

Het grote privatiserings debat

*Verzelfstandiging corporaties:
welke weg kiezen we?*

Maken we zelf een nieuwe marktordening of laten we ons door staatssecretaris Remkes leiden? Kiezen we dan voor een puur commerciële invalshoek of blijven we dicht bij onze volkshuisvestings-roots? De corporatiesector staat aan de vooravond van een omslag in het denken over volkshuisvesting. Privatisering is het toverwoord, maar hoe ver moet je daarin gaan? Op 27 april kwamen zeven corporatiedirecteuren bijeen om daarover informeel te discussiëren. Hun voorlopige conclusie: we moeten nog eens goed nadenken over de vorm waarin we onze nieuwe vrijheid gieten.

PIETER DE MOS

De deelnemers

Aan de discussie werd deelgenomen door (van links naar rechts):

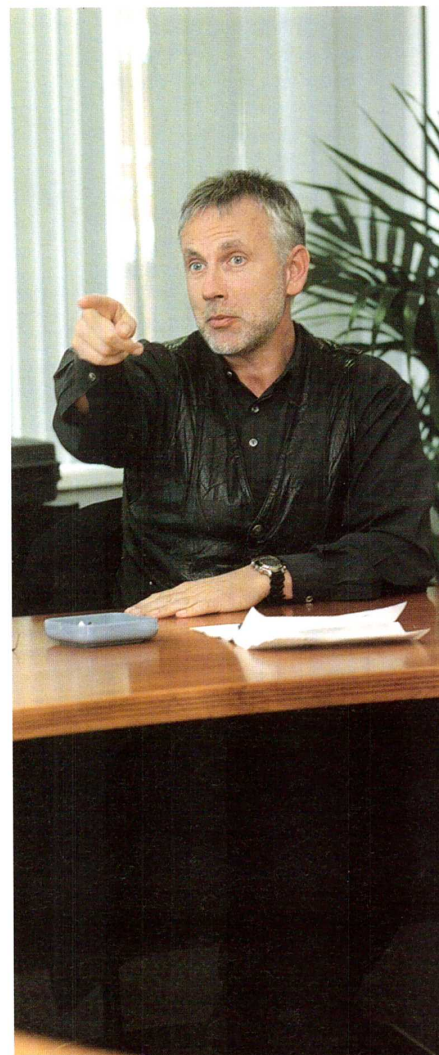
1. H. Draaisma, woningstichting De Key, Amsterdam
2. F. Th. Bijddendijk, Het Oosten, Amsterdam
3. R. Rötseid, Amnis huisvesting Rijn- en Vechtstreek, Utrecht
4. R. Steenbeek, de Woonmaatschappij, Hoofddorp
5. J.G.C.M. Schuyt, scw, Amersfoort
6. G.P.M. Theunis, volkshuisvestingsgroep Woonbron, Rotterdam
7. E.Th.P. Staal, Vestia groep, Den Haag



Zowel de bewoners als de corporaties moeten meer keuzevrijheid krijgen, zo vindt staatssecretaris Remkes van Vrom. Die visie presenteert hij in 'de Agenda', een discussienota die in 2000 moet leiden tot een definitievere versie getiteld 'Wonen in de 21ste eeuw'. Daarmee wordt een cultuuromslag vastgelegd die in gang werd gezet met de bekende nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig'. Na de bruteringsoperatie volgt nu dus de kanteling naar de markt, al spreekt Remkes liever van 'een beheerste marktwerking'.

Voor de corporatiesector betekent dat het maken van duidelijke keuzes over de mate van commercialiteit. Worden alle financiële banden met de overheid doorgesneden en staat het 'keiharde' rendementsdenken straks voorop, of blijft de maatschappelijke taak - woonkwaliteit voor de lagere inkomensgroepen - de belangrijkste? Of is een derde weg aan te raden, in de vorm van een 'hybride' organisatie ofwel concern?

