

‘Vroeger’ was het eenvoudig. Een corporatie moest er voor zorgen dat de huurders tevreden waren over de woning en de dienstverlening. ‘Tegenwoordig’ is het speelveld vele malen complexer. Corporaties houden zich met name in de steden niet meer louter bezig met de woning, maar ook met de directe woonomgeving: burens, de straat of het complex, het buurtje, de wijk. En dan gaat het niet alleen om het kraanleertje of vochtdoorslag (de fysieke kant), maar ook om zaken als veiligheid, overlast en sociale stijging. Wat corporaties met en voor huurders doen is daardoor veranderd. Het aanbod van producten en diensten is breder geworden. Thema’s als schoon, heel en veilig staan nu prominent op de agenda. Datzelfde geldt voor ongestoord woongenot.

Door die verbreding is ook het speelveld van corporaties vergroot. Corporaties werken samen met maatschappelijke instellingen om huishoudens en individuen met problemen effectief te ondersteunen. De zorg voor kwetsbare groepen leidt daarmee tot een nieuw soort netwerk-samenwerking. Datzelfde doet zich voor als corporaties zich (willen) bemoeien met sociale stijging.

Het speelveld wordt echter niet alleen groter aan de ‘sociale kant’, maar ook aan de ‘fysieke’. Juist omdat het schaalniveau verschuift van de woning naar straten en complexen, en vandaar naar buurten en wijken stellen corporaties zich op als partner in (zo niet maker van) herstructureringsprocessen. Corporaties worden vastgoedondernemingen die gebieden (her)ontwikkelen en daarmee raken ze verweven met de vastgoedwereld.

Ongewild zijn corporaties de laatste twintig jaar opgeschoven van woningbeheerders naar brede aanbieders van huur- en koopwoningen, allerlei woondiensten en daaraan gerelateerde diensten. En daarmee zijn ze tevens onderdeel geworden van de vastgoedsector en van de welzijnsector.

Was ‘vroeger’ ook duidelijk hoe de publieke verantwoordingslijnen in elkaar zaten (de corporatie stond onder lokaal toezicht en vervolgens was er ver weg nog rijkstoezicht), ook dat is veranderd. Corporaties zijn steeds meer bovenlokaal georganiseerd, terwijl het toezicht van gemeenten verdwenen is en het rijk achter de ontwikkelingen aanhobelt. Tegelijkertijd is het intern toezicht stil blijven staan. Dat staat qua

ontwikkelingsniveau nog op het niveau van de jaren tachtig van de vorige eeuw: ik zag twee beren broodjes smeren... Politieke interventies nemen de laatste jaren tegelijkertijd toe.

Crisis

De corporatiesector verkeert op dit moment in een ernstige legitimiteits-crisis. En die crisis doet zich voor in alle vier speelvelden, waarin de corporaties actief zijn.

Huurders balen er steeds meer van dat gestoord woongenot de norm lijkt te worden. De woningmarkt functioneert niet. En de crisis zet de inkomenspositie van huurders onder druk.

Maatschappelijke instellingen zijn niet of nauwelijks in staat effectief te opereren. De problemen zijn te ingewikkeld, terwijl de instellingen verkord zijn, de weg kwijt zijn omdat ze het te druk hebben met andere dingen (thuiszorg!) of geen geld hebben. De lokale overheid staat aan de zijkant 'te registreren'.

De brandstof waarop de vastgoedmarkt draaide (onbeperkt krediet en hoge risico's) is op. Het businessmodel van projectontwikkeling is daarnaast geïmplodeerd. Bovendien ligt de vastgoedsector (evenals de bouwsector) onder zware druk vanwege integriteitschendingen. En dat virus van onregelmatigheden heeft ook de kop opgestoken in de corporatiesector.

Politieke interventies zijn opeens aan de orde van de dag. Financiën legt de sector heffingen op. Economische zaken betwist de rol van corporaties in de markt. En VROM grijpt sneller in als er bij corporaties iets mis gaat en probeert het kader waarbinnen corporaties opereren te versmallen. Het bestaansrecht van de sector staat ter discussie. De rol van corporaties in concrete projecten roept veel vragen op (van de SS Rotterdam tot de Campus Maastricht). En last but not least zijn corporatiedirecteuren zichzelf gaan beschouwen als grote mannen (en vrouwen) met dito salarissen en bonussen.

