

Het gaat erom de corporaties te activeren.

Een belangrijke les van de afgelopen eeuw is wel geweest dat het bedrijfsleven rekening moet houden met maatschappelijke waarden en normen. Vooral de laatste decennia zijn bedrijven zich ervan bewust dat de doelstelling van een bedrijf niet enkel is het halen van financiële winst. Continuïteit is een rol gaan spelen. Vervolgens zijn bedrijven gaan beseffen dat zij maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en dat ze daar ook op worden afgerekend. Recente spraakmakende voorbeelden zijn de gebeurtenissen rond de Exxon Valdez en de Brent Sparr. Voor de bedrijven is dat een moeizaam leerproces. Corporaties daarentegen weten niet beter. De voorsprong van de corporaties op het bedrijfsleven is dat zij zich al een eeuw juist richten op maatschappelijk gewenste zaken. Corporaties moeten echter leren een optimaal rendement te behalen uit de gewone bedrijfsvoering. Winnen is niet meer genoeg als de markt verzadigd is. Het moet nu efficiënt gebeuren.

Aldert Dreimuller

Rond 1990 is de verzelfstandiging van de corporaties in een stroomversnelling gekomen. Niet begonnen, want feitelijk is er sprake van een emancipatieproces dat al enkele decennia daarvoor is gestart. Waren corporaties in de jaren vijftig slechts de beheerders van door de gemeentelijke overheid gebouwde woningen, in de loop van de daarop volgende jaren groeien deze organisaties uit tot professionele beheerders van meer dan de helft van de Nederlandse woningvoorraad. Nu staan ze dan aan de vooravond van wat wel de beslissende fase kan worden genoemd. De Agenda van Remkes zet duidelijk de toon. De keuze lijkt te liggen tussen de traditionele en de hybride corporatie. De hybride corporatie is dan een bedrijf dat zowel de oorspronkelijke doelstelling van de volkshuisvesting inhoud geeft, maar tevens als een soort Robin Hood in het commerciële deel geld gaat verdienen aan de volkshuisvesting. Daardoor liggen de corporaties ook onder vuur. Hun ruime financiële middelen en reserves wekken scheve blikken op. Vanuit het traditionele bedrijfsleven wordt geklaagd over concurrentievervalsing en uit de politieke hoek komen geluiden dat de middelen van de corporaties maar moeten vervallen aan de Staat. Er is immers genoeg te doen in de herstructurering en aan de betaalbaarheid voor de primaire doelgroep. In het regeerakkoord van Paars 2 is aangekondigd dat als de sector zelf niet met geloofwaardige initiatieven komt de Staatssecretaris zal ingrijpen. Termen als vorderen en consessiegebieden zijn in De Agenda van Remkes daarom terug te vinden. De vraag is nu dus hoe de sector moet reageren?

Ken je geschiedenis zou ik zeggen. Een vergelijkbare situatie deed zich eind jaren zeventig voor in de monumentenzorg. Maatschappelijk weinig aandacht, dalende financiële middelen en een kleine groep supporters die maar niet begreep waarom hun troetelkind zo weinig steun kreeg van de samenleving. Het was toch zo mooi wat zij deden. Het antwoord hebben zij gevonden door zich aan te sluiten bij het maatschappelijk thema van die tijd: de stadsvernieuwing. In de daarop volgende jaren hebben ze daardoor ruim meegegeten uit de ruif van de stadsvernieuwingsgelden. En dat doen ze nog. De uitvinding van hun revolving fund (het Nationaal Restauratiefonds) is daarvan het levende bewijs.

De les is helder. Wil de corporatiesector eenzelfde effect bereiken dan zal zij zich op een door de maatschappij geaccepteerde wijze moeten inzetten voor de thema's van vandaag. Die thema's liggen voor de hand. Het zijn de revival van de stad en het voorkomen van de tweedeling. Maar hun inzet dient ook op een - voor de maatschappij - zichtbare en geaccepteerde wijze te geschieden. Hoe zou dat kunnen?

Een succesvolle aanpak houdt rekening met de wijze waarop nu over corporaties - al dan niet terecht - wordt gedacht. Belangrijk issue is dan dat corporaties over ruime reserves beschikken, die zij naar eigen denken kunnen inzetten. Dat steekt. Een aankoop van Oibibio wordt niet begrepen en - onterecht - op een lijn gezet met slecht management zoals in Capelle, Geleen of Enschede. Het zou daarom verstandig zijn als de corporaties beleid en investeringsbeslissingen zouden loskoppelen van de organisatie.



Deze structurele verandering kan als volgt. De toegelaten instelling (TI) behoudt het onroerend goed en het vermogen en zal zich inzetten voor maatschappelijk gewenste taken (denk aan de monumentenzorg). Daarvoor worden de middelen in overleg met de plaatselijke overheid geïnvesteerd in betaalbaarheid van de voorraad, de herstructurering en het voorkomen van de tweedeling. De rol van de TI wordt die van beleidsmaker en opdrachtgever en laat de uitvoering aan anderen over. De omvang van deze organisatie is beperkt. Het toezicht overzichtelijk en kan gebiedsgewijs worden ingericht. De politiek is tevreden en heeft geen argumenten meer om ook maar iets te vorderen.

Ook voor het overige deel van de oorspronkelijk organisatie van de corporatie biedt deze benadering voordelen. Zij kunnen zich toelagen op een eenduidige rol van die van procesbegeleider. Ze ritsen op een efficiënte wijze bewoner en woning aan elkaar, realiseren het onderhouds- en huurbeleid van de TI en leggen zich toe op het wijkbeheer. Dat houdt in het procesmanagement van de herstructurering en het management van wijkbedrijven met taken op het gebied van veiligheid, welzijn en zorg. Ook nu moet de politiek tevreden zijn, want het herstel en de opbouw van gezonde wijken is van eminent belang voor de ontwikkeling van de stad. Middelen kunnen niet meer ongecontroleerd weglekken en concurrentie kan deze organisaties scherp houden. Ook de organisatie kan tevreden zijn, want er liggen duidelijke taken, aan de bestaansrecht wordt niet meer getwijfeld en het vele werk dat moet geschieden biedt de medewerkers ongekende ontwikkelingsperspectieven. En van concurrentievervalsing kan geen sprake meer zijn.

Voor de corporaties van nu zal het een uitdaging zijn. Gezien hun ervaring met het realiseren van maatschappelijke taken hebben ze evenwel een belangrijke voorsprong op het bedrijfsleven. Kortom ze hebben de kracht, de kunst is om ze te activeren.

Dit artikel is gepubliceerd in *Indruk* nr 2 Juli 1999