IN TWEE DELEN ► De discussie is in twee delen gevoerd. In het eerste deel



E. Th. P. Staal (Vestia groep).

kwamen vragen aan bod als: wat is privatisering, op welke wijze moet je het doen en wat zijn dan de valkuilen? Dit debat werd geleid door J.B.S. Conijn van het Onderzoeksinstituut OTB in Delft.

Vervolgens werd ingezoomd op een privatiseringsmodel waarin de concrete beheerstaken (uitvoering) geheel en al worden losgekoppeld van de beleidsorganisatie. Dit deel van het debat werd voorgezeten door A. Dreimüller, werkzaam bij KPMG, branche-groep Corporatie.

Samen schrijven zij een maandelijks column in *Renovatie & Onderhoud*. »

FOTOGRAFIE: ELLEN MARTENS, LEIDERDORP.

“Waar is de Nederlander het meest mee gediend? Met de huidige structuur of met de marktgerichte veranderingen die staatssecretaris Remkes voorstaat?” Deel 1 van het grote privatiseringsdebat handelt over twee zaken: er is twijfel aan de huidige ordening in de corporatiesector en er bestaat een grote angst dat het rendementsdenken de oorspronkelijke zorgtaken zal wegdrücken.

HET MOET EFFICIËNTER

Staal (Vestia) gooit de knuppel in het hoenderhok: “Ik beweer dat zeventig procent van onze collega’s niet optimaal functioneert, voor bedrijfsvoering hooguit een vier zou scoren. Het kan allemaal nog veel efficiënter en doelmatiger in onze sector. Zoals het nu gaat zijn we ons volkshuisvestingsrendement aan het verkwanzelen.” Want er zit een moeilijke kant aan de privatisering: wat te doen met de cor-

Gespreksleider J.B.S. Conijn (OTB).



Huiver voor te marktgericht opereren

Waarborgen publieke taken staat voorop

poraties die nu vermogend zijn en geen functie hebben? Zonder rendementsdenken lekken die gelden volgens Staal ongemerkt weg en komen andere corporaties straks in de problemen met de stedelijke herstructurering. Staal: “Ik zie grote verschillen in beheerkosten bij corporaties. Die variëren tussen 600 of 1000 gulden per woning per jaar en dat is gewoon te veel.

BETER PRODUCT ▶ *Steenbeek* (Woonmaatschappij): “Waar wij over moeten nadenken is: kunnen wij een nog beter product leveren, inclusief de bijbehorende garanties.” *Bijdendijk* (Het Oosten) vult aan: “De burger wil keuzevrijheid op alle inkomensniveaus. Dat bied ik dus.” *Schuyt* scherpt verder aan. Volgens hem zal de groeiende leegstand, zoals die wordt voorspeld, wel eens een prettige factor voor corporaties kunnen worden en geen bedreiging. “Want dan moeten we duidelijkere keuzes maken.” *Bijdendijk*: “De goede corporaties zullen het dan winnen van de slechte en dat is goed voor de klant.”

ACHILLESHIEL ▶ “Onze achilleshiel is het gebrek aan toetsing door aanheelhouders op rendement. Organisaties hebben een drive nodig om gemotiveerd te blijven. Ik geloof niet dat corporaties zichzelf kunnen blijven enthousiasmeren, ze zijn te persoonsgebonden,” vindt *Rötscheid* (Amnis). *Schuyt* ziet daarin een rol weggelegd voor huurdersorganisaties, Kamers van Koophandel e.d., mensen die be-

Staal:
“Het kan
allemaal veel
efficiënter.”



lang hebben bij een goede woonomgeving, die in staat zijn het corporatierendement te bewaken in stad of regio. Voor *Draaisma* (De Key) is het duidelijk dat de klant, de woonconsument, centraal moet komen te staan als opdrachtgever, waarop *Bijdendijk* reageert met: “Het wordt pas echt leuk voor ons als je klanten beginnen weg te lopen.” Kern van de zaak is dat veel corporaties het dan nog lang vol kunnen houden, waarbij hun vermogens door verkeerde investeringen of het dekken van interne kosten verdampen, aldus *Rötscheid*. Allen zijn het er overeens dat er geen verspilling van gelden mag optreden als de corporaties commercieel gaan.