Schema: Crisis in vier domeinen

Vastgoedsector	Huurders
verdienmodel	kwaliteit dienstverlening producten + diensten
economische crisis onregelmatigheden businessmodel stort in	gestoord woongenot onzekerheid (inkomen + toekomst) verstopte woningmarkt
ontsporingen falend extern toezicht salarissen	verkokering geldgebrek de weg kwijt
rol legitimiteit	kwetsbare groepen emancipatie
Rijk (VROM, EZ, Financiën, politiek)	Maatschappelijke instellingen

Eigen schuld?

Een interessante vraag is of corporaties zich nu zelf zo in de nesten hebben gewerkt? Ik ben bang van wel. Zonder de basis werkelijk op orde te hebben (ongestoord woongenot leveren in een goed functionerende sociale woningmarkt) lijken veel corporaties zich te snel en vooral onbezonnen in andere speelvelden te hebben begeven. Dat geldt zowel voor de vastgoedmarkt als de welzijnsmarkt. Bovendien is men vergeten lokale verankering te organiseren. Dat de stichting van niemand was, heeft geleid tot het loszingen van de sector van zijn bewoners. Pardon: klanten. Naar mijn waarneming is slechts een beperkt aantal corporaties verstandig bezig geweest met eigen ambities en de eigen organisatieontwikkeling

Een voorbeeld. Een grote woningcorporatie heeft een ontwikkelportefeuille van honderden miljoenen (!) per jaar. Daar wordt in de diverse vestigingen door een aantal professionals aan gewerkt. De bestuurders bemoeien zich er intensief mee. Er zijn vestigingsdirecteuren. Hoofden vastgoed. En natuurlijk projectmedewerkers. Opmerkelijk is dat alles goed gaat. Dat is vooral te danken aan de bestuurders, die bovenop de projecten zitten. Zij gedragen zich als ouderwetse eigenaar-directeuren. Maar een gezamenlijk ambitieniveau ontbreekt. Er is geen beleidskader (welke projecten wel/niet). Er zijn geen procesbeschrijvingen. Risicoanalyses worden niet gemaakt. Checks and balances ontbreken (omdat de bestuurders eigenlijk de projecten doen). De conclusie is dat er weliswaar een aantal professionals werkt aan projecten, maar dat er geen professionele ontwikkelingsorganisatie is. En voor de goede orde: ook de aansturing deugt niet.

Een tweede voorbeeld. Een stedelijke corporatie neemt vergaande verantwoordelijkheid voor een wijk. Met de gemeente wordt eigenlijk afgesproken dat de corporatie deelgemeente speelt voor fysiek en sociaal. Wat blijkt? De vraagstukken waarmee de gemeente worstelt (verkokering, vrijblijvendheid, rivaliteit, gescheiden geldstromen, etc.) reproduceren zich op het niveau van de corporatie. En dat is ook wel logisch. Bovendien blijkt dat de corporatie niet in staat is om die vraagstukken 'integraal' op te lossen. Het ontbreekt de corporatie immers aan legitimiteit om andere organisaties (en de gemeente!) op gezaghebbende wijze waarden op te leggen. Bovendien zijn corporatie-medewerkers en –managers niet toegerust op dit soort vraagstukken.

De voorbeelden dienen niet om te illustreren dat corporaties zich niet met herstructurering of wijkontwikkeling moeten bezighouden. Waarom niet, zou ik zeggen. Maar als je actief wilt zijn in nieuwe domeinen, dan moet je wel weten waar je aan begint. Ben je als corporatie in de positie om invloed te doen gelden? En ben je ook in staat dat daadwerkelijk te doen?

De eerste vraag richt zich op de mogelijkheden om uitkomsten te beïnvloeden. De tweede op de randvoorwaarden waaraan voldaan moet zijn, wil dat ook lukken. En dan gaat het over organisatorische voorwaarden, budgettaire mogelijkheden en competente mensen. En natuurlijk speelt dan de vraag: doe je het zelf of maak je het mogelijk?

Schoenmaker?

Wat de eerste vraag betreft - ben je als corporatie in de positie om invloed te doen gelden? - zien we dat corporaties zich effectief kunnen bemoeien met het wonen en met ongestoord woongenot in straten en complexen. Niemand legt ze een strobreed in de weg. Met het reconstrueren van buurten en wijken wordt het een stuk ingewikkelder, al was het alleen maar omdat daar veel verschillende belangen door elkaar lopen, veel partijen betrokken zijn en vaak ook ingrepen nodig zijn waar corporaties minder goed in zijn (commercieel vastgoed, inrichten openbare ruimte, etc). Ook op sociaal terrein is het niet zo eenduidig. Corporaties kunnen zich nauwelijks effectief bemoeien met welzijn, gezondheid, onderwijs of werk. Natuurlijk kunnen corporaties voor maatschappelijk vastgoed zorgen, maar dat is toch een beperkte functie. Dat kan een andere verhuurder ook.

