



Verschil maken

Auteur(s):

Glaser, M.M.

*De auteur is directeur/bestuurder bij Woningstichting Ons Doel te Leiden.***Verschenen in:**

ESB, 87e jaargang, nr. 4363, pagina D21, 30 mei 2002

Rubriek:

Toekomst van de woningcorporaties

Trefwoord(en):

corporaties

De problematiek in wijken is breed en complex. Om hun veelzijdige taken goed te kunnen vervullen, moeten corporaties meer samenwerken, bijvoorbeeld met welzijnsorganisaties, maar ook genoeg vrijheid krijgen. Het is dan wel zaak dat corporaties zelf hun lokale opgaven helder en meetbaar maken, zodat keuzes en prestaties toetsbaar worden. Omdat elke plaats anders is, voorzien generieke regels en meetpunten daar per definitie niet in.

"Misschien", zo begint ons jaarverslag, "waren de regionale volkshuisvesters in dat halfdonkere zaaltje wel de enigen die niet wisten wat er die middag in de wereld was gebeurd. Zij beoordeelden websiteontwerpen, terwijl de rest van de Nederland verbijsterd en ontzet zag hoe dat vliegtuig zich steeds opnieuw in die toren boorde. Zo'n gebeurtenis zet aan tot denken. Niet alleen over de betrekkelijkheid van zekerheden, maar ook over jaloezie, ongelijkheid, ontkenning, kansarmoede en uitsluiting en waar dat alles toe kan leiden. De Twin Towers zijn ver van Leiden, net als Afghanistan en het Midden-Oosten. Extreme vormen van ongelijkheid, zoals die voorkomen tussen enerzijds het rijke westen en anderzijds de armste en schraalste van de derde wereldlanden, komen in Nederland niet voor. Maar kansarmoede, integratieproblemen, vereenzaming en gevoelens van niet gehoord worden, wel. Ook die brengen risico's met zich mee, zoals een geleidelijke verrechtsing van de samenleving, een grotere kloof tussen bevolkingsgroepen, een samenleving waarin mensen met geld een betere toegang hebben tot basisvoorzieningen als wonen, onderwijs en gezondheidszorg dan mensen met lagere inkomens. Ongelijkheid, niet gehoord worden, begint aan de basis: in buurten en wijken. Daar kunnen wij, bescheiden en op onze manier, verschil maken. Het verschil tussen cynisme, machtsdenken en ontkenning en aandacht, verantwoordelijkheid en erkenning. Juist dat geeft ons werk zin en waarde."

Meer vrijheid voor betere uitvoering taak

Ik citeer dit voorwoord omdat het goed aangeeft waar voor mij de essentie van ons werk ligt. Waarom ik als 'sociale ondernemer' de nadruk leg op het eerste woord en aanvaard dat niet al ons handelen geld oplevert. Sterker nog: soms kost het geld. Maar misschien levert het wel iets op dat onbetaalbaar is. Ik zeg niet dat ik het tweede woord onbelangrijk vind. Integendeel: juist dat sociale belang dwingt tot optimale prestaties. Om maatschappelijke keuzes te kunnen blijven maken is excellent ondernemerschap een eerste vereiste. Elke onnodige, wettelijke beperking ervan is contraproductief. Liever een stelsel dat maatschappelijke prestaties belooft - met geld of meer vrijheden bijvoorbeeld - dan een systeem dat uit angst voor wanprestaties en excessen de ondernemersruimte generiek beperkt.

Zichtbaar maken werkelijke behoeften

Wat mij betreft zou het kernpunt van het stelsel moeten zijn: het zichtbaar en meetbaar maken van vragen vanuit de samenleving. Veel mensen denken daarbij vooral aan algemene beleidsdoelstellingen en statistieken. Zo gaat dat nu eenmaal: van een duizendkleurige werkelijkheid blijft na analyse, ordening en abstrahering een handzaam, overzichtelijk kleurdoosje over dat, helaas maar onvermijdelijk, geen recht doet aan al die subtiele nuances van de 'echte' werkelijkheid.

