

## Over lokaal ondernemerschap van woningcorporaties in de 21<sup>e</sup> eeuw

Terug naar de ideologie

## Voorwoord

Lokaal ondernemerschap is de basis voor het succes van een woningcorporatie. Aan de andere kant is schaalgrootte nodig om aan de uitdagingen in de volkshuisvesting van vandaag de dag het hoofd te bieden. Dat vraagt om samengaan of samenwerken. In het samenwerkingsverband Futura kennen we de dilemma's die dit dagelijks met zich meebrengt als geen ander.

Alle inspanningen in dat kader zijn gericht op het beter vervullen van onze taak. Maar is de taak van de corporaties nog dezelfde als 6 jaar geleden, toen de basis voor Futura werd gelegd? Deze vraag hebben we voorgelegd aan Lenny Vulperhorst, een autoriteit op het gebied van Volkshuisvesting, met het verzoek zijn visie op lokaal ondernemerschap van corporaties op papier te zetten. Het resultaat ligt voor u.

Graag delen we deze visie met u, als aanzet voor discussie of meningsvorming, omdat kennis delen en samenwerken in welke vorm dan ook kan bijdragen aan de doelstellingen die wij allen nastreven, goed wonen in Brabant bereikbaar maken voor zoveel mogelijk mensen.

Ton Mans  
Voorzitter Futura

**“Voor de toekomst van corporaties (Futura! in plaats van Eureka!) is het noodzakelijk dat corporaties zoeken naar een meer ideologisch profiel en zorgen dat zij weer onderdeel worden van een emancipatorische beweging.”**

## Inleiding

Corporaties zullen actief moeten zoeken naar een duidelijke positiebepaling in de samenleving. Door de geslaagde emancipatie van de arbeidersbeweging waar corporaties aanvankelijk deel van uitmaakten en door de verzelfstandiging dreigen corporaties autonome organisaties te worden. Ze zijn van niemand. En voor wie ze op aarde zijn, is eigenlijk onduidelijk.

Voor de toekomst van corporaties (Futura! in plaats van Eureka!) is het noodzakelijk dat corporaties zoeken naar een meer ideologisch profiel en zorgen dat zij weer onderdeel worden van een emancipatorische beweging. Zo krijgt het lokaal ondernemerschap doel en betekenis. En is ook glashelder waarop corporaties kunnen worden aangesproken.

In dit manifest, geschreven voor Futura, werk ik de stelling dat corporaties moeten kiezen voor een emancipatorische benadering verder uit. De corporatiedirecteuren die met hun organisaties deel uitmaken van Futura heb ik aangesproken op de vraag wat zij verstaan onder lokaal ondernemerschap. Citaten van de directeuren vullen mijn tekst aan en geven persoonlijk kleur aan waar Futura-corporaties mee bezig zijn.

## Lokaal ondernemerschap volgens Ton Mans (Domein)

Het gaat letterlijk om ondernemen in het belang van de lokale gemeenschap. Corporaties zijn er niet voor zichzelf. We zijn er in de eerste plaats voor mensen die om welke reden dan ook niet kunnen voorzien in hun eigen woningbehoefte. Onze primaire taak is bouwen en beheren. Ons ondernemerschap moet er garant voor staan dat we woningen aanbieden en onderhouden tegen een scherpe prijs-kwaliteitsverhouding. Maar het is meer dan dat. Onze opgave is noden van speciale groepen te signaleren en daarop gericht in te spelen. Mede vanuit de 'Robin Hood-gedachte' (het geld halen bij de rijken) maken wij dit soort projecten, die vanuit normaal ondernemerschap gereedeneerd niet kunnen, financieel haalbaar.

Tenslotte geven wij allerlei ondersteuning aan het leefbaar maken van wijken en buurten. We zetten daarvoor onze organisatiekracht in en gebruiken onze lokale netwerken actief. Dat vereist dat wij onze oren en ogen wijd open houden. We zijn sterk gemotiveerd, bevlogen, het gaat om ondernemerschap met sociale motieven. De hele organisatie moet gevoelig zijn voor sociale noden. Dat stelt eisen aan de inrichting van de organisatie en aan de mensen. Daar moet je wel voor kiezen.

We zijn trots als het ons lukt kwaliteit toe te voegen aan de samenleving doordat mensen een woonvorm hebben kunnen kiezen die bij hen past en meer grip hebben gekregen op hun leven. Ik denk aan de oplevering van een kleinschalig nieuwbouwcomplex voor gehandicapten midden in een woonwijk of van een project groepswonen voor Chinese ouderen.

Ik ben een katholiek opgevoede jongen die in de jaren 60 studeerde. Die generatie staat positief in het leven en is gericht op sociale rechtvaardigheid. Dat beweegt mij nog steeds.

## De nieuwe opgave

De verzelfstandiging van woningcorporaties heeft geleid tot een ingrijpende omslag in de volkshuisvestingssector. Werd er aanvankelijk defensief gereageerd op het doorsnijden van de gouden (subsidie)koorden waarmee de rijksoverheid de volkshuisvesting in Nederland aanstuurde, gaandeweg hebben woningcorporatiebestuurders en -directeuren de nieuw verkregen vrijheid benut. Om te professionaliseren. Om te verzakelijken. Om het aanbod van producten en diensten enerzijds te verbreden en anderzijds te differentiëren. En in het verlengde daarvan huurders te beschouwen als consumenten, die recht hebben op een hoogwaardige dienstverlening. Juridisch hebben de meeste woningcorporaties zich getransformeerd van verenigingen, met een sterke positie van huurders, naar stichtingen. En van enkelvoudige stichtingen naar holdingachtige stichtingen met daarom heen een cluster van bv's, stichtingen en andere juridische vormen. Door de schaalvergroting tenslotte is de scope van veel corporaties verschoven van het lokale naar het regionale en soms zelfs naar het bovenregionale. Het merendeel van de corporaties heeft zich inmiddels een tamelijk brede doelstelling aangemeten, hetgeen nog eens versterkt is door de liberaal getoonzette Nota Wonen, die er in de hausse van de jaren 90 vanuit ging dat de volkshuisvestingsopgave min of meer voltooid was en dat corporaties met een steeds kleiner wordende sociale huurvoorraad uit de voeten zouden moeten kunnen.

De economische omslag in 2001 en de grote instroom van migranten en vluchtelingen hebben niet alleen voor een nieuwe druk op de bestaande voorraad huurwoningen geleid, maar ook het aloude vraagstuk van de betaalbaarheid van huisvesting weer geagendeerd. Het ontstaan van wijken met een concentratie van lage inkomensgroepen van allerlei etnische afkomst heeft daarnaast het vraagstuk van de leefbaarheid en veiligheid van specifieke wijken en buurten pontificaal op de agenda gezet. En andere opvattingen over huisvesting van ouderen hebben er tegelijkertijd toe geleid dat vraagstukken van wonen, zorg en welzijn nauwer dan ooit verbonden moeten worden.

De roaring nineties met hun optimistische visie op het oplossen van het woningvraagstuk hebben plaats gemaakt voor een decennium waarin de sociale cohesie van buurten en wijken het centrale thema voor woningcorporaties lijkt te zijn geworden. Daarmee is de agenda van veel corporaties veranderd.

Investeren in de kwaliteit van buurten en wijken.

Sturen via de samenstelling van de woningvoorraad op de aanwezigheid van hogere inkomensgroepen in buurten.

Actief bijdragen aan acties gericht op verbetering van leefbaarheid en veiligheid.

Dat zijn de thema's van het huidige decennium.