Dat brengt ons bij de tweede vraag: lukt dat, heb je de voorwaarden, de

mogelijkheden en de mensen in huis? Het is in dit verband vooral nuttig stil te staan bij de kerncompetenties van corporatie(medewerker)s. Waar zijn corporatie(medewerker)s goed in? Een lijstje:

- technische kwaliteit van bestaande en nieuwe woningen (dagelijks beheer en onderhoud)
- langdurige exploitatie woningen (en gebouwen?)
- realiseren van (ver)nieuwbouwprojecten
- administratieve processen
- klantcontacten
- bewonersparticipatie.

Veel corporaties hebben hun bestaande processen redelijk goed op orde. Operational excellence is in de corporatiesector echter nog geen algemeen beeld. Er is nog steeds heel veel te verbeteren aan de reguliere processen. Sommige corporaties hebben operational excellence nog steeds als belangrijkste onderwerp geagendeerd.

Omgekeerd is het interessant om na te gaan waar corporatie(medewerker)s minder goed in zijn of gewoon niet voor zijn opgeleid. Ondernemen. Verzorgen. Verplegen. Opleiden of onderwijs geven. Recreatieve activiteiten aanbieden. Voor werk of inkomen zorgen. Mensen begeleiden bij sport en spel. En ga zo nog maar even door.

Vanuit de competenties van corporatie(medewerker)s geredeneerd staat een corporatie dan ook eigenlijk met lege handen als het gaat om sociale stijging. Want alle laddertjes die de VROM-raad heeft bedacht, veronderstellen competenties die corporatie(medewerker)s niet in huis hebben. Gewoonweg, omdat ze daar niet van zijn. Dat dwingt corporatie(medewerker)s tot bescheidenheid. Natuurlijk maatschappelijke betrokkenheid is uitstekend, maar denk niet dat corporaties zijn toegerust op sociale stijging. En kijk uit dat je niet denkt dat je iets beter kunt dan een (verzakende) ander.

Het bewust uit elkaar houden van de kerntaken van een corporatie en het welbevinden of de emancipatie van bewoners lijkt me een verstandig uitgangspunt. Corporaties zijn er voor hun kerntaken en daarnaast moeten zij zich breder positioneren via maatschappelijk (verantwoord) ondernemerschap. Belangrijk daarbij is de vraag wat je wil en wat je kan. Prima als corporaties sociale stijging willen bevorderen. Schrijf op wat je wil, stel budget beschikbaar en laat anderen die er verstand van

hebben en weten welke competenties daarvoor nodig zijn het uitvoeren. Wees je als corporatie dus zeer bewust dat er een verschil is tussen to be able en to enable. Corporaties zijn in staat hun kerntaken uit te voeren (able) en zullen moeten samenwerken met experts uit andere sectoren om andere relevante taken voor elkaar te krijgen. Zorg als corporaties dat je helpt zaken mogelijk te maken (to enable).

Wat zijn dan die kerntaken van corporaties?

1. Zorgen dat de woningmarkt functioneert
2. Perfecte woningen leveren en dienstverlening verzorgen
3. Ongestoord woongenot garanderen.

Ik ga met name op de eerste en derde in.

Woningmarkt

Het is hoog tijd dat de Tweede Kamer verzoekt om een parlementaire enquête naar de woningnood. Daar zijn twee redenen voor. In de eerste plaats moet de Kamer weer - volgens de oude, 19e eeuwse traditie - gebruik gaan maken van het enquêterecht. Niet als een evaluatieonderzoek, omdat iedereen heeft zitten slapen, zoals nu de praktijk is geworden. Nee, vooraf. Zonder directe aanleiding. Maar juist bedoeld om goed beleid te kunnen voeren in plaats van hijgerig achter incidenten over frauderende, veel verdienende of stom opererende corporatiedirecteuren aan te lopen. Dat brengt me op de tweede reden. Hoe zit dat nou echt met die woningnood? Is dat een reëel bestaand vraagstuk met een kop en een staart en dus ook een oplossing? Of is dat een legitimering van beroepsgroepen en sectoren om eindeloos hetzelfde kunstje (nieuwe woningen bouwen) te herhalen? Ik weet het zo langzamerhand echt niet meer. Neem de kwestie van de wachtlijsten. In vrijwel alle sectoren zijn wachtlijden een steen des aanstoets (denk aan de ziekenhuizen), maar dat is het niet in de volkshuisvesting. Weliswaar wordt er altijd geschermd met ellenlange wachtlijden en met het argument dat starters een beklagenswaardige categorie op de woningmarkt zijn, tegelijkertijd moet er soms eindeloos geleurd worden met sociale huurwoningen omdat de mensen bovenaan de wachtlijst niet geïnteresseerd zijn in die specifieke woning. Kranten schrijven ook geen jammerverhalen over het lot van woningzoekenden: kennelijk redden mensen zich toch of blijkt het thuis blijven wonen geen probleem. Voorts is er nauwelijks animo iets te doen aan scheefwonen. Veel corporaties vinden scheefwonen

