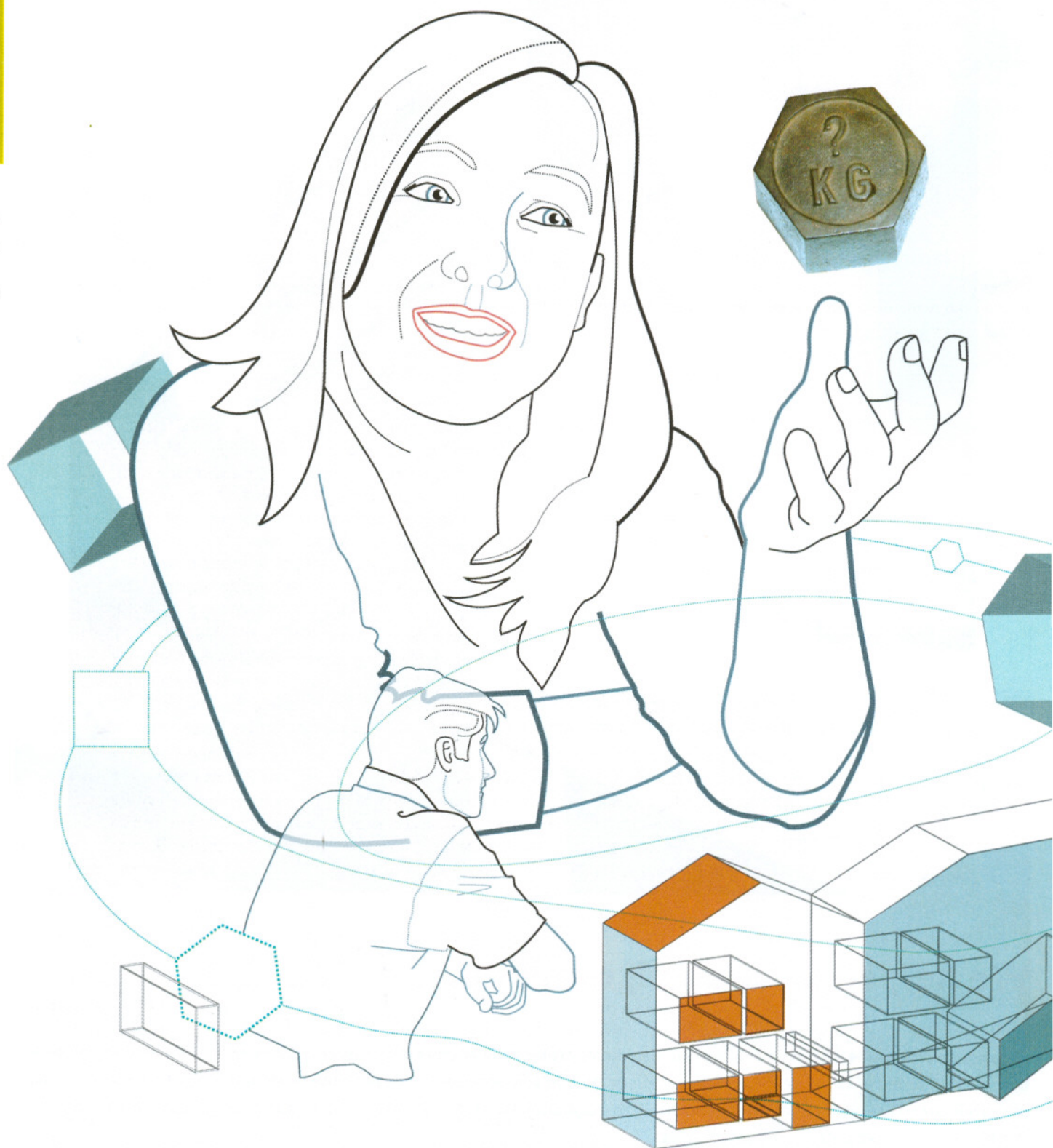


Aedes en de buitenwereld

'Corporaties, doe er nog



een schepje bovenop'