## Lokaal ondernemerschap volgens Tonny van de Ven (Aramis)

Lokaal ondernemerschap kan het beste als je in dezelfde plaats woont en werkt. Daarnaast moet je natuurlijk een uitgesproken visie op de stad hebben. Dat kan natuurlijk alleen maar als je de stad door en door kent. Je moet je kunnen verplaatsen in de mensen voor wie je het doet, weten welke sfeer bij welke wijk of buurt hoort. En daarnaast moet je de bereidheid hebben om veel tijd en energie te steken in de lokale netwerken. En tenslotte moet je de lokale agenda, de lokale opgave kennen en daar op kunnen inspelen en deze kunnen beïnvloeden.

Interactief handelen is voor mij essentieel. Ik moet tot in de vezels snappen wat anderen beweegt en inzicht hebben in hun belangen. Dat vereist dat we van buiten naar binnen denken. Ons luisterend opstellen. Op alle relevante niveaus acteren. Nu eens met en tussen de bewoners. Dan weer met de lokale politiek. Maar dat interacteren is niet vrijblijvend. Uiteindelijk dwingt het ons tot handelen. We moeten laten zien, waar we voor staan, ook als het moeilijke beslissingen zijn. Waarom slopen we op de ene plaats juist wel en op de andere niet. Dat moet je altijd begrijpelijk kunnen uitleggen, kunnen verantwoorden, maar uiteindelijk is het onze beslissing.

Rekenschap is voor ons erg belangrijk. Wat klanten van ons vinden, weegt zwaar. Maar zorg er ook voor dat we met gezag kunnen acteren. Tevreden klanten zijn ons draagvlak. Ook aan andere stakeholders leggen wij verantwoording af. Dat is nodig om (als lokale monopolist) onze positie te kunnen rechtvaardigen.

Er rust een maatschappelijke verantwoordelijkheid op onze schouders. Ouderen, zorgbehoeftigen, verstandelijk gehandicapten en mensen aan de onderkant van de samenleving zijn groepen waar we nu en morgen veel aandacht aan besteden. Daar ligt samen met de herstructurering van buurten en wijken een belangrijke beleidsprioriteit. Da's de moeite waard om aan te werken...

Daarvoor moet je zorgen dat je lokaal herkenbaar bent als bedrijf (imago), in de activiteiten die je doet (ondernemerschap) en als medewerkers (netwerken). *Herkenning gaat vooraf aan erkenning.*

**“Veel corporaties zijn een direct resultaat van de strijd voor goede leef-, woon- en werkomstandigheden. De Goede Woning. Beter Wonen. Licht en Lucht.”**

## Het oude paradigma: emancipatie

Het Kinderwetje van Van Houten geldt als een belangrijk moment in het civilisatieproces dat de Nederlandse samenleving in de 19<sup>e</sup> eeuw kenmerkt. Het individuele belang van het kind werd van groter belang geacht dan het economisch belang van de ondernemingen die de kinderen uitbuiten. Het ruimte geven aan de ontwikkelingsmogelijkheden van kinderen paste in een breder emancipatiestreven. De emancipatie van de werkende klasse is in dezelfde tijd agenda-punt geworden en het duurde tot in de tweede helft van de 20<sup>e</sup> eeuw (jaren 60 en 70) voordat die emancipatie als voltooid werd beschouwd. Daarnaast, maar ook daarna, stond de emancipatie van vrouwen telkens op de agenda. Politiek. Economisch. En maatschappelijk. Na 25 jaar emancipatiebeleid lijkt ook daar een kentering opgetreden. Voor de blanke, opgeleide vrouw is de emancipatie voltooid: wie kansen wil, die neemt ze. Wie wil participeren, die doet dat, ook al zijn er nog wel glazen plafonds te slechten. Maar voor grote groepen lager opgeleide en allochtone vrouwen is die emancipatie echter nog lang niet voltooid.

De komst van werknemers uit het Middellandse Zeegebied sinds de jaren 60 van de vorige eeuw en het vluchtelingenvraagstuk dat in de jaren 90 in omvang sterk toenam, hebben geleid tot een fundamentele verandering van de samenstelling van de Nederlandse bevolking. De ‘onderklasse’ van de Nederlandse samenleving is toegenomen. Niet alleen autochtonen maken daar deel van uit, maar ook grote groepen allochtonen. Emancipatie van deze groepen is dus een belangrijke maatschappelijke opdracht. Zeker ook als we naar de kinderen van deze groepen kijken, de volwassenen van morgen: dát talent mag niet verloren gaan.

Woningcorporaties hebben vanaf hun oprichting een prominente rol gespeeld bij de emancipatie van de lagere inkomensgroepen. Veel corporaties zijn een direct resultaat van de strijd voor goede leef-, woon- en werkomstandigheden. De Goede Woning. Beter Wonen. Licht en Lucht. De namen zijn directe verwijzingen naar die emancipatiebeweging. En ook het vernoemen van voorlieden van de katholieke zuil verwijzen daarnaar. Alphons Ariens. Schaepman.

De voltooide emancipatie van de arbeidersbeweging en de ineenstorting van de zuilen die daarmee samenhang, hebben er voor gezorgd dat woningcorporaties aan het eind van de vorige eeuw ontheemd zijn geraakt. Hoorden ze vroeger ergens bij en pasten ze in een beweging, nu zijn het organisaties die van niemand zijn. Het zijn autonome organisaties geworden. En van normatieve zijn het bovendien professionele organisaties geworden. Van ideologisch gemotiveerde organisaties zijn het nu organisaties geworden, die, zoals alle normale organisaties, streven naar effectiviteit en efficiency. En daarmee lijken corporaties eigenlijk doelloos geworden. Het zoeken naar nieuwe doelen is weliswaar actueel, maar staat (nog) nauwelijks prominent op de agenda. Door de verzelfstandiging richt een groot aantal corporaties zich vooral op interne doelstellingen, op professionalisering en op efficiënte processen. En is daarnaast vooral geïnteresseerd in tevreden klanten. Over normatieve doelen gaat het niet meer. Een kleine 'voorhoede' van corporaties zoekt evenwel bewust naar nieuwe grondslagen. En laat zich daarbij soms sterk inspireren door idealistische voorbeelden uit Engeland en de Verenigde Staten.

## Lokaal ondernemerschap volgens Johan Dunnewijk (WonenBreborg)

Het gaat om het wonen en welzijn van mensen die in onze huizen wonen. Dat is de basis van ons werk. Operational excellence, het goed uitvoeren van ons basiswerk. Daar gaat het om. En dat betekent dat je je klanten moet kennen. Hun wensen. Hun zorgen en zorgjes. Je moet je organisatie dan ook zo inrichten dat je daar ontvankelijk voor bent en dat je de signalen kunt uitvoeren. Zij wonen daar en wij niet.

Omdat anderen steeds meer laten liggen, verloederen sommige wijken in de stad. En daarmee gaat de stad achteruit. Wij moeten ons er wel mee bemoeien. Ons vastgoed staat daar. Onze mensen wonen in die wijken. Om handen en voeten te geven aan die goede stad, moeten we samenwerken. Met de leerkracht van de basisschool. De wijkagent. De winkelier. En alle instituties die zich met het wonen en leven van mensen bemoeien.

Wat mij drijft is de ideologische component. Een goede woning. Een goed leven. Daar hebben onze mensen recht op. Waarom ik dat vind? Omdat het in mijn bloed zit. Ik geloof er in. Mensen hebben daar recht op. Onze medewerkers moeten aan die ideologische motieven hun drive ontlenen. En dat ze dat doen, daar ben ik trots op.