goed, omdat het voor sociale menging zorgt. Maar wat is er belangrijker: iemand die te goedkoop huurt en de doorstroming belemmert of die woningzoekende die eindeloos moet wachten? Tenslotte regent het demografische prognoses dat de leegstand er aan komt. Zelfs in het westen van het land.

Snapt u het nog? Wachtlijsten zijn het zogenaamde bewijs van woningnood. En vervolgens van de legitimering van de vervolgactie: bouwen! En nu er geen vraag is naar woningen, van staatssteun voor de bouw. Hoog tijd om de feiten over de vermeende woningnood eens echt op rij te zetten en pas daarna te gaan roepen wat er allemaal moet.

Het verschil tussen kopen en huren

Een beschouwing over ongestoord woongenot moet mijns inziens beginnen met een vergelijking tussen de huur- en de koopsector. Kopers hebben om een woning te verwerven (tegenwoordig) een stevig middeninkomen nodig, of een combinatie van twee inkomens. Zij die niet kunnen kopen (en een enkeling die (nog) niet wil kopen) zijn aangewezen op een huurwoning. Kopen en huren worden gescheiden door een harde inkomenslijn.

Kopers hebben keuzevrijheid. Plaats, positie, product en prijs (de klassieke 4 marketing P's) zijn bij uitstek kenmerken van de koopwoningmarkt. Kopers kiezen de gemeente, de wijk, het prijsniveau en de kwaliteit. Natuurlijk afhankelijk van hun financiële polsstok, maar toch. Kopen is in het hedendaagse Nederland ook nauwelijks meer aan vestigingsregels en andere regulering onderhevig. Fundamenteel anders is dat in de huursector. Corporaties hebben de afgelopen jaren pogingen gedaan die keuzevrijheid te vergroten, maar de mogelijkheden om dat te doen blijken minimaal. Weliswaar zijn de toewijzingssystemen veranderd van aanbod- naar vraaggestuurd, de keuzemogelijkheden in de huursector zijn en blijven beperkt.

Kopers zijn zelf verantwoordelijk voor beheer en onderhoud van de woning. Zij lopen ook risico's, die zij moeten afdekken of voorkomen. Huurders daarentegen zijn nauwelijks verantwoordelijk voor hun woning en lopen nauwelijks risico's (je kan een borg kwijtraken). Huurders wonen wat dat betreft beschermd. Verzorgd.

Kopers profiteren van waardeestijging van hun woning. Natuurlijk is er

ook een risico, want waardeestijging is zeker op de korte termijn niet gegarandeerd. Toch is het over het algemeen zo dat kopers niet alleen uiteindelijk eigenaar worden van hun woning (zonder schulden), maar tegelijkertijd is die woning ook nog eens in waarde gestegen. In de huursector is hier absoluut geen sprake van. Een huurder is zijn volledige vergoeding voor het bewonen van zijn huis gewoon kwijt.

De mogelijkheden om zelf te investeren in woonkwaliteit verschillen ook. Een koper mag, mits hij vergunningen regelt, investeren in woonkwaliteit. Meestal leidt dat ook nog eens tot waardeestijging. Huurders hebben beperkte mogelijkheden om te investeren in de kwaliteit van hun woning. De investeringen beperken zich tot het interieur en de kwaliteit en het uitrustingsniveau van een keuken, een badkamer en een toilet. Vrijwel altijd zijn ze die investering kwijt, als ze hun pand verlaten.

