

# Het jaar 2000 is begonnen

*Over werk en  
maatwerk in  
corporatieland*

**In maart zijn de twee traditionele landelijke congressen gehouden van de NWR en het NCIV. Deze grondig voorbereide gebeurtenissen liepen dit jaar verrassend parallel. Beide congressen hadden de corporatie in de volgende eeuw als thema. Bij de NWR gaf minister-president Kok de aftrap. Hij opende het congres met de stelling dat de Nederlandse volkshuisvesting aan de vooravond staat van een nieuw tijdperk. NWR-directeur Nico van Velzen kopte in met de stelling dat de volgende eeuw voor de corporaties al is begonnen. Zonder te verklaren hoe dan wel, maar voor die invulling zorgde zijn collega van het NCIV. Willem van Leeuwen ontvouwde op zijn congres een visie over de ordening en de prestaties van de corporaties na het jaar 2000.**

KEES TEGEL EN ALDERT DREIMULLER

De tijd staat niet stil. Ook niet in de volkshuisvesting. Het wordt afgezaagd, maar diegenen die denken dat de slag is gemaakt, dat de rust weer kan keren, zullen bedrogen uitkomen. De discussie over het toezicht is slechts het topje van de ijsberg. Matchen van taken, scheiding van beheer en bezit, fusies op grote schaal en een vernieuwende aanpak van de leefbaarheid zijn de onderwerpen van de komende jaren. Het vrijdenken gaat zover dat geen enkel onderwerp of gedachte onbesproken blijft. De veranderingen van het afgelopen decennium laten zien dat wat eerst voor een eeuwige waarheid werd aangenomen nu totaal anders wordt geregeld. Openlijk wordt de vraag gesteld of de corporatie zoals we die nu kennen over een aantal jaren nog wel zal bestaan. In de Elsevier van 29 maart wordt de vraag gesteld of de maatschappelijke

verankering van de corporaties in verval is of al is verdwenen. Over de maatschappelijke verankering bestaan grofweg twee tegenovergestelde visies: alles weer terug onder de vleugels van het rijk of doorgaan op de ingeslagen weg, maar dan met (meer) centraal toezicht. Uit de brief die staatssecretaris Tommel hierover naar de Tweede Kamer heeft gestuurd blijkt dat het centraal toezicht wordt, uit te oefenen door het rijk. Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting zal voor het financieel toezicht zorgen. Corporaties en gemeenten maken samen prestatie-afspraken over de plaatselijke volkshuisvestingsopgave.

A. van Grinsven, directeur van de corporatie pws te Rotterdam en voorzitter van de Vereniging van Directeuren van Woningcorporaties, stelt in het Elsevier-artikel: 'Wij profileren ons als een maatschappelijke onderneming, maar de maatschappelijke verankering is zoek'. Tegelijkertijd, meldt het artikel, is er 'een splitting tussen de hyperactieven en de inactieven'. Daadkrachtige professionele directeuren dwingen fusies en samenwerkingsprojecten af en entameren grote nieuwbouwprojecten. Voor veel corporaties is schaalvergroting de weg tot overleven. Zo doet de supercorporatie haar intrede. Maar het kan ook anders. Naast de grote actieve corporaties is er plaats voor kleinere corporaties die zich toeleggen op het goed beheren van wat ze hebben.

**NOG MAAR HONDERD?** ► Willem van Leeuwen ontvouwde op het NCIV-congres over deze materie een interessant denkbeeld. Bekend is dat bijna ieder zichzelf respecterende corporatie nadenkt over fusie. Van daaruit is de verwachting dat over een tiental jaren van de ruim achthonderd corporaties er nog zo'n honderd over zullen zijn. Van Leeuwen combineerde die ontwikkeling met de reorganisaties bij corporaties. Daarbij wordt het werk zo verdeeld dat er sprake is van een back-office en een front-office. Het front-office heeft het contact met de klant en alle andere zaken worden achter de schermen geregeld. Maar als dat zo is, dan

Voor wat betreft het ondernemerschap staan de corporaties nog maar aan het begin, meent NCIV-directeur Van Leeuwen.

**VISIE GEEFT DE  
VERANDERINGEN ZIN**



kan fusie - of beter meerdere fusies tegelijk - de mogelijkheid bieden om dicht bij de klant te komen. Het front-office van een corporatie wordt dan wijkgericht opgezet. Een corporatie met 9000 woningen heeft dan twee of drie wijkbureaus die met een grote mate van zelfstandigheid functioneren. Tegelijk ontstaat de mogelijkheid om de overige zaken van verschillende corporaties regionaal of zelfs landelijk te bundelen in een paar grote back-offices. Zo geredeneerd zijn er dan minder dan honderd grotere eenheden nodig en meer dan achthonderd wijkbureaus.

Een bijkomend voordeel is dat op deze wijze een betere beheersing van de volgens velen relatief hoge beheerskosten in zicht komt. Willem van Leeuwen acht een kostenreductie van 20 procent nodig en haalbaar. Bovendien kunnen door bundeling van het geldbeheer verdere besparingen worden gerealiseerd.

Willem van Leeuwen was overigens goed op dreef. Tevreden kijkt hij terug naar de bereikte resultaten. De sector heeft laten zien dat hij meegaat met zijn tijd. Voorbeelden daarvan zijn het strategisch voorraadbeheer, de reorganisatie naar het woondienstenmodel en de verandering van de bestuurlijke structuur. Voor wat betreft het ondernemerschap staat de sector naar de mening van Willem van Leeuwen nog maar aan het begin. Er wordt vooral gesproken over de kernactiviteiten en de schaalgrootte, maar de visie waarom het anders moet ontbreken. Zeker, er wordt gesproken over sociaal ondernemerschap, maar hoe dat inhoud moet worden gegeven zonder alleen maar het bedrijfsleven na te apen is nog niet echt duidelijk. En het is juist de visie die veranderen zin geeft.

**MAATWERK** ► Het aspect bundeling en schaalgrootte kan via het onderbrengen van delen van de organisatie in grotere eenheden en de overige delen dicht naar de klant te brengen, verantwoord inhoud krijgen. Voorwaarde daarbij is dat over de relatie tussen beheer en bezit - net als bij beleggers - genuanceerd wordt nagedacht. Een front-office - laten we dat maar wijkbedrijf noemen - heeft een grote mate van autonomie, waarbij het back-office - en dat noemen we dan holding - de rol verzorgt van beleidsontwikkelaar, het bulkwerk afhandelt en de financiële kaders zeker stelt. Dat wijkbedrijf van Van Leeuwen is een interessante optie. Het sluit nauw aan op de wijze waarop velen nu denken over een succesvolle manier om de leefbaarheid te verbeteren. Ingezien wordt dat de gemeente bij de aanpak van de leefbaarheid een centrale rol vervult. De gemeente moet voor de gehele gemeente of stad het beleid vastleggen, maar het is niet de gemeente die per wijk de zaken gaat regelen. In de geest van vandaag doen de burgers dat. Uiteraard kan dat niet zonder een coördinatiepunt, bijvoorbeeld het wijkbedrijf. Een wijkbedrijf heeft dan in zijn pakket de traditionele taken van een corporatie gecombineerd met de breder gedefinieerde zorg voor de buurt. Dus naast verhuur en onderhoud van de woningen, ook ervoor zorgen dat de woonomgeving, de veiligheid en het welzijn van de bewoners op een aanvaardbaar peil blijven. Niet door alles zelf te doen, maar door ervoor te zorgen dat ande-

ren dat (gecoördineerd) wel doen. Is alles denkbaar: van thuiszorg tot werkgelegenheid? Of gaan we dan verder dan de competenties van woningcorporaties? Uit het verleden blijkt dat corporaties juist goed zijn in de coördinatie tussen verschillende instanties en regievoering over complexe projecten, dus wie weet. Minister-president Kok lijkt ook te denken aan zo'n rol voor de corporaties, want zij krijgen van hem een sleutelrol in de stedelijke vernieuwing toebedeeld. De gemeente heeft de regie, maar de corporatie is volgens Kok de natuurlijke bondgenoot als het gaat om het verbeteren van de leefbaarheid.

**AAN HET WERK** ► De belangrijkste opgave voor de sector is om in het ko-

mende jaar de strategische visie om te zetten in daadwerkelijke voorbeelden, waarmee politiek wordt getoond dat het inderdaad anders kan. Ondernemen, met visie op een efficiënte organisatie en een totaal vernieuwende opzet van de volkshuisvesting. In het licht van het honderdjarig bestaan van de woningwet van 1901 zou het mooi zijn als in 2001 de hoofdlijnen - in de vorm van een wet bijvoorbeeld - kunnen worden vastgelegd. Aangezien het jaar 2000 volgens Nico van Velzen al is begonnen, mag de sector wel haast maken.«

FOTO'S: PAUL SMIT

**NOOT:** NADERE INFORMATIE EN VRAGEN: HELPDESK KPMG BRANCHEGROEP WONINGCORPORATIES TE AMSTELVEEN, KEES TEGEL RA EN DRS. IR. ALDERT DREIMÜLLER(020)6567660.



Veranderende corporatietaken kunnen ertoe leiden dat er straks geen 800 woningcorporaties meer zijn, maar 100 grotere eenheden en meer dan 800 wijkbureaus. Deze krijgen dan de complete zorg voor de leefbaarheid van de wijk, in samenwerking met de gemeente, die het overkoepelend beleid voert. Dat zou iets kunnen zijn voor wijken als deze: de Van der Takstraat e.o. te Rotterdam.