PUBLIEKE TAAK ▶ “Of we hebben nog een publieke taak in het verlengde van het overheidsbeleid op volkshuisvestingsgebied of niet. Zo nee, dan moeten we de corporaties opheffen. Zo ja, dan moeten we overminderd doorgaan met onze zorg voor de lagere inkomens.” *Schuyt* rondt hard af. *Staal* valt hem bij: “Wij zijn een instrument, geen doel op zich. De overheid gaat richting output-sturing, nou, dan maakt de overheid maar prestatieafspraken met ons. De huidige discussie over voorraadbeheer is achterhaald en van honderd jaar geleden (toen de Woningwet van kracht werd - red).” »

IK BEWEER DAT
ZEVENTIG PROCENT
VAN ONZE COLLEGA'S NIET
OPTIMAAL FUNCTIONEERT

R. Röttscheid (Amnis)
en R. Steenbeek
(Woonmaatschappij).



**CORPORATIES
ZIJN ALS ADAM EN EVA,
ZE WILLEN NIET UIT HET
RENDEMENTSLOZE PARADIJS
WORDEN VERDREVEN**

ZONDER RENDEMENTSDRUK

De discussie richt zich vervolgens op het rendementsdenken en de na- en voordelen daarvan.

Gespreksleider *Conijn* komt met een mooie beeldspraak: corporaties zijn als Adam en Eva, ze willen niet uit het paradijs worden verdreven. En het paradijs is in dit geval een leven zonder rendementsdruk. *Bijden-dijk* opent de aanval: "Ik heb een hybride organisatie waar ik trots op ben, met een mooie doelstelling inclusief de faciliteiten die daarbij horen." *Steenbeek* nuanceert: "Dat klinkt als een private organisatie met allerlei door de overheid opgelegde regels. Nu, daarmee kun je in de huidige situatie niet net zoveel rendement halen als een pure marktpartij." Volgens *Röttscheid* is dat maar ten dele waar, want zoiets maatschappelijk belangrijks als de voedselvoorziening is geheel in particuliere handen. En er wordt verdiend! Ander voorbeeld is Shell, die de brandstofvoorziening een publieke taak vindt waaraan best mag worden verdiend. Kortom, waarom zou de overheid alleen voor de corporaties kiezen om de volkshuisvestingstaak uit te voeren?

VERANTWOORDELIJK VOOR STAD ► Op de vraag of die taak kan worden overgelaten aan puur commerciële bedrijven komt het antwoord van *Bijden-dijk*: "In principe wel, alleen... ik ken zulke marktpartijen niet." De naam *Amvest Vastgoed* valt. Slecht voorbeeld, vindt *Schuyt*, want: "Zij stoten hun bezit mooi na vijftien jaar weer af, net voor de eerste grote onderhoudsronde." *Bijden-dijk* gaat nader in op het rendementsdenken van de marktpartijen: "Enerzijds hoeven wij als corporaties geen rendement te verantwoorden en dat maakt ons vrijer richting doelgroep, anderzijds voelen wij ons ook verantwoordelijk voor de stad. Wij brengen geld terug naar de stad en dat hoeft je van marktpartijen niet een-twee-drie te verwachten." Niet iedereen is het daarmee eens, want zorg voor de omgeving

komt de waarde van je eigen bezit ten goede en dat geldt uiteindelijk ook voor de echte marktpartijen.

TEGENNATUURLIJK ► De maatschappelijke taak - zorg voor de lagere inkomens - weegt zwaar in het debat. De corporatiesector is grofweg honderd miljard gulden waard. Valt daar een rendement van minimaal acht procent op te behalen? *Schuyt* vat bondig samen met de prikkelende uitspraak: "Wij zijn eigenlijk tegennatuurlijke ondernemingen, want we houden ons vooral bezig met de niet-koopkrachtige vraag. Als marktpartij zou dat ten koste gaan van je rendement, dus begin je daar gewoonweg niet aan." "Ik voel niets voor het verlies van onze maatschappelijke taak", valt *Draaisma* hem bij.