De vereniging neemt de positie van de corporaties – in relatie tot de overheid en de burger – onder de loep en organiseert hiervoor een brede discussie onder de leden. Voorafgaande aan een reeks ledenbijeenkomsten in mei en juni wierpen vijftien onafhankelijke deskundigen een blik op de corporatiebranche. Wat vindt de buitenwereld? 'Het Antwoord aan de samenleving is een prachtige start. Nu nog een schepje er bovenop.' Tekst: Jolanda Dreijklufft en Lisette Vos, illustratie: Anka Kresse, Arnhem.

De positionering van de corporaties houdt de gemoederen binnen de vereniging volop bezig. Naar aanleiding van de invoering van de integrale vennootschapsbelasting (v**vb**) en de heffing van minister Vogelaar besloot de ledenraad van Aedes eerder dit jaar een pas op de plaats te maken in de onderhandelingen met de overheid. Die tijd wordt nu benut om een strategische discussie te voeren over de herijking: hoe is de relatie van de corporatie met de burger en het rijk? Na de eenzijdig opgelegde v**vb** en heffing, lijkt de discussie zich binnen een deel van de vereniging vooral toe te spitzen op de vraag of de corporaties nog wel met de landelijke overheid zouden moeten onderhandelen.

In aanloop naar deze herijkingdiscussie is aan vijftien onafhankelijke deskundigen gevraagd om hun blik van buitenaf op de corporatiebranche te richten. Zes wetenschappers, vijf (voormalige) branchevoorzitters en vier (voormalige) bewindspersonen vertegenwoordigen de buitenwereld. In een reader die aan alle leden is verstuurd zijn de bevindingen van de geïnterviewde deskundigen aan de hand van thema's nader toegelicht. Deze deskundigen kijken naar de corporatiebranche en haar relatie tot de overheid en hebben – of corporaties het leuk vinden of niet – een mening. Opvallend is onder meer dat de externe deskundigen de vraag of de corporatiebranche wel of niet in gesprek moet zijn met

de overheid eigenlijk niet stellen. Om je maatschappelijke opgave goed te kunnen uitvoeren, kan je als corporatiebranche niet om de (landelijke) overheid heen, menen zij. Zorg dat je zaken goed regelt, zorg voor een prikkel tot prestaties en verantwoording. Als jullie (de corporaties) het dan laten afweten, dan heeft de overheid reden om in te grijpen.

Voor de externe deskundigen is het *Antwoord aan de samenleving* een prachtig initiatief van de branche om daadwerkelijk het verschil te gaan maken in de wijken. Het afgelopen jaar zijn echter de ambities, zoals verwoord in het Antwoord, door alle politieke perikelen teveel naar de achtergrond verdreven. De boodschap van de buitenwereld luidt dan ook dat de corporaties er gezamenlijk nog een schepje bovenop moeten doen. Veel hangt er af van de actieve opstelling van de corporaties en de samenwerking met de relevante belanghouders. De landelijke overheid en de politiek zijn niet in staat om die ontwikkeling in het publieke domein vorm te geven of aan te sturen. Kortom: corporaties pak zelf die kansen die er liggen en maak helder waar je voor staat als branche!

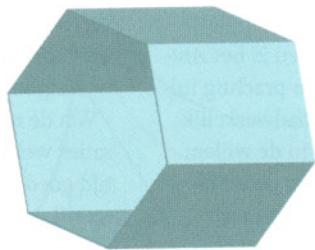
Na de brutering

De meesten van de ondervraagde deskundigen beginnen hun beschouwing over de branche bij de brutering in 1995. Vrijwel eensgezind zijn ze over de positieve gevolgen: de branche werd veel professioneler en won aan doelmatigheid, daadkracht, ondernemerschap, maatwerk, innovatie, betere dienstverlening en lokale intelligentie. Tegelijkertijd is er kritiek, met name omdat de corporaties zich niet allemaal op een gelijk en gewenst niveau ontwikkelden – wat ook onontkoombaar lijkt bij een dergelijke grote operatie van verzelfstandiging en decentralisatie. Een aantal geïnterviewden vindt dat niet alle