Onze precieze rol wordt door de tijdsgeschiedenis ingegeven. Aan het begin van de vorige eeuw had je woningopzichters. Maakten de corporaties het voor kinderen mogelijk zomers op vakantie te gaan. Streefden ze naar een gezonde omgeving. Deden ze hun best vader van de drank af te houden. Die taken zijn op enig moment verstatelijkt en wij zijn instituties geworden. Gaan we terug naar de jaren 20? In moderne verpakking, ja. We gaan niet hetzelfde doen. Het krijgt een ander gezicht. Mijn recente bezoek aan Engeland helpt. Ik zie dat de wijze waarop corporaties zich daar richten op emancipatie werkt. Een voorbeeld. Een corporatie in Manchester subsidieert 20 scholarships voor jonge studenten en garandeert ze werk. Verdomme, dát werkt. Dat is effectief.

## Politieke inzet

Intussen zijn de woningcorporaties zeer vermogende maatschappelijke instellingen geworden. En juist hier wringt hem de schoen. In een tijd van publieke armoede zijn instellingen met vermogens altijd begerenswaardige partners. Dat was een tijdje zo toen de pensioenfondsen dagelijks werden aangesproken op de inzet van hun vermogens en dat is nu zo als we het over corporaties hebben.

In de jaren 70 en 80 van de 20e eeuw was er een hoogtepunt van lokale politieke bemoeienis met de volkshuisvesting. Landelijke politici (en lokale politici van landelijk niveau) maakten zich sterk voor de stadsvernieuwing en voor de volkshuisvesting. Huisvestingsbeleid was bij uitstek een issue waar lokaal tussen politieke partijen op geconcentreerd werd. De norm in het debat en in het beleid werd gezet door sociaal-democraten. Corporaties werden door deze wethouders beschouwd als (lastige) uitvoeringsinstanties van het lokale beleid, maar vanwege de subsidies voor onderhoud, nieuwbouw en stadsvernieuwing was de politieke sturing sterk. Wie idealen in de volkshuisvesting had, die werkte bij de lokale overheid. En dan bij voorkeur in de grote steden, waar een sociaal-democraat de portefeuille volkshuisvesting bestierde.

De verzelfstandiging van de woningcorporaties heeft er toe geleid dat lokale overheden het volkshuisvestingsbeleid steeds meer hebben overgelaten aan corporaties. Enerzijds omdat hun machtsmiddelen (zowel wettelijk als financieel) afnamen, anderzijds omdat de woningmarkt in de sociale sector zeer ontspannen was. Dit werd nog eens versterkt door het en masse 'overlopen' van gemeentelijke volkshuisvesters naar de corporatiesector. In klassieke volkshuisvestingssteden werd al snel berekend dat er een groot overschot aan sociale huurwoningen dreigde. Herstructurering werd het nieuwe toverwoord: slopen van huurcomplexen en verkopen van huurwoningen teneinde de bevolkingsopbouw en -samenstelling van buurten en wijken te vernieuwen (en daarmee hopelijk te verbeteren). Nieuwbouw werd vooral

**“Over normatieve doelen gaat het niet meer. Een kleine ‘voorhoede’ van corporaties zoekt evenwel bewust naar nieuwe grondslagen. En laat zich daarbij soms sterk inspireren door idealistische voorbeelden uit Engeland en de Verenigde Staten.”**



gebruikt om de koopsector te vergroten (en de gemeentekas te spekken). De rekening voor de herstructurering werd in belangrijke mate bij de woningcorporaties gelegd (het waren immers hun versleten of niet modieuze woningen) en nieuwbouw was in goede handen bij de projectontwikkelaars en de ontwikkelende bouwers, die zich tijdig hadden voorzien van de relevante grondposities.

De stadsvernieuwingsoperatie uit de jaren 70 was een sterk politiek gedreven actie, waar met overheidsmiddelen oude buurten en wijken werden gesaneerd en vernieuwd. De tweede golf, die van de herstructurering, had een complexer karakter. De planontwikkeling was een gezamenlijke zaak van lokale overheid en corporaties. En soms ook nog van andere maatschappelijke organisaties en projectontwikkelaars. De besluitvorming over de plannen was vervolgens een individuele zaak: ieder doet vanuit zijn eigen belang zijn deel en de som der delen leidt tot het algemeen belang. Vervolgens is de uitvoering vooral een logistiek vraagstuk. Bepaald door geld en besluitvormingsprocedures. Juist door dit complexe karakter van de herstructurering wordt deze stedelijke vernieuwing niet uitgerold als het dekseltje van een sardineblikje. Tussen droom en daad staan dan wel niet wetten in de weg, maar wel heel veel praktische beletselen.

Door de stagnatie van de herstructurering is de politiek het maatschappelijk vermogen van corporaties, dat niet (voldoende) zou worden ingezet, ter discussie gaan stellen. Los van de vraag of dat zo is, slaat die discussie de plank volledig mis. In de eerste plaats wordt er op dit moment op grote schaal geïnvesteerd door corporaties in stedelijke herstructurering. In de tweede plaats is er in de sector geen gebrek aan geld om de herstructureringsopgave te financieren en zijn financiers van harte bereid om mee te werken. In de derde plaats is de herstructureringsopgave alleen uitvoerbaar als de oorspronkelijke bewoners elders zijn gehuisvest. En dat is in een krappe woningmarkt niet op stel en sprong te realiseren. En in de vierde plaats, tenslotte, moeten lokale overheden herstructurering ook

daadwerkelijk mogelijk maken. Ruimtelijk. Vergunningstechnisch. Door afstemming van de geldstromen. Enzovoort. Ook dat blijkt geen eenvoudige zaak te zijn.

Bezorgde sociaal-democraten en een enkele christen-democraat zouden zich niet bezorgd moeten tonen om het vermogen van de woningcorporaties (want dat kan immers uiteindelijk maar op één manier worden ingezet), maar om het ontbreken van 'ideologische' doelstellingen. Mijns inziens zou daar het debat over moeten gaan. Niet dat corporaties hun geld en masse in stenen steken (de herstructurering als doel op zich), maar dat corporaties weer ideologisch gemotiveerde doelen stellen.

## Lokaal ondernemerschap volgens Ton Streppel (WonenBregburg)

Hard werken voor de goede zaak. Zeer actief zijn voor onze doelgroepen. Dat vraagt om lokale betrokkenheid en om intelligent opereren. Je moet weten wat onze klanten willen, je moet spits zijn op de kansen in de markt. En op de mogelijkheden. Cruciaal is dat we initiatieven nemen, omstandigheden scheppen en vooral ook samenwerken met anderen. Dat zijn sleutels voor succes.

Het gezicht van onze organisatie dat zijn onze medewerkers. Onze mensen werken hard. Zijn herkenbaar. Zijn aanwezig in de buurt. Luisteren naar onze bewoners. Hebben hun eigen netwerken. Onze medewerkers doen dat gelukkig niet omdat we dat van ze vragen. Nee, onze medewerkers laten zich leiden door passie. Dat drijft hen. En dat is mooi. Dat de individuele doelen van onze medewerkers sporen met die van de organisatie.

De komende jaren moeten we een enorme slag maken. Door Europese regels zullen we meer naar de marktkant moeten opschuiven. Allerhande waarborgen en regels zullen verdwijnen. Het dwingt ons los te komen van het huidige stelsel. We moeten dan ook een nieuw soort marktorganisatie worden. Met vergaande maatschappelijke doelen. Dat betekent dat wij een enorme slag moeten maken in onze kwaliteit.