OVERGANGSMODEL ► *Draaisma* houdt vervolgens een betoog over de nadelen van het geheel commercieel gaan: "Ik vraag me af waarom met zo'n grote nadruk wordt gezocht naar die markt kant. Leg het bijvoorbeeld je huurders maar eens uit. Het gaat volgens mij meer om de grondhouding ten opzichte van onze volkshuisves-

**WIJ ZIJN EIGENLIJK
TEGEN-NATUURLIJKE
ONDERNEMINGEN,
WANT WE HOUDEN ONS
VOORAL BEZIG MET DE
NIET-KOOPKRACHTIGE VRAAG**

**ONZE ACHILLESCHIEL IS HET
GEBREK AAN TOETSING DOOR
AANHEELHOUDERS OP
RENDEMENT**

tingstaak. Voel je je een volkshuisvester met deels commerciële taken of meer een dienstenorganisatie die zich het lot van anderen aantrekt? Daarom neig ik meer in de richting van professionalisering van onze huidige rol, zonder de knellende banden van de overheid. Door schaalvergroting kunnen we dan goed prestatie-afspraken maken en daarover verantwoording afleggen. Ik zie het als een overgangsmodel. In alleen de marktbenadering zie ik weinig heil. Bedenk daarbij dat er ook nog steeds bedrijven failliet gaan."

NODIGE HUIVER ► *Conijn* concludeert, dat er voor de volledige marktvariant bij de meesten de nodige huiver is, maar dat niet wordt gekozen voor een blijvende financiële band met de overheid. *Staal* sluit af met de opmerking, dat alles draait om de vraag: "Wat maakt ons als corporatie exclusief ten opzichte van anderen partijen?", het volkshuisvestingsaxioma dat door *Schuyt* eerder in de discussie al zo mooi was verwoord in de vraag: "Waartoe zijn wij op aarde?" »

**GEDACHTE-
EXPERIMENT**

In het tweede deel van het grote privatiserings-debat wordt gewerkt aan de hand van een door Dreimüller (KPMG) geïntroduceerd gedachte-experiment. Dat behelst het 'horizontaal knippen' van de toegelaten instelling –de corporatie– in een boven- en een onderdeel.

Boven: de toegelaten stichting met het vermogen, het onroerend goed en de maatschappelijke opgave. De overheid ziet toe op het rendement. Onder: de werkorganisatie die het beheer en de realisatie verzorgt. Hier is de toegelaten instelling de toezichthouder.

In beide gevallen gebeurt het toezicht op afstand. De werkorganisatie staat los van de toegelaten instelling, is dus een onafhankelijke, particuliere organisatie die voor iedereen mag werken. Andersom kunnen ook bestaande bedrijven zich voor werk melden bij de toegelaten stichting.

Politiek dwingt corporaties tot samenwerking

Om gedwongen afroming rijke corporaties te voorkomen

Na de bruteringsoperatie bulkte menige corporatie van het geld, terwijl sommige anderen aankijken tegen een bijna onbetaalbare stedelijke herstructurering en daarvoor te weinig in kas hebben. De overheid wil om die reden de rijke corporaties gaan 'afromen' en daarmee de gehele sector als het ware een groot stuk zelfstandigheid afnemen. Beter zou het zijn als de corporaties onderling tot een goede verdeling zouden komen, maar daarover lopen de meningen nog ver uiteen. Daarom wordt aan de zeven corporatiedirecteuren een gedachte-experiment voorgelegd, aangeduid als 'horizontaal knippen'. Dit biedt een mogelijkheid om de sector om te vormen zonder rigoreus overheidsingrijpen. Deel twee van het grote privatiseringsdebat kan beginnen.



**HET KAN NIET
ANDERS OF REMKES
MOET WEL EEN STOK
ACHTER DE DEUR
HOUDEN IN DE
VORM VAN EEN
VERPLICHTE
AFROMING**

J.G.C.M. Schuyt (scw).