corporaties voor zelfstandigheid waren toegerust; ze opereerden daardoor te voorzichtig en hadden niet genoeg oog voor de publieke belangen. Daar wordt wel bij aangetekend dat niet alleen de corporaties blaam treft. Cor van Montfort (sectormanager pps Algemene Rekenkamer en parttime hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg) signaleert 'een gebrek aan ambitie en visie op sociale woningbouw bij gemeenten'.

Wat de meeste geïnterviewden de corporaties wel aanrekenen, is dat lang niet altijd goed is omgegaan met de onvoorziene rijkdom die de verzelfstandiging met zich meebracht. Oud-minister van vrom Pieter Winsemius, aanjager van het *Antwoord aan de samenleving*, hekelt 'de activiteiten in het buitenland en lokale politieke wensenlijstjes die werden ingewilligd'. Daarnaast maakt hij zich, en niet als enige, druk om 'de fusies die leidden tot te grote besturen, wat de bekende salarisontwikkeling tot gevolg had'. Wim van de Donk, voorzitter van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (wrr), ergert zich aan de 'daarbij behorende uiterlijke vertoning zoals een grote auto'. Al met al leverde dit de branche een slecht imago op.

Onder meer als reactie op het slechte en onduidelijke imago stemde de branche in grote gemeenschappelijkheid in met het *Antwoord aan de samenleving*, waarin duidelijk wordt gemaakt waar de branche voor staat: vanuit eigen kracht werken aan de wijken. Het kwam wel wat aan de late kant vinden sommigen, maar het was een duidelijk verhaal. Winsemius zelf is er nog steeds over te spreken. 'De gezamenlijkheid is weer duidelijk gemaakt. Er zijn landelijke kaders gezet met ruimte voor diversiteit, zodat recht kan worden gedaan aan de lokale situatie.' ▸



Politieke tweespalt

Toch is er in de praktijk nog veel onduidelijk. Veel van de geïnterviewden vinden dat het de branche ook niet gemakkelijk wordt gemaakt in de huidige politieke constellatie: 'De politiek hinkt op twee gedachten.' De corporaties worden geacht maatschappelijk te investeren, maar worden tegelijkertijd als 'gewone' ondernemingen aangeslagen voor de vennootschapsbelasting. 'Het is vreemd dat Bos met de vpb-maatregelen een privatisering waarschijnlijker maakt', stelt Jan van der Schaar, hoogleraar volkshuisvesting aan de Universiteit van Amsterdam. 'Daarmee laat hij zijn collega-minister – die probeert de corporatiebranche bij elkaar te houden en vanuit het centrum te sturen op prestaties – nogal in de kou staan.'

Conclusie van de geïnterviewden: de branche moet er nog een schepje boven-

op doen; als vervolg op het *Antwoord aan de samenleving* duidelijk maken waar ze voor staat en afspraken maken met het rijk. 'Anders mist de branche de boot, dan gaat de politiek weer regels voorschrijven en zal de-brutering het gevolg zijn', meent Winsemius.

Daarbij is het wel zaak een gezamenlijkheid uit te stralen, adviseert diverse geïnterviewden. En daarbij alles in oogen-schouw te nemen, van salariëring tot maatschappelijk ondernemerschap, governance en visita-tie. Hugo Priemus, oud-hoogleraar Volkshuisvesting aan de TU Delft: 'Het wordt steeds lastiger om het allen eens te zijn, maar het blijft de enige weg vooruit.'