## Lokaal ondernemerschap volgens Adrie Vermunt (Singelveste)

We zijn een organisatie met maatschappelijke taken. We willen directe lokale meerwaarde leveren door te investeren in leefbaarheid van buurten en wijken. Wijken moeten maatschappelijk in balans zijn. Mensen moeten samen kunnen wonen. Het moet veilig zijn in de buurt. We kijken dus niet alleen naar het fysieke, maar ook naar het sociale. Daarbij zetten we ons maatschappelijk kapitaal als lokaal ondernemer in. Vanuit onze eigen visie. Vanuit onze eigen verantwoordelijkheid. Maar ook met een grote bereidheid om samen te werken

Mijn drive is bij te dragen aan de ontwikkeling van de stad. Aan de kwaliteit van de stad. Dat kan alleen door hoogwaardige projecten toe te voegen. Meestal zijn die projecten complex en vergen ze een lange adem. Steeds opnieuw moeten we ons afvragen welke stappen noodzakelijk zijn om onze bijdragen goed te kunnen leveren. Dat vergt geduld en doorzettingsvermogen. Hart voor de stad. Visie. Durf en lef.

Wij vatten onze opdracht ruim op. Zo willen we investeren in culturele uitingen. Door bijvoorbeeld bedrijfspanden geschikt te maken voor ateliers voor beginnende kunstenaars. We investeren in initiatieven die toekomstwaarde hebben. Daarvoor steken we onze nek uit.

## Kritiek op schaalvergroting

Naast kritiek op de inzet van het maatschappelijk vermogen van corporaties, is er onverholven kritiek op schaalvergroting. Schaalvergroting wordt door sommige politici zo ongeveer beschouwd als de moeder van het kwaad.

Door schaalvergroting zouden corporaties vervreemden van hun lokale opgaven, zich weinig gelegen laten liggen aan lokale politieke agenda's en verworden tot anonieme bureaucratische instellingen, die ver weg van de bewoners staan. Daarnaast zouden corporatiedirecteuren te hoge salarissen verdienen, in te dikke auto's rijden en te weinig onder de mensen zijn. Toen corporaties nog 'small' waren, ja, toen waren ze nog 'beautiful'.

Schaalvergroting is er in soorten en maten. Variërend van lokale fusies tot bovenregionale allianties. Elk met zijn eigen doelstellingen. Elk met zijn eigen organisatieprincipes en consequenties. Schaalvergroting in de corporatiesector is ook typisch zo'n verschijnsel van de laatste tien jaar. Door schaalvergroting wordt soms financiële verevening gerealiseerd (de rijke helpt de arme), maar meestal hebben de ambities meer te maken met het vergroten van marktmacht en de professionalisering van het werkapparaat. Positie en personeel worden beschouwd als twee krachtige concurrentiefactoren om te komen tot een beter en meestal breder aanbod van producten (de derde P) en diensten aan (toekomstige) huurders. Prijs is doorgaans niet relevant voor corporaties: het aanbieden van producten tegen lagere prijzen heeft geen effect op de vraag. Schaarste en huursubsidie zijn hier de twee kanten van de medaille.

Het is nog te vroeg om scherpe conclusies te trekken over het effect van schaalvergroting. Gaat het nu beter? Of slechter? En op welke onderdelen dan? Die vragen blijven nog onbeantwoord, omdat de meeste fusies en allianties van recente datum zijn en er juist in de eerste jaren na fusies eerst gesaneerd moet worden, voordat voordelen zichtbaar worden.

Generieke conclusies over schaalvergroting zijn dan ook voorbarig. Of fusies toegevoegde waarde hebben moet bij sociale ondernemingen

**“Bezorgde sociaal-democraten en een enkele christen-democraat zouden zich niet bezorgd moeten tonen om het vermogen van de woningcorporaties (want dat kan immers uiteindelijk maar op één manier worden ingezet), maar om het ontbreken van ‘ideologische’ doelstellingen.”**

eigenlijk worden bepaald door de meest direct betrokkenen: naast de huurders zijn dat vooral lokale overheden en maatschappelijke organisaties. Vanuit het belang van de lokale overheden, waarin de corporaties actief zijn, en dat van lokale maatschappelijke instellingen, gaat het er om dat groter wordende corporaties kunnen aantonen dat ze beter dan anderen in staat zijn alle soorten klanten op maat te bedienen; dat ze huisvestingproducten leveren die niet alleen een scherpere prijs hebben, maar ook een hogere kwaliteit in termen van architectuur, keuzevrijheid en wooncomfort. Vanuit het belang van de huurder is de toegevoegde waarde van fusies vaak niet zichtbaar. En juist omdat het uiteindelijk om die huurder hoort te gaan, moet dat snel duidelijk worden. Lagere huren? Meer kwaliteit? Meer keuzevrijheid?

Dat neemt niet weg dat schaalvergroting – zeker in de startfase – een aantal significante nadelen heeft. Bureaucratisering. Centralisatie. Interne gerichtheid. Hogere kosten. En vaak verder weg van de klant. Deze nadelen treden vrijwel alle op bij fusies. En meestal zijn de nadelen groter als ook de schaal en het bovenregionale toeneemt. Bij allianties daarentegen zijn de nadelen minder aan de orde: immers er wordt meestal samengewerkt op taken die gerekend kunnen worden tot de specialiteiten. Projectontwikkeling. Productontwikkeling. Treasury. Personeelsmanagement. Samenwerking op deze back-office taken heeft doorgaans geen direct effect op de wijze waarop deelnemers georganiseerd zijn of functioneren in de richting van klanten en lokale belanghouders. Het belemmert de lokale slagkracht niet, maar beoogt die juist te versterken. Futura is daarvan een mooi voorbeeld. Al sinds de oprichting tobbed en aarzelend of er niet verdergaand geïntegreerd moet worden, blijkt Futura een voorbeeld te zijn van succesvolle alliantievorming. Rechtstreekse voordelen zijn er vanwege gezamenlijke treasury-activiteiten en sinds kort ook personeelsmanagement. Grote voordelen worden verwacht van gezamenlijke product- en projectontwikkeling. Het één via Futura zelf, het ander via het stiefzusje Cofier.

## Lokale verankering als defensief begrip

Bij fusies is met name de dreiging van afstand tot de lokale klant een groot risico. En die tegenkant van schaalvergroting wordt door de voortrekkers in de corporatiesector onderkend. Dat de eerste directeuren van woningcorporaties het lokaal ondernemerschap alweer herontdekken is een gelukkig feit.

Immers, juist door lokaal actief te ondernemen kunnen zij een belangrijke bijdrage leveren aan het vormgeven van de samenleving. Vanwege de grote investeringen in de voorraad hebben zij een direct economisch belang bij gezonde, sterke wijken en mondig, betrokken bewoners. En door hun lokale machtspositie en financiële mogelijkheden zijn corporatiedirecteuren bij uitstek in staat concrete verbeteringen en veranderingen door te voeren.

De afgelopen vijf jaar is er een sterk pleidooi geweest in de corporatiesector voor lokale verankering. Die roep was een reactie op het verschuiven van het speelveld naar de regio en op de 'promotie' van de corporatiedirecteur tot bestuurder. Beide ontwikkelingen hebben er toe geleid dat er op directieniveau minder aandacht was voor het lokale beleidsveld en voor wat er in wijken en buurten speelde. Die niveaus werden overgelaten aan rayonmanagers, aan vestigingsdirecteuren en coördinatoren van woonwinkels. Het pleidooi voor 'lokale verankering' moest corporatiedirecteuren er aan herinneren dat hun bewoners gewoon in buurtjes wonen en dat het natuurlijk geweldig is om mee te praten over regionale beleidsontwikkeling of deel te nemen aan landelijke commissies met klinkende namen, maar dat die tijd ook anders besteed kan worden. En dat de 'core business' van corporaties nog steeds hetzelfde is, namelijk woningen beheren tegen de laagste kosten vanuit het belang van zwakke groepen op de woningmarkt.

