

Een belangrijke les van de afgelopen eeuw is wel dat het bedrijfsleven rekening moet houden met maatschappelijke waarden en normen. Vooral de laatste decennia zijn bedrijven zich bewuster dat het niet enkel gaat om financieel gewin. Continuïteit vraagt méér: maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en daar ook op worden afgerekend. Voor bedrijven is dat vaak een moeizaam leerproces. Corporaties daarentegen weten niet beter.

**Aldert Dreimüller:**

## ‘Het gaat erom de corporaties te activeren’

”Corporaties richten zich al een eeuw op maatschappelijk gewenste zaken. In die zin hebben zij dus een voorsprong op het bedrijfsleven. 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.

Rond 1990 is de verzelfstandiging van de corporaties in een stroomversnelling gekomen. Feitelijk is dit emancipatieproces al decennia gaande. In de jaren vijftig waren corporaties slechts de beheerders van door de gemeenten gebouwde woningen. In de daarop volgende jaren groeien zij uit tot professionele beheerders van ruim de helft van de woningvoorraad. Nu staan ze dan aan de vooravond van wat een beslissende fase mag heten. De Agenda van Remkes zet duidelijk de toon. De keuze lijkt te liggen tussen de traditionele en de hybride corporatie. Hybride wil zeggen, dat de corporatie naast de traditionele doelstelling als een soort Robin Hood in het commerciële deel geld verdient aan de volkshuisvesting. Daardoor liggen de corporaties ook onder vuur. Hun ruime financiële middelen en reserves wekken scheve blikken op. Vanuit het bedrijfsleven wordt geklaagd over concurrentievervalsing; 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 heeft Paars II aangekondigd dat als de sector niet zelf met geloofwaardige initiatieven komt, de Staatssecretaris zal ingrijpen. Daarom vinden we in de Agenda van Remkes termen als vorderen en concessiegebieden. De vraag is dus nu: hoe moet de sector 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? Men sloot zich aan bij hét maatschappelijk thema van die tijd: de stadsvernieuwing. In jaren daarop heeft de monumentenzorg ruim meegegeten uit de ruif van de stadsvernieuwingsgelden. En dat doet ze nóg. De uitvinding van hun revolving fund (Nationaal Restauratiefonds) is daarvan het levende bewijs.

De les is helder. Wil de corporatiesector een zelfde effect bereiken dan zal zij zich op een maatschappelijk gewenste manier moeten inzetten voor de thema's van vandaag. Die thema's liggen voor de hand: de revival van de stad en het voorkomen van de tweedeling. Ook dient de inzet op een - voor de maatschappij - zichtbare en geaccepteerde wijze te gebeuren. Hoe? Een succesvolle aanpak houdt rekening met wat men nu van corporaties - al dan niet terecht - vindt. Belangrijk issue: de corporaties beschikken over ruime reserves, die zij naar eigen denken kunnen inzetten. Dat steekt. Een aankoop als die van Oibibio wordt niet begrepen en - onterecht - op één lijn gezet met slecht management, zoals in Capelle, Geleen of Enschede. Het zou daarom verstandig zijn als de corporaties hun beleid en investeringsbeslissingen loskoppelen van de organisatie.

Dit kan als volgt. De toegelaten instelling (TI) behoudt het onroerend goed en het vermogen en zet zich in voor maatschappelijk gewenste taken (denk



**In oude stijl  
gebouwde wijk  
in Deventer**

Foto's: Maarten Hartman

huurbeleid van de TI en leggen zich toe op wijkbeheer. Dit 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. Het herstel en de opbouw van gezonde wijken zijn immers 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. Er liggen duidelijke taken, niemand twijfelt aan het bestaansrecht en het vele zinvolle werk biedt de medewerkers ongekende ontwikkelingsperspectieven. Van concurrentievervalsing kan geen sprake meer zijn.

Een regelrechte uitdaging voor de corporaties van nu. Hun ervaring met het realiseren van maatschappelijke taken geeft ze een belangrijke voorsprong op het bedrijfsleven. Kortom: corporaties hebben de kracht. De kunst is om ze te activeren.”

**SIGNATUUR**

**Drs. ir. Aldert Dreimüller (1950, Maastricht) is zowel bouwkundige als bedrijfskundige. De TU-Delft (ir.) en de Erasmus Universiteit te Rotterdam (drs.) zullen dit ogenblikkelijk bevestigen. Stadsvernieuwing, volkshuisvesting en het reilen en zeilen der woningcorporaties hadden en hebben door de jaren heen zijn professionele hart gestolen. Terzake verrichtte hij uiteenlopend onderzoek en advieswerk en vervulde hij managementfuncties bij diverse instellingen, waaronder de gemeente Breda en corporatie VtV in Deventer. Sinds 1996 is Dreimüller als consultant verbonden aan KPMG Branchegroep Woningcorporaties. Sinds eind vorig jaar is hij tevens adviseur van de Socrates Groep. De gepassioneerde volkshuisvester woont met vrouw en twee kinderen in Deventer, alwaar Indruk hem fotografisch heeft vereeuwigd.**

aan de monumenzorg). De middelen worden in overleg met de lokale overheid geïnvesteerd in betaalbaarheid van de voorraad, herstructurering en het voorkomen van de tweedeling. De rol van de TI wordt die van beleidsmaker en opdrachtgever; men laat de uitvoering aan anderen over. Deze organisatie is beperkt van omvang, het toezicht overzichtelijk en de inrichting kan gebiedsgewijs. De politiek is tevreden en heeft geen argumenten meer om ook maar iets te vorderen.

Ook voor het overige deel van de corporatie biedt deze benadering voordelen. Zij kunnen zich toeleggen op een eenduidige rol als procesbegeleider. Ze ritzen efficiënt bewoner en woning aan elkaar, realiseren het onderhouds- en