Oud-minister vrom Pieter

Winsemius *'Laat als vervolg op het Antwoord zien als branche waar je voor staat en maak afspraken met het rijk. Anders mist de branche de boot, dan gaat de politiek weer regels voorschrijven en zal de de-brutering het gevolg zijn.'*

Oud-hoogleraar volkshuisvesting

Hugo Priemus *'Het wordt steeds lastiger om het binnen de branche op alle dossiers eens te zijn, maar het is de enige weg vooruit.'*

Verbreiding

Over welke zaken afspraken met het rijk moeten worden gemaakt, is mede afhankelijk van de breedte van het werkveld van de corporaties. De grenzen van de taakopvatting houdt de gemoederen bezig. Oud-minister Johan Remkes van volkshuisvesting staat voor een brede taakopvatting van corporaties. En ook en-

kele anderen vinden dit laatste eigenlijk onontkoombaar. Ze zien daar kansen voor de nabije toekomst. Samenwerking met andere maatschappelijke velden als zorg, welzijn en onderwijs is volgens Van de Donk (wrr) zelfs de meest kansrijke positie. 'Daarin moet het ondernemerschap worden ontwikkeld en daar zal innovatie kunnen plaatsvinden.' Oud-staatssecretaris Dick Tommel van volkshuisvesting is hierin terughoudender. Hij meent dat de corporatie zich niet moet bewegen op terreinen waar de gemeente verantwoordelijk voor is.

Van groot belang is wel dat de organisatie en het toezicht moeten worden aangepast aan deze nieuwe omstandigheden. 'In Den Haag wordt nog steeds in sectoren gedacht. Ik schat in dat de lokale en regionale ontwikkeling zo sterk is, dat die los van de politieke agenda leidend gaat worden', zegt Van de Donk. Hij meent dat horizontalisering de enige kansrijke manier van werken is. 'De overheid heeft hierbij een probleem, niet de branche. Want als de overheid zich niet aanpast, verliest ze de aansluiting.'

Van Montfort (Algemene Rekenkamer) vindt de branchevervaging verderstrekkend dan de samenwerking tussen ketenpartners. 'Aangezien het hier gaat om werelden die vanuit verschillende (overheids)regimes bij elkaar komen, is het cruciaal dat beleidsmakers, governance-structuren en het bestuur of management van een onderneming gezamenlijk duidelijkheid scheppen over de afwegingen van belangen.'

wrr-voorzitter Wim van de Donk *'In Den Haag wordt nog steeds in sectoren gedacht. Ik schat in dat de lokale en regionale ontwikkeling van samenwerking tussen maatschappelijke velden zo sterk is, dat die los van de politieke agenda leidend gaat worden.'*

Verticale versus horizontale verantwoording

Het toezicht op de branche is voor veel geïnterviewden niet duidelijk en toereikend. 'Noch gemeente noch overheid kan ingrijpen', zegt Wolter Lemstra, oud-bestuursvoorzitter Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. 'Er is geen goede correctiefactor, geen verantwoordingsplicht naar buiten. Maar het gaat wel om maatschappelijk geld; de burger heeft het recht om hier helderheid over te hebben.' Maar hoe dat georganiseerd moet worden? Hoogleraar Van der Schaar vraagt zich af of er nog wel institutionele mogelijkheden bestaan voor een effectief beheer van de branche. 'Zelfregulering is op deze vraag geen afdoende antwoord, hiërarchie nog minder. Moeten we dan maar openlijk de opting-outvariant aan de orde stellen?'

De oplossing voor de onduidelijkheden rond de corporatie zou een eigen – wettelijke – positie van de maatschappelijke onderneming kunnen zijn, vindt Van de Donk (WRR). 'Het gaat mij principieel om het idee dat er tussen staat en markt een eigenstandige ruimte is waar een hoop mooie dingen gebeuren en dat de positie in die ruimte gehandhaafd blijft.'