"Stel: corporaties bestaan niet. Dan kan ik me niet voorstellen dat er geen beheersvorm zou worden gekozen die sterk lijkt op de huidige, corporatieachtige vorm, als een tegenwicht voor te inhalijske marktpartijen", zo trapt Schuyt (scw) af. Volgens Staal (Vestia) moeten we daar niet zo zeker van zijn: "Bij het personeelstekort in de thuiszorg wordt ook teruggeval- len op particuliere organisaties en die blijken niet eens duurder te zijn, wat zeg ik, soms zelfs goedko- per. Ik kan me wel een grote particuliere onderne- ming voorstellen die als een trein door de oude wij- ken raast -de revitaliseringstrein- en aan het eind van de rit kijkt welk bezit ze zelf wil houden en wat ze terug geeft aan de omgeving. Moet je daar per se corporaties voor hebben?" Steenbeek (Woonmaat- schappij) is het met hem eens: "De corporatie kan net zo goed een dienstverlenende organisatie zijn." Bottleneck is volgens Staal, hoe de private partijen zo gek te krijgen. Op de vraag van Schuyt, of de overheid daarvoor een aparte organisatie in het leven zou roepen, geeft Röttscheid (Amnis) duidelijk antwoord: "Nu niet meer, die tijd is voorbij. De overheid wil z'n handen vrij houden en gaat dat dus netjes uitonderhandelen, met ons of met de private partijen."

BETER UITNUTTEN ▶ "Overheidsnota's gaan slechts een jaar of vijf mee en dat is goed. We moeten niet te ver vooruit willen kijken", meent Schuyt: "Dus

G.P.M. Theunis (Woonbron)
en E.Th.P Staal (Vestia).



**IK KAN ME WEL EEN GROTE
PARTICULIERE ONDERNEMING
VOORSTELLEN DIE ALS EEN TREIN
- DE REVITALISERINGSTREIN -
DOOR DE OUDE WIJKEN RAAST**

voorlopig maar eens met z'n allen inzetten op de concernvariant (de hybride organisatie - *red.*) en nadenken over de vorm waarin we verantwoording gaan afleggen. Het is absolute noodzaak dat we de lokale markt helder benaderen." *Draaisma* (De Key) vindt dat Schuyt voorbij gaat aan de wezenlijke discussie: "We moeten ons onroerend goed beter uitnutten. Het is absurd dat we woningen niet vrijelijk mogen toewijzen. Waarom geen jongeren in woningen van 50 m², tegen marktconforme prijzen?" Hij wordt van vele kanten bijgevallen.

Staal heeft een uitgesproken opvatting hierover: "Zo gauw er leegstand dreigt zet ik ze er gewoon in. Laat ze me maar aan de schandpaal nagelen." *Draaisma* is er klaar voor om de huursubsidie af te schaffen en *Staal* vindt dat desnoods met een eigen subsidiesysteem moet worden gewerkt om het scheefwonen weg te nemen.

Rötscheid pakt de draad van de discussie weer terug: "Onroerend goed splitsen is wat we nodig hebben voor onze primaire taak. De helft van het corporatiebezit is nodig voor de doelgroep, de andere helft kan vrijelijk worden ingezet om rendement te behalen. In Utrecht kan 55 procent van onze woningen zo de vrije markt op." *Draaisma* werpt tegen, dat dit niet past in de politiek van de 'ongedeelde stad'.

ONDERSCHIED MAKEN ► Het gedachte-experiment 'horizontaal knippen' gaat verder dan een splitsing van eigendom naar doelgroepen. Het gaat uit van enerzijds portfoliomanagement als BBSH-activiteit en anderzijds assetmanagement (uitvoering) als marktactiviteit. *Schuyt* reageert direct: "Wij doen dat al voor een deel, we maken onderscheid tussen

**IK BEN BEREID OP VOLSTREKT GELIJKE
CONDITIES ALS DE MARKTPARTIJEN
TE GAAN WERKEN, OOK FISCAAL**

de markt- en de kernvoorraad. Het marktdeel wordt beheerd door onze eigen makelaar, die een ander huuren klantenbeleid heeft en een grote vrijheid in het voeren van z'n onderhoudsbeleid. En hij beheert ook projecten voor derden. Het concerndenken zit in de beheerorganisatie, niet in het eigendom. En met onze makelaar maken we output-afspraken."