Deze opsomming leidt tot de conclusie dat de scheiding tussen huren en kopen toch nog steeds een hele harde is. En er bovendien één is met forse consequenties. Pogingen om een tussensegment te creëren (maatschappelijk gebonden eigendom, profijt woning, etc) leiden (nog) niet tot een echte doorbraak.

Opmerkelijk is dat aan één consequentie van de scheiding tussen huren en kopen eigenlijk volledig voorbij wordt gegaan. Dat is het vraagstuk van het ongestoord woongenot.

Ongestoord woongenot

In de koopsector 'bezitten' bewoners ongestoord woongenot. Buren en buurtbewoners respecteren elkaar en houden rekening met elkaar. Natuurlijk is het niet zo dat iedereen even goede vrienden is (niets menselijks is ook de koper van een woning vreemd), maar probleemwijken met overwegend koopwoningen? Ik ken ze niet. En zelfs als bewoners het niet uithouden in een wijk, dan is de koopwoningmarkt in dit geval niet alleen oorzaak maar ook oplossing van het probleem. Verhuizen, een ander woord voor keuzevrijheid, lost het vraagstuk op.

Volstrekt anders is en wordt dat in de huursector. Er is maar één gek nodig om een complex of een buurtje te veranderen van een prettige woonomgeving in een angstaanjagende. In een discussie over probleembuurten definieerden bewoners en deskundigen leefbaarheid als 'niet bang zijn om een ander op zijn gedrag te kunnen aanspreken,

vanuit de verwachting dat die ander rekening zou houden met de klager'. Overigens werd dit zo'n 2500 jaar geleden in de Aristotelische visie 'beproefd fatsoen' genoemd. Een onderzoeker van het OTB constateerde kort geleden dat de bewoners een vrij eenvoudige visie op hun buurt hebben: 'Men wil de buurt vaak houden zoals die is, alleen dan zonder de probleemveroorzakers.'

Wat zijn nu oorzaken van dat gestoorde woongenot?

In de huursector neemt de groep zwe(r)vende huurders toe. Zwe(r)vende huurders zijn mobiel, ze wonen een tijdje hier, dan weer daar. Ze hebben ook niet zo'n behoefte zich in een complex of buurt metterdaad te vestigen. Het zijn passanten en zo gedragen ze zich ook. Een klein deel van die zwevende huurders zoekt alleen een dak boven het hoofd en is in de rest helemaal niet geïnteresseerd, sterker nog, vertoont vaak gedrag dat het woongenot van huurders die al jaren in dat complex of buurtje wonen ernstig verstoort. Ik heb het over:

- criminelen
- overlast bezorgers in het complex (van asociale tot ernstig gestoorde)
- overlast bezorgers in de openbare ruimte ('de jeugd van tegenwoordig')
- vervuilers van de openbare ruimte
- vervuilers van de eigen woning.

Deze mensen trekken zich van buren of van de buurt niets aan. Respect en rekening houden met een ander zijn niet aan de orde.

'Vroeger' deed een woningcorporatie zijn best deze groep overlast veroorzakende huurders enigszins te verdelen en zo onmaatschappelijk gedrag te beheersen, maar of de groep nu te groot is geworden of dat woningcorporaties hun belangstelling kwijt zijn, van sturing is weinig meer te merken. Gestoord woongenot, een enkele lastige huurder die er voor zorgt dat de leefbaarheid in een buurt of complex ingrijpend verandert, begint de norm te worden onder het motto: 'het is niet anders.' En dat is een onverdraaglijke gedachte.

Zo langzamerhand kom ik tot de conclusie dat de huursector moet worden gesplitst in twee sectoren. Een sector waar ongestoord woongenot door de verhuurder wordt gegarandeerd.

Zij die zich gedragen als fatsoenlijke huurder, buurman en buurtgenoot, hebben recht op ongestoord woongenot. Daarnaast is een klein deel van de huursector bestemd voor huurders die gestoord woongenot normaal vinden.

Corporaties moeten hun huurders het recht teruggeven op ongestoord woongenot. Zij moeten er voor zorgen dat de trouwe huurders weer het gevoel krijgen dat het prettig wonen is in hun complexen en buurten. De consequentie hiervan is dat corporaties hun aandacht vooral moeten richten op de trouwe huurders. De lastige huurders, het onaangepaste deel van de zwe(r)vende huurders worden niet meer uit de losse pols 'toegedeeld' aan de trouwe huurders. Voor die lastige huurders zoeken we nieuwe oplossingen. In een derde woonsegment. Het huursegment waar gestoord woongenot normaal gevonden wordt.