'Lokale verankering' was tegelijkertijd voor de kleinere, lokale corporaties de legitimering van hun bestaan. Zij waren het bewijs hoe goed het wel niet was om toch alleen lokaal actief te zijn. Waren zij immers, vanwege de lokale wortels, niet bij uitstek 'the best shops in the village'?

Maar in beide gevallen, gaat het om defensieve mechanismen. Het zit zelfs in het woord verankeren: het houdt veranderen, bewegen tegen. Het heeft iets massiefs. We hoeven er dan ook niet om te treuren dat het begrip 'lokale verankering' al weer versleten is.

## Lokale macht benutten

Corporaties zijn belangrijke, invloedrijke lokale spelers. Ze kunnen direct invloed uitoefenen op de kwaliteit van het bestaan in buurten en wijken. En ze zijn in staat – samen met anderen – initiatieven te nemen die maatschappelijke veranderingen op gang brengen. Bovendien kunnen ze specifieke groepen op de woningmarkt meer of minder faciliteren.

Een corporatiedirecteur die buurten wil veranderen, die kan dat. Door – meest samen met anderen, maar soms ook op eigen kracht – te investeren in de woningen, in de woonomgeving, in de publieke ruimte, in de voorzieningen en in het samen leven. Corporatiedirecteuren zijn in de ideale positie om daarin het initiatief te nemen. Er is geld. Er zijn korte besluitvormingsprocedures. Er is een maatschappelijke opdracht. En meestal hoeven ze immers alleen maar aan zichzelf verantwoording af te leggen.

Corporaties moeten op lokaal niveau op creatieve wijze zoeken naar nieuwe manieren om hun maatschappelijke, toegevoegde waarde te vergroten. Die toegevoegde waarde kan bestaan uit veiligheid en netheid, maar ook uit speelvoorzieningen of een goede openbare ruimte. Of uit het realiseren van een brede school, waarin niet alleen onderwijsfuncties zijn ondergebracht, maar ook zorginstellingen en andere dienstverlening. En natuurlijk wordt er op zo'n brede school gewoond en is de publieke ruimte rondom zo'n school de moeite waard.

Het realiseren van maatschappelijk rendement is – naast continuïteit – de belangrijkste doelstelling van het lokaal ondernemerschap van corporaties.

Hoe lokaal ondernemerschap van corporatiedirecteuren zou kunnen werken, kan eigenlijk fraai geïllustreerd worden door te kijken naar succesvolle makelaars. Makelaars hebben een uitstekend lokaal netwerk, dragen financieel meestal fors bij aan het lokale verenigingsleven, wonen en werken lokaal en hebben hun ogen en oren de hele dag open, zijn uitgesproken pro-actief, gaan zelf vaak als eerste contact naar de klant, zijn bereid veel tijd in een potentiële klant te

## Lokaal ondernemerschap volgens Ad Gruyters (Casade)

Maatschappelijke betrokkenheid en ideologische motieven. Dat zijn mijn persoonlijke beweegredenen. Ik wil heel graag een bijdrage leveren aan een betere samenleving. Voor mij gaat het dan om wijken en buurten, om de kleinschalige gemeenschap waar mensen werken en wonen. Ik werk het liefste lokaal. Ik wil in mijn stad, in de gemeenschap waarvoor ik werk, een beter samenleven tot stand brengen. Daarom pikken wij op nieuwe terreinen zaken op die anders blijven liggen. Er blijft op het terrein van leefbaarheid, zorg en welzijn immers zoveel liggen. Wij zoeken op wat blijft liggen. Dan zijn wij aan zet. En als we dan aan de slag gaan, dan gebruiken we natuurlijk de lokale netwerken volop.

Wijken en buurten worden steeds belangrijker. Het is de kunst om individualisering te verbinden met inspanningen om met elkaar de buurt leefbaar, schoon en veilig te houden. Ik streef na dat de burger niet alleen consument is, maar ook verantwoordelijk burger. We hebben het dan over betrokkenheid op elkaar. Over zingeving.

Dat de brede samenwerking in Pannenhoeft en in andere wijken tot stand komt. Dat wonen, werken, welzijn, zorg en onderwijs verbonden worden, dat is mijn ideaal. Als die brede benadering lukt, dan zou ik trots zijn.

Of ik een romanticus ben? Soms zeggen mensen weleens tegen mij: "Ad, waar ben jij nou mee bezig?". Als ik het dan uitleg, dan leidt dat vrijwel altijd tot herkenning en steun. Bij bewoners. Maar ook bij onze medewerkers.

**“Vanuit het belang van de huurder is de toegevoegde waarde van fusies vaak niet zichtbaar. En juist omdat het uiteindelijk om die huurder hoort te gaan, moet dat snel duidelijk worden. Lagere huren? Meer kwaliteit? Meer keuzevrijheid?”**

steken en zijn meestal ook niet te beroerd om dingen te doen, die eigenlijk net buiten hun vakgebied liggen (zelf aankopen, zelf ontwikkelen, zelf financieren). Natuurlijk doen makelaars dat vanuit het eigen belang. Daar gaat de vergelijking uiteindelijk dan ook mank, maar vanuit het maatschappelijk belang zouden corporatiedirecteuren een voorbeeld moeten nemen aan het opereren van lokale makelaars.

## Doel lokaal ondernemerschap

Corporaties zijn van niemand. Ze maken geen deel meer uit van een systeem met een nadrukkelijke identiteit en expliciete doelen, omdat de emancipatiebeweging waar ze ooit deel van uitmaakten historisch is opgelost.

Corporaties staan daarmee voor een zeer principiële keuze. Ze kunnen een smalle, traditionele taakopvatting hanteren: beheren (en zonodig ontwikkelen) van sociale huurwoningen voor doelgroepen, die niet in staat zijn op eigen kracht op de woningmarkt in hun behoeften te voorzien. Dat is de eerste optie.

Een tweede optie is dat ze zich ontwikkelen tot professionele vastgoedinstellingen met een expliciet sociale, maar tegelijkertijd ook brede taakstelling.

En de derde optie is dat ze zich kunnen ontwikkelen tot instellingen die nadrukkelijk de emancipatie van specifieke maatschappelijke groepen als hoofddoelstelling kiezen.

Op de eerste benadering ga ik hier verder niet in. Die beschouw ik als de vigerende en daarmee als genoegzaam bekend. In veel gevallen is er niets mis met deze benadering. In stabiele woningmarkten en in buurten en wijken zonder al te veel problemen, volstaat een op beheer gerichte benadering.

In de tweede benadering, waarin corporaties professionele vastgoedinstellingen worden die én sociaal én breed zijn, zijn scheidslijnen met andere organisaties en ondernemingen moeilijker te trekken. Corporaties zijn actief in wijken en buurten door (gedeeltelijk) publieke taken over te nemen. Ze participeren in welzijns- en zorgvoorzieningen; zijn actief voor oudere bewoners en voor groepen bewoners die niet zelfstandig kunnen wonen. Ze maken brede scholen mogelijk door die als vastgoedinstelling te realiseren en aan instellingen te verhuren. En ze realiseren goedkope koopwoningen, die ook door ontwikkelaars en ontwikkelende bouwers op de markt (kunnen) worden gebracht. Corporaties nemen in die benadering als private organisaties publieke taken over en taken

### Lokaal ondernemerschap volgens Jacques Smit (WonenBrebreg)

Plannen maken. En die realiseren. Voor de helft bouwplannen. Voor de helft woondiensten. Dat is voor mij lokaal ondernemerschap. Accent ligt nog steeds op bouwplannen. Omdat een groot deel van de bouwopgave onrendabel moet worden gerealiseerd, moeten we ook locaties verwerven waar we aan verdienen. Dat vergt samenwerking met anderen.