ECHTE LOSKOPPELING ► Volgens gespreksleider *Dreimüller* betekent het gedachte-experiment, dat corporaties geen huizen meer hoeven te verkopen, zoals dat nu wel af en toe gebeurt, om het eigen personeel in dienst te kunnen houden. Ze hebben immers geen uitvoeringspersoneel meer. *Rötscheid*: "Dat klinkt veel radicaler dan wat er bij scw gebeurt. Het is een echte loskoppeling. We moeten dan wel steeds weer opnieuw onderhandelen met de uitvoeringsorganisatie." *Theunis* (Woonbron) ziet er wel markt in: "Wij krijgen steeds meer vragen om voor commerciële partijen te gaan werken. Deze benadering helpt daarbij." *Bijdeling* (Het Oosten) ziet het niet zitten: "Het gaat toch om veel meer dan portfolioproblemen, het gaat om onze maatschappelijke taak en dat probleem is niet via een structuurverandering op te lossen."

GELIJKE CONDITIES ► Voor *Schuyt* gaat het om een gezamenlijk antwoord op drie vragen: "Ten eerste: wat voor output willen we? Ten tweede: hoe verbeteren we na de reorganisatie van de sector de kostenbeheersing en efficiency? Ten derde: Hoe kunnen we onze concerns focussen op de grote lijn. En dat laatste is mijn inziens de enige realistische lijn in de nota van Remkes." Het weerwoord komt van *Rötscheid*: "Ik hoor het de vastgoedbedrijven al zeggen tegen Remkes: de corporaties hebben veel betere finan-

**HET GAAT OM ONZE
MAATSCHAPPELIJKE TAAK EN
DAT PROBLEEM IS NIET VIA EEN
STRUCTUURVERANDERING
OP TE LOSSEN**

ciële uitgangspositie dan wij." *Schuyt* pareert: "Ik ben bereid op volstrekt gelijke condities als de marktpartijen te gaan werken, ook fiscaal. Mijn makelaar kan failliet gaan, maar dat deert mij niet omdat het een zelfstandige onderneming is. Op dit moment verdien ik er aan."

Volgens *Rötscheid* is dat tegen de maatschappelijke trend inroeien. *Schuyt* vindt juist van niet: "Integendeel, ik roei mee met de trend van marktwerking en deregulering." *Steenbeek* vindt het belangrijk dat de sector laat zien hoe efficiënt ze kan werken en stelt opnieuw de vraag: "Hoe regel je het afleggen van maatschappelijke verantwoordeling op sectorniveau?" »



H. Draaisma
(De Key) en
F.Th. Bijdendijk
(Het Oosten).

**VOOR BIJDENDIJK RIEKT DIT
ALLEMAAL WEL ERG NAAR EEN
SOORT NATIONALISATIE**

GROTERE OPENHEID

De discussie wordt vervolgens toegepitst op de wenselijkheid van een grotere openheid en de daarbij behorende toetsingsmogelijkheid.

"Er zijn jaarverslagen genoeg die uitmunten in ontoegankelijkheid" zo nuanceert Conijn (OTB) de noodzaak van een grotere openheid. Al kan het volgens hem geen kwaad in een sector die zich nu vooral kenmerkt door 'oes-tergedrag'. Schuyt vindt dat het bedrijfsleven daarin nog veel erger is. Hij denkt dat als corporaties in concernvorm gaan werken, de problemen nog meer dan nu 'onder de pet worden gehouden'.

BELEVING ▶ Voor *Staal* gaat de discussie volstrekt de verkeerde kant op: "Heren, m'n rug op. We keken op school zeker ook nooit af. Als we zelf een concern hebben doen we alles precies zo. Dat vinden we handig, dus goed en noemen het commercieel sociaal ondernemen. Dat gaat iedereen doen, want wie het niet doet kan oprotten. Kijk, ik vind het allemaal wel goed klinken, maar wordt het straks ook zo beleefd?"