Frans Leijnse, oud-voorzitter van de HBO-raad, ziet dit ook wel zitten. 'Dat maakt de positie van de corporaties zilverder. De fiscale behandeling kan hier dan op worden afgestemd. In een wettelijk kader kan bovendien het overheids-toezicht (verticaal) en het toezicht van de belanghouders (horizontaal) worden geregeld.'

Voor voorzitter van de vo-Raad (voortgezet onderwijs) Sjoerd Slagter is horizontale verantwoording een logisch gevolg van ontwikkelingen die gaande zijn. 'Corporaties doen meer dan alleen huizen bouwen; ze lossen ook woon- en leefproblemen op.' Met een grote mate van zelfstan-

digheid als maatschappelijke ondernemingen is de responsiviteit ten opzichte van burgers veel beter gewaarborgd, volgens hem. 'Daarmee kan het wantrouwen in de samenleving worden omgebogen in vertrouwen.'

Voorzitter Sjoerd Slagter van de vo-raad *'Met een grote mate van zelfstandigheid als maatschappelijke ondernemingen is de responsiviteit ten opzichte van burgers veel beter geborgd. Daarmee kan het wantrouwen in de samenleving worden omgebogen in vertrouwen.'*

Vertrouwen verdienen en doelmatiger werken

Alle geïnterviewden zien positieve aanknopingspunten; duidelijk is ook dat de branche hen ter harte gaat. 'Wethouders zijn over het algemeen zeer tevreden met hun corporaties, blijkt uit onderzoek, en het grootste deel van de klanten van de corporatie ook', zegt wetenschapper Aldert Dreimüller en organisatieadviseur roAg. 'De corporaties zijn de enige instellingen in de stad die geld in hun portemonnee hebben en zich over de stad ontfermen. De gemeente doet dat uiteraard ook, maar die heeft amper geld. Daarom zou ik het doodzonde vinden als de corporaties worden opgeheven of worden uitgemolken.' Er moet wel doelmatiger worden gewerkt, stelt hij. Zoals een commercieel bedrijf met verschillende doelstellingen in aparte onderdelen georganiseerd is, zou dat ook bij corporaties moeten gebeuren. 'Zodat het bulkwerk – denk aan de afdeling verhuur – en taken rond maatschappelijke prestaties, waardeontwikkeling en leefbaarheid niet door elkaar lopen.' Oud-voorzitter GGZ Nederland André van Es vindt schaalvergroting noodzakelijk, omdat dat de organisatorische en bestuurlij-

ke kracht bij de corporaties versterkt.

Winsemius verwoordt het zo: 'Speel je rol goed en zichtbaar voor de mensen, dan ga je vertrouwen verdienen. Het is altijd een combinatie van mensen in de frontlijn (die waar nodig een beetje onorthodox zijn), met goede rugdekking van hun bazen (vertrouwen). Woningcorporaties staat bij Aedes op de gevel. Zet er wooncorporaties op, zoals ook zo mooi in het Antwoord aan de samenleving stond. Het gaat immers om de mensen.' Frans Leijnse, oud-voorzitter van de HBO-raad, heeft tot slot nog een advies aan de branche om dit alles waar te maken. 'Aedes moet voor de troepen uit willen lopen, een offensieve houding aannemen. Alleen dan kun je constructief zijn. Kortom, het is zaak de vooruitstrevende leden meer tegemoet komen en niet alleen de achterblijvers.'

Wetenschapper Aldert Dreimüller *'Er moet wel doelmatiger worden gewerkt, zoals in commerciële bedrijven.'* ◀

Bijeenkomsten voor de leden

De ledenraad heeft in de tweedaagse bijeenkomst op 3 en 4 april een eerste aanzet gegeven voor de herijkingdiscussie binnen de vereniging (zie Aedes-Magazine 7/2008, pagina 32 tot en met 35). De leden kunnen tijdens speciale bijeenkomsten in de kiesplatforms hierover doorpraten. Deze bijeenkomsten zijn van 19 mei tot en met 9 juni. De uitnodigingen zijn via de kiesplatforms verstuurd.