Ik ben erg van de concrete activiteiten. Vage, alles omvattende plannen, met veel partijen daar houd ik niet van. Hoe meer partijen, hoe ingewikkelder, hoe minder er tot stand komt. De vertaling naar uitvoerbaarheid is voor mij altijd cruciaal. Het bouwen is sowieso een stroperig gebeuren geworden, terwijl slagvaardigheid een eerste vereiste is.

Wat wij nodig hebben om ons werk goed te doen? Doeners! Aanpakkers! Met een behoorlijk engagement voor volkshuisvestelijke belangen. Gelukkig heb je er daar niet zo veel van nodig. Een handjevol ambitieuze medewerkers is genoeg. En voor aanvullende kennis en ervaring hebben we Futura en Cofier.

Er liggen veel opgaven. Daarbij kan de corporatie als motor fungeren. Als de overheid taken afstoot of laat liggen, dan moet het maar vanuit de belangen zelf georganiseerd worden.

### Lokaal ondernemerschap volgens Henriëtte Maas (Bergopwaarts)

Lokaal ondernemerschap vergt dat je midden in de lokale gemeenschap staat. Weten wat er leeft is de voorwaarde. Je moet daarnaast weten met wie je zaken moet doen, wat anderen beweegt en hoe je weer anderen in beweging brengt. Ondernemen betekent voor mij verantwoorde beslissingen nemen. Financieel. Maatschappelijk. Maar ondernemen is ook creativiteit en inventiviteit: onmogelijk lijkende opgaven haalbaar maken.

Cruciaal in onze leefgemeenschap is een antwoord vinden op huisvesting voor een vergrijzende bevolking. We hebben het dan over de opplusregeling, wat langer zelfstandig wonen mogelijk maakt, en denken in woonservicezones. Dat ontslaat ons overigens niet van de plicht inventief te zoeken naar mogelijkheden om starters te huisvesten. Beide groepen dwingen ons meer te gaan variëren in het bezit.

Onze lokale aanwezigheid en betrokkenheid zorgen er voor dat we een sterke lokale partij zijn. Machtspositie en dat soort woorden, daar houd ik niet van. Want ook al hoeven we niet te concurreren met andere woningcorporaties binnen de gemeente, we moeten scherp blijven, anders gaan anderen van buiten onze gemeente of van buiten de sector met de projecten aan de haal.

## “Een corporatiedirecteur die buurten wil veranderen, die kan dat.”

van maatschappelijke instellingen en van bouwondernemingen.

De legitimering van dit handelen wordt vooral gezocht in de omstandigheid dat andere organisaties, publiek en privaat, taken (moeten) laten liggen die in de optiek van corporaties toch moeten worden uitgevoerd. Vanuit het oude subsidiariteitsbeginsel moet de corporatie taken naar zich toe trekken die anders blijven liggen.

Elke corporatie bepaalt in deze benadering zelf wanneer er legitieme redenen zijn om in specifieke buurten en wijken, of ten behoeve van specifieke groepen van de bevolking, in actie te komen.

Door die rolinvulling kunnen corporaties belangrijke lokale rollen blijven vervullen: ze maken dingen mogelijk, die anders niet gebeuren.

Kritisch is evenwel dat er geen structurele gronden zijn om langjarig en consequent die taken te blijven uitoefenen. Voor je het weet, ontwikkelen corporaties zich tot een soort NGO's, non governmental organisations, die in alle brandhaarden tijdelijk actief zijn en – als het ergste leed gelenigd is – doortrekken naar de volgende (potentiële) brandhaard. Door hun financiële middelen zijn ze in staat om telkens als een katalysator te fungeren, maar hun betrokkenheid is in principe niet-structureel. Want vrijwillig en dus afhankelijk van (subjectieve) bereidwilligheid. En daarmee ook bepaald door de individuele voorkeuren van de directie.



## Emancipatie heruitvinden

De derde optie is die waarin corporaties kiezen voor de emancipatie van specifieke groepen. Wanneer ik daar met corporatiedirecteuren over spreek, dan is er een groot aantal dat deze stelling op dit abstractieniveau onderschrijft. Al redenerend komen er echter zoveel groepen in beeld, met zulke uiteenlopende belangen, dat deze directeuren zich eigenlijk vanzelf weer bekennen tot een brede doelstelling. De groepen variëren dan van oudere huurders, die thuis willen blijven wonen, tot verstandelijk gehandicapten, die in groepen willen wonen; van sociale pensions voor tijdelijke opvang van gescheiden vrouwen in het ene geval, en voor dropouts in het andere geval tot het bouwen van huurwoningen voor ouderen, die een relatief goedkope koopwoning vrijmaken. Niets mis mee, maar het is de tweede benadering: waar andere instellingen niets doen, acteren de corporaties.

Maar terug naar de derde optie, waarin het emanciperen van specifieke groepen wordt heruitgevonden. Waar hebben we het dan over?

Mijn pleidooi gaat over de emancipatie van kinderen van die sociale groepen, die nu tot de economische onderkant van de samenleving worden gerekend. Corporaties zouden zich moeten richten op infrastructuur (huisvesting, onderwijs, sportvoorzieningen, buurt- en wijkvoorzieningen) die nodig is om die generatie een toekomst te geven. Hun ouders moeten fatsoenlijk wonen. Er moeten voor kinderen goede basisvoorzieningen in huis zijn (variërend van eigen slaap/werkruimte tot snelle internetaansluitingen). Er moeten private kostscholen komen voor getalenteerde kinderen uit maatschappelijk zwakke gezinnen (nu is particulier onderwijs er vooral voor de niet-getalenteerde kinderen uit maatschappelijk sterke gezinnen). Naschoolse huiswerkbegeleiding voor 'sleutelkinderen'. Er moeten trapveldjes en openbare sportvoorzieningen zijn, die ook beheerd worden (zoals vroeger de speeltuinen in arbeiderswijken beheerd werden). Sociale veiligheid wordt gegarandeerd door private beveiligingsorganisaties. Actief moet worden bewerkstelligd dat

## Lokaal ondernemerschap volgens Lies de Groot (Cires)

Al onze medewerkers zijn 'parttime-ondernemers'. Zij ondernemen binnen hun eigen functie en taak, maar vaak ook daarbuiten. Elke medewerker ontwikkelt een eigen netwerk. Daarbinnen worden zij gerespecteerd door anderen. Dat levert verrassende resultaten op. Onze medewerkers zijn veel buiten in de wijken en buurten en op bouwprojecten. Ze zien kansen, locaties en mogelijkheden voor Cires. "Is het een idee om die woning te kopen?", horen we steeds vaker van hen. Medewerkers zijn onze ogen en oren in de markt. En juist omdat wij dit zo stimuleren, komt lokaal ondernemerschap goed van de grond.

Omdat wij 1/3 van de Oosterhoutse bevolking huisvesten en vrijwel monopolist zijn richten wij ons sterk op het lokale niveau. De gemeenschap verwacht van ons lokale verankering. Hoe beter de waardering van onze klanten, hoe sterker onze lokale positie. Juist omdat er weinig concurrentie is, moeten wij beter presteren.

Lokaal ondernemerschap krijgt binnen Cires vorm in gedrag en houding: "Wij zijn er om woonproblemen op te lossen". We schuiven die problemen ook niet af op anderen, maar verwachten wel dat zij meedenken en meedoen met ons. De centrale opgave blijft mensen passend te huisvesten. Woningen zijn daarvoor een

middel. Een voorbeeld: als een lokale bouwondernemer een locatie nog niet durft te ontwikkelen vanwege de afzetrisico's, bieden wij aan om die risico's met hem te delen door een aanzienlijk deel van de woningen af te nemen. Het project kan dan starten en daarmee dragen we bij aan de oplossing van het woonprobleem in Oosterhout. Wij ondernemen met de bouwondernemer.