Een voorbeeld: in een van onze buurten hadden bewoners nauwelijks belangstelling voor onze verbeterplannen. Zonder voldoende voorstanders zou het echter niet doorgaan. We bespraken het probleem in ons netwerk van maatschappelijk werk, welzijnsorganisatie, gemeente, politie en besloten alle huurders thuis op te zoeken. Niet om ze dat plan op te dringen, maar om te praten over wezenlijke zaken als de buurt, hun plek in de samenleving, gezondheid en geluk, het al dan niet hebben van werk. En wat ontdekten we achter die façade van 'laat maar'? In de eerste plaats een buurtbreed gebrek aan vertrouwen in 'instanties', vaak met pijnlijke voorbeelden geïllustreerd. Maar ook veel stille armoede (38 procent!), grote onbekendheid met bestaande regelingen, ernstige psychosociale problemen, drie gevallen van vervuiling, langlopende buurtconflicten.

Corporaties moeten gat in sociaal weefsel dichten

Ik heb veel van dit project geleerd. Dat het 'maatschappelijke middenveld' zich in fysieke zin te ver van de dagelijkse werkelijkheid heeft verwijderd, bijvoorbeeld: wij zitten heel efficiënt in centrale vestingen en zien niet meer wat er in wijken en buurten gebeurt.

Door de commercialisering van maatschappelijke (gesubsidieerde) instellingen en kerntakendiscussies bij gemeenten zijn grote gaten in ons sociale weefsel gevallen. De corporaties zijn op dit moment misschien wel de enigen die deze gaten kunnen dichten als knooppuntorganisatie samen met hun lokale partners.

Maar het project heeft me vooral geleerd dat er achter het gelijkmatige uiterlijk van buurten een diepere werkelijkheid ligt. In deze werkelijkheid grijpen individualisering, vergrijzing, het verdwijnen van sociale en kerkelijke banden, de toenemende complexiteit van de samenleving, maar ook overheidskeuzes als extramuralisering - resulterend in eenzame ouderen met hooguit een halfuur thuiszorg per dag, problematische buurtbewoners met te weinig begeleiding - en markt oriëntatie rechtstreeks in in de levens van gewone mensen. In diezelfde buurten, onzichtbaar bij oppervlakkige beschouwing en haast, bestaan tegen de verdrukking in, prachtige netwerken van actieve buurtbewoners en de wijkwerkers van allerlei instellingen, die hun best doen om op te vangen wat instituties laten liggen. Daar vind je de wijkhuismeester, die voorbijgaand aan zijn formele taakomschrijving ('buurtbeheer en klein, dagelijks onderhoud') een oude man uit bed helpt als de thuiszorg hem is vergeten, en die zo'n goed contact met de Marokkaanse jongens heeft dat ze in zijn buurt geen rotzooi schoppen. Die vraagbaak is, en smeerolie voor de buurt, maar daarvoor geen erkenning krijgt en bij veel corporaties bovendien niet bestaat.

Onduidelijkheid over keuzes en opgaven

Corporaties zijn namelijk al lang niet meer allemaal gelijk sinds de verzelfstandiging ons de ruimte bood voor eigen keuzes. Die keuzes die corporaties maken vloeien idealiter voort uit hun opgaven, maar juist die opgaven zijn vaak onvoldoende gedefinieerd. Daar ligt de kern van veel discussies met politiek en overheid.

Toen we nog uniforme, overheidsgestuurde instituties waren, kon het Rijk onze prestaties aan generieke regels toetsen. 'Maatschappelijk rendement' was nauwelijks een issue. Op het divergeren van corporaties heeft de overheid gereageerd door nieuwe prestatievelden aan te wijzen en een reeks generieke ge- en verboden op te stellen, maar ook die tonen de samenhang tussen keuzes en opgaven niet helder aan. Op zijn best wordt getoetst of corporaties aan alle door het Rijk benoemde prestatievelden 'iets' hebben gedaan. Of dat 'iets' in de lokale context de beste keuze was, blijft buiten beschouwing, evenals de vraag of de corporatie daarbij optimaal gebruik heeft gemaakt van haar middelen.

Andere inrichting stelsel gewenst

Een stelsel met als kern 'het belonen van maatschappelijke prestaties' vraagt om een andere inrichting: niet alleen van het toezicht, maar veel breder. Om te beginnen zou op relevante niveaus het overleg moeten worden verbreed. Het is toch raar dat ons brede werkterrein, waar leefbaarheid en zorg tot speerpunten zijn verheven, op landelijk niveau nog steeds wordt bepaald door drie primair op wonen gerichte instituties: Aedes, vrom en de Woonbond. Daar horen toch ten minste ook Arcares, vws en het landelijk overleg van Welzijnsorganisaties bij?

Corporaties moeten doelen helder maken...

Ook het belonen van maatschappelijke prestaties valt binnen het huidige stelsel niet te realiseren. Dat vraagt opnieuw om zicht op de vraag hoe die (meetbare) prestaties passen binnen de lokale opgaven. Zo'n beloningssysteem kan dus alleen maar werken als:

- » de corporatie haar opgaven helder in beeld brengt;
- » dat beeld door stakeholders - klanten, belangenorganisaties, collega's, gemeenten, maatschappelijke partners - wordt onderschreven;
- » de corporatie openbaar maakt hoe en wanneer ze haar opgaven wil realiseren en daarover ook verantwoording aflegt;
- » er tussen corporatie en lokale samenleving zo een doorgaande cyclus van verkenning, planning, verantwoording en bijsturing ontstaat, die partijen duurzaam aan elkaar bindt.

...dan is er geen aparte structuur nodig

De bewijslast en het initiatief liggen bij de corporatie. Corporaties die aldus aantonen dat zij hun maatschappelijke opdracht efficiënt en effectief uitvoeren, zouden meer ondernemingsvrijheid dan wel privileges moeten krijgen: vrijstelling van vennootschapsbelasting bijvoorbeeld, of het recht om gebouwen van zorginstellingen tegen boekwaarde aan te kopen. Het feit dat zo'n corporatie taken op zich neemt die ooit door gemeenten dan wel door de overheid gesubsidieerde instellingen werden gedaan, rechtvaardigt dat.

Als alle corporaties de bovenstaande weg zouden kiezen, wordt het toezicht een stuk eenvoudiger. Feitelijk is dat dan op lokaal niveau al ingebouwd. Maar zolang dat niet het geval is, zouden we ook dat misschien van binnen uit kunnen stroomlijnen door groepsgewijze zelfevaluaties (bijvoorbeeld per regio), waarbij corporaties elkaar vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid de maat nemen. Zo'n gezamenlijk prestatieverslag is effectief (het vergemakkelijkt benchmarking) en efficiënt (alleen individuele toetsing als de collectieve daartoe aanleiding geeft).

Verankering

Een belangrijke toevoeging (momenteel in ontwikkeling) is ook de website 'transparante corporaties'. Die zal op hoofdlijnen inzicht geven in de beleidsmatige, organisatorische en bedrijfseconomische prestaties van corporaties. Corporaties verstrekken zelf de noodzakelijke informatie, die vervolgens wordt getoetst door een 'volkshuisvestingsaccountant': onafhankelijk, thuis in de volkshuisvesting, erkend door de branche. Ook het oordeel van deze accountant wordt gepubliceerd.

En de maatschappelijke verankering dan, het laatste hot item in de branche? Moeten we daar niets voor ontwikkelen - een forum, een platform? Misschien wel - totdat we die permanente, open dialoog met de samenleving tot stand hebben gebracht. Echte 'maatschappelijke verankering' is een way of life. Die heeft geen aparte structuur nodig, maar is als respect, verantwoordelijkheid, dienstbaar zijn en verschil willen maken in elke handeling aanwezig.

Dossier: toekomst van de woningcorporaties

J.W. Remkes: [Visie op de toekomst](#)

J. van der Schaar: [Spagaat tussen publiek en privaat](#)

J.B.S. Conijn, P.M.A. Eichholtz, J. Hakfoort en C.G. Koedijk: [Transparantie en concurrentie gewenst](#)