POLITIEK AANTREKkelijk ▶ "Kernprobleem is dus: hoe kunnen we zorgen voor een grotere transparantie in de sector," aldus Schuyt, "Vooral als er geen zodanig cultuur is. Ik vind dan het toezicht à la VBSH grotere onzin dan het normale accountantstoezicht. De enige oplossing is om goed te beseffen, dat een grotere openheid in het

belang is van de gehele sector." Röttscheid denkt dat het niet gaat lukken: "De boekhoudingen zijn, mede door allerhande vereveningsconstructies e.d., nooit sluitend te krijgen." Draaisma is positiever: "Wij kunnen wél de toon zetten. Er zijn straks een paar kanjers van corporaties en die mogen best het voorbeeld geven met hun grote vermogens."

ZONDER BEZIT ▶ Röttscheid waarschuwt: "Met de discussie over toezicht en verantwoordelijkheid zitten we zitten wel in hetzelfde model te denken als Remkes. Voor de hand ligt dan de gedachte om te gaan vorderen. Let maar op, de politiek gaat die modellen aanhangen om het vermogen van de kleintjes te activeren. Voor ons moet dat voldoende reden zijn om beleid en uitvoering los te koppelen, want politiek gezien is het horizontaal knippen zeer aantrekkelijk. Die kant gaat het dus op." Dreimüller bevestigt dat. Belangrijkste zorg voor de sector is volgens hem: hoe sturing te geven aan dit bijna onvermijdelijke proces. Voor Bijdendijk riekt dit allemaal wel erg naar een soort nationalisatie. Dreimüller licht toe dat dat het juist niet is: "In het gedachte-experiment gaat het eigendom naar de beheersorganisatie. De top van het concern – de toegelaten instelling en niet de overheid – behoudt

Gespreksleider
A. Dreimüller
(KPMG).



dus z'n maatschappelijke taak, maar ook z'n vermogen." Daarbij wordt de zorg voor het beheer goed uitbesteed. Vervolgens kan het geld van de vermogende corporaties-zonder-functie naar de grote steden vloeien, via fusies e.d.: "Dan krijgen we eindelijk een goede spreiding van het kapitaal." Het effect zal zijn dat zowel boven als onder de streep de behoefte tot een grotere zekerheid zal leiden tot grotere clusters, waarbij de talenten worden gedeeld. Boven geeft het als effect, dat het vermogen van corporaties zonder functie gaat vloeien naar de herstructurering. Onder zal het zorgen voor een hoogwaardige uitvoeringsorganisatie.

STOK ACHTER DE DEUR ▶ Terwijl Bijdendijk het toch niet logisch vindt, hij verwacht dat de markt er zelf wel voor zal zorgen, voelt Schuyt veel voor de geschetste aanpak: "Het kan niet anders of Remkes moet wel een stok achter de deur houden in de vorm van een verplichte afroming. De enige uitweg is dan, dat de sector zelf z'n verantwoordelijkheid neemt." Volgens Röttscheid is het al bijna zover en schrijft Remkes dat nu al in zijn nota's. Overigens heeft Röttscheid grote twijfels over de daadkracht van de sector. Hij wijst erop dat twee grote corporaties gemakkelijker fuseren dan vier kleintjes. Schuyt: "Maar het maakt die kleintjes wel nerveus..." Volgens hem kan de overheid het zich nooit permitteren om niet in te grijpen. Er bestaat nu eenmaal een veel te grote financiële scheefheid tussen corporaties.

HOE UITVOEREN? ▶ Blijft de vraag over hoe een en ander te organiseren. Bijdendijk ziet als mogelijk alternatief het ontstaan van tien tot vijftien 'kralensnoeren'. Supercorporaties met elk 100.000 tot 150.000 woningen. Een perspectief dat, als het werkelijkheid wordt, overheidsingrijpen overbodig maakt. "De sector doet het dan immers zelf", zo wordt beaamd. Het afsluitende woord komt van Conijn: "Zo te horen zijn onze idealen eensluidend, maar is er vooral nog discussie over de manier van uitvoeren." «