Het gaat ons daarbij niet op de voorgrond om te scoren. Als we ons achter de schermen dienend kunnen opstellen, prima. Een stijl van verleiden en verlokken werkt daarbij uitstekend.

## Lokaal ondernemerschap volgens Rob Möhlmann (Woningbelang)

Lokaal ondernemerschap betekent niet alleen stenen stapelen maar bovenal samen met lokale partijen en bewoners continu werken aan leefbare wijken. Uit onze woonbelevingsonderzoeken blijkt overduidelijk dat de waardering van de klant voor zijn woning voor een groot deel bepaald wordt door zijn waardering van de buurt waarin hij woont.

Vereisten voor goed lokaal ondernemerschap zijn kennis van de lokale woonbehoefte, binding met de gemeenschap, gericht zijn op samenwerking, doorzettingsvermogen en creativiteit. Professionele kennis en ervaring met processturing is noodzakelijk om wijkontwikkelings- en woonzorgprojecten gerealiseerd te krijgen.

We zoeken permanent naar creatieve oplossingen voor de steeds veranderende woonbehoeften. Het bouwen van schoolwoningen is daar een voorbeeld van: appartementen die gebruikt kunnen worden als schoollokaal en bij een daling van het leerlingenaantal eenvoudig aan te passen zijn voor bewoning.

Een andere creatieve vorm van een wooncombinatie is een bestaand appartementencomplex dat omgebouwd is tot zelfstandige huisvesting voor senioren en voor mensen met een verstandelijke beperking waarbij de ene doelgroep (de senioren) profijt heeft van de 24-uurs

aanwezige begeleiding voor de andere doelgroep. Naast meer aandacht voor leefbare wijken en diverse woonzorg combinaties is een belangrijk thema voor de toekomst het vernieuwen van vormen van zeggenschap en invloed van onze klanten. De klassieke vormen van huurdersparticipatie zijn aan herziening toe, passend bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen.

er rolmodellen in de buurten zijn waaraan kinderen zich kunnen spiegelen. En dat betekent natuurlijk dat buurten heterogeen moeten zijn qua woningaanbod.

Eigenlijk gaat het er om kinderen in een meer beschermde situatie optimale mogelijkheden te bieden om zich te ontplooien en te interesseren voor iets anders dan hangen voor de televisie of op straat. Door te kiezen voor de emancipatie van deze kinderen, kiezen corporaties daadwerkelijk voor de zwakste groepen (zonder stem en zonder directe invloed!) en richten ze zich met hun activiteiten nadrukkelijk op een betere toekomst. Door deze keuze verplichten corporaties zich ook structureel betrokken te zijn bij het wel en wee van de buurten waarin deze kinderen opgroeien. Tegelijkertijd verplichten corporaties zich in te grijpen in multiprobleemgezinnen. Het Tilburgse experiment met Symfonie laat zien dat corporaties een belangrijke rol kunnen spelen in een meer geïntegreerde benadering van probleemgezinnen.

In de praktijk kan het verschil met de brede benadering nog wel eens meevallen, maar het belangrijkste verschil is toch de meer ideologische benadering van de emancipatiebenadering.

Kritisch is natuurlijk waarom nu juist corporaties deze moeilijke opdracht, zorgen dat jongeren in zwakke wijken hun talenten optimaal kunnen benutten, op zich moeten nemen. Waarom geen andere instelling? Of samenwerkingsverbanden van instellingen? Ik denk dat corporaties zich bij uitstek lenen voor zo'n specifieke invulling van de maatschappelijke opdracht. Ze waren onderdeel van brede emancipatiebewegingen en waarom zouden ze daar niet naar terug gaan, juist omdat de emancipatie voor delen van de samenleving helaas nog niet voltooid is en waarschijnlijk uit zichzelf ook niet zal slagen. Bovendien denk ik dat corporaties professioneel en financieel sterke organisaties zijn, op zoek naar een goede invulling van hun maatschappelijke taak.

## Nieuwe organisatievormen

Het besef dat juist op het laagste niveau (dat van het lokale en van de buurten en wijken) de beste medewerkers van de corporatie nodig zijn, begint langzaam te dagen. Het normale proces was dat je omhoog promoveerde en verder van de 'praktijk' af raakte; nu realiseert de voorhoede van corporaties zich dat dat niet werkt.

De beste mensen horen in het front van de klantcontacten, dichtbij de maatschappelijke ontwikkelingen in buurten en wijken. Met veel verantwoordelijkheden en eigen budgetten.

Corporaties die het lokaal ondernemerschap serieus nemen, zetten geen meewerkend voorman, die een schaalte hoger heeft dan zijn collega's, in als ondernemer in buurten en wijken. Zij hebben de durf om op het laagst mogelijke organisatieniveau zware professionals in te zetten met veel eigen verantwoordelijkheid en financiële vrijheid (zoals dat makelaarskantoor met een eigenaar-directeur en drie medewerkers). Zeker in buurten en wijken waar de problematiek ingewikkeld is, moet een corporatie het beste inzetten wat er is.

In feite hebben we het dan over het niveau van directeuren van kleinere corporaties (met de daarbij passende salariëring). Tussen buurten en wijken kunnen er natuurlijk grote verschillen bestaan: die verschillen vertalen zich direct in de zwaarte van de lokale directeuren en hun organisatieonderdeel.

Door de piramide om te draaien, kan de slagkracht en daadkracht van het laagste schaalniveau (buurten en wijken) enorm versterkt worden.

Tegelijkertijd betekent dit dat het centrale niveau van de organisatie en de backoffices zich anders moeten opstellen: meer strategisch sturend enerzijds en faciliterend anderzijds.

Corporaties worden zo holdings met veel kleine eenheden, die in belangrijke mate eigen verantwoordelijkheid dragen voor het te leveren maatschappelijk rendement. Er is daarnaast geen uniformiteit in de zwaarte van de lokale organisatieonderdelen. Het gaat om maatwerk, dus het is overal anders. Schaalvergroting moet hierbij passen. Alliantievorming óf lichte holdingstructuren zijn dan het meest passend.

**“Mijn pleidooi gaat over de emancipatie van kinderen van die sociale groepen, die nu tot de economische onderkant van de samenleving worden gerekend.”**

## Lokaal ondernemerschap volgens Harry Reininga (Singelveste)

Lokaal actief zijn als maatschappelijke onderneming. Daarbij moeten we veel samenwerken met lokale partijen. Actief zijn op al die terreinen waar wij een bijdrage kunnen leveren. Dat is een brede opvatting: maatschappelijke opvang. De onderkant. Jongeren. Kinderen. Ouderen.

Kinderen in een kwetsbare positie. Dat dwingt ons mee te helpen aan de ontwikkeling van een brede school of een kinderdagverblijf.

Cruciaal voor lokaal ondernemerschap is je eigen organisatie. We hebben behoefte aan goede mensen die betrokken zijn bij maatschappelijke ontwikkelingen. En die daar aan willen bijdragen. Daarbij moeten we ons beseffen dat je samen moet werken. En dat vergt weer goede netwerken. Met lokale partijen maar vooral ook met de eigen bewoners.

Onze generatie gaat ervan uit dat je actief moet zijn, dat je je in moet zetten. Onze klassieke participatie-instrumenten schieten tekort om jonge mensen en specifieke groepen te bereiken. We moeten veel creatiever worden in onze communicatie. We moeten groepen uitdagen. We moeten kleinschaliger durven denken. We moeten naar de mensen toe.

Corporaties durven te investeren in wonen en zorg, terwijl de zorgsector nog sterk aanbodgericht en terughoudend is. Daar ligt een belangrijke opgave om samen beperkingen vanwege de regelgeving op te lossen en projecten van de grond te trekken.

## Eisen aan besturing

Aan bestuurders op holding niveau moeten dan ook andere eisen gesteld worden in de toekomst. De lokale directeuren doen de zaken en ondernemen lokaal. Zij hebben daarin zowel een professionele als een persoonlijke verantwoordelijkheid. Dit laatste veronderstelt een grotere beleidsvrijheid en meer pluriformiteit binnen de totale organisatie. Het maakt niet uit hoe lokale directeuren hun zaken doen of ondernemen, het maatschappelijk rendement (in de tweede benadering) of succesvolle emancipatie (in de derde) telt. Bestuurders zijn niet meer tegelijkertijd bestuurder en directeur. Meestal is dat nu zo. Bestuurders ontwikkelen zich tot strateeg, tot uitdrager van de visie, tot inspirator en tot coach. En natuurlijk tot strenge vriend, die goed meet en weegt wat het maatschappelijk rendement van de inspanningen van zijn mensen is. Zo'n besturingsconcept is echter nieuw voor de corporatiesector. Maar iedereen die onderschrijft dat lokaal ondernemerschap het succes van corporaties bepaalt, zal met vallen en opstaan invulling moeten gaan geven aan dat concept.

**“Eigenlijk gaat het er om kinderen in een meer beschermde situatie optimale mogelijkheden te bieden om zich te ontplooiën en te interesseren voor iets anders dan hangen voor de televisie of op straat.”**

## **Van stichting naar vennootschap**

Corporaties zijn maatschappelijk slecht gecontroleerde organisaties. Ze zijn van niemand. De oplossing moet dan ook gezocht worden in het teruggeven van corporaties aan de samenleving.

Woningcorporaties zijn meestal stichtingen of verenigingen. Stichtingen die van niemand zijn en op de keper beschouwd alleen aan zichzelf verantwoording afleggen. Een raad van commissarissen (RvC) wordt samengesteld door coöptatie. Van bemoeienis van een externe toezichthouder is alleen sprake als een corporatie een te hoog risicoprofiel heeft.

Er zijn doorbrekende ingrepen nodig om corporaties maatschappelijk te democratiseren. Zo kan het toezicht op corporaties compleet in handen worden gelegd van maatschappelijk betrokkenen: lokale overheden, maatschappelijk organisaties en huurders. Op de doelstellingen en het maatschappelijk kapitaal wordt dan toegezien door een maatschappelijke RvC.

Een verdergaande vorm is het creëren en introduceren van maatschappelijk aandeelhouderschap: corporaties worden omgezet in vennootschappen met een sociale doelstelling. De zittende huurders, de lokale overheden en lokale maatschappelijke instellingen krijgen ieder een deel van de aandelen en oefenen rechtstreeks invloed uit. Via de algemene aandeelhoudersvergaderingen en via de door hen benoemde RvC. Lokale overheden en maatschappelijke instellingen krijgen bijvoorbeeld vijftig procent van de aandelen; de overige vijftig procent is in handen van een vereniging van de zittende huurders (waarbij lidmaatschap gekoppeld is aan het huurderschap). Crux van het maatschappelijk aandelenbeheer is dat de aandelen niet verhandelbaar zijn en opbrengsten van de vennootschap weer ingezet worden voor sociale doelen. De aandelen hebben voor de houder geen economische waarde, maar garanderen zeggenschap.

## Opnieuw ideologiseren dus

Mijn pleidooi gaat over de existentie van woningcorporaties. Middelen zijn thans doel geworden. Veel is goed bedoeld, maar onvoldoende doelgericht. Ik pleit voor het opnieuw beargumenteren van de legitimiteit van het handelen van corporaties. En die zoek ik primair in de emancipatie van de huidige generatie jongeren in kansarme wijken. Zorgen dat hun toekomstperspectieven beter zijn dan die van hun ouders. Dat jongeren emanciperen tot volwaardige burgers, die zichzelf kunnen redden. Daarin zoek ik de legitimiteit van woningcorporaties.

Vanuit een brede, emancipatorische benadering kunnen corporaties in kansarme buurten en wijken vorm geven aan deze bestaansredenen. En dan is het te hopen dat we enkele generaties later kunnen constateren dat corporaties overbodig zijn geworden. Hopelijk maken wij nog mee dat we dan de laatste corporatiewoningen feestelijk weggeven aan de bewoners en het resterend corporatievermogen nalaten aan de Nederlandse staat.

Lenny Vulperhorst

## Lokaal ondernemerschap volgens Jan Kammeijer (Futura)

Bij lokaal ondernemerschap denk ik vooral aan drie zaken. Aan maatwerk. Aan netwerken. En van buiten naar binnen redeneren. Maatwerk, omdat elke situatie anders is. Er is geen buurt of wijk hetzelfde. Bovendien varieert de betrokkenheid van een corporatie per buurt of wijk sterk. Dat vergt dus specifiek beleid en specifieke ingrepen. Netwerken zijn noodzakelijk omdat je het in je eentje niet kunt. Je hebt andere partijen nodig. Je moet lokaal samenwerken. Nu eens met die, dan weer met een ander. Binnen zo'n netwerk kan de rol van de corporatie dan ook sterk verschillen. Soms leidend, soms (op de achtergrond) dienend. Dat maakt niet uit. Tenslotte, dat van buiten naar binnen redeneren. Je moet niet redeneren vanuit je eigen belang, de woningvoorraad, maar vanuit het totale belang, vanuit de totale opgave. Meestal betekent dat dat je meer moet doen. Bedenk daarbij dat de wijze waarop de samenleving zich organiseert ook verandert. Dat heeft consequenties voor je rol.

Tja, wat is nodig voor goed lokaal ondernemerschap. Je moet in de eerste plaats zeer betrokken zijn bij de lokale situatie. Sterker nog, je moet van de stad, van de mensen houden. Anders wordt het niets. Natuurlijk heb je daarnaast lokale kennis en netwerken nodig. Als je de lokale agenda niet kent en de belangrijkste spelers, dan kun je niets ondernemen.

Corporaties hebben meer macht dan ze gebruiken. Ik vind dat corporaties veel offensiever en soms zelfs agressiever moeten acteren. En ook eigenzinniger. Maak de stad mooier. Plaats een standbeeld. Voeg een fontein toe. Maak een galerie mogelijk. Werk vanuit de droom dat je je stad mooier wilt maken, zowel ruimtelijk als in de ontwikkeling van diensten en voorzieningen. Realiseer je dat je er weliswaar voor specifieke groepen bent, maar dat wat je doet effect heeft voor de totale lokale samenleving. Ik denk wel dat corporaties er over 10 jaar wel eens heel anders uit zouden kunnen zien, maar dat hoeft geen belemmering te zijn om je ambities waar te blijven maken.

## Colofon

Maart 2004

**Tekst:** Lenny Vulperhorst

Lenny Vulperhorst (1955) is adviseur bij Andersson Elffers Felix bv in Utrecht.

Studeerde politicologie en werkte onder andere bij de Technische Universiteit Delft en de Bouwbond FNV. Heeft een groot aantal publicaties op zijn naam. Schreef in 1999 een boek over woningcorporaties *De kern van de zaak*. Publiceerde in 2003 een boek met opstellen naar aanleiding van de parlementaire enquête bouwnijverheid *Zaken doen met de overheid* (beide publicaties zijn te vinden op: [www.aef.nl](http://www.aef.nl)).

**Vormgeving:** Zuiderlicht.nl, Maastricht

**Drukwerk:** Drukkerij Walters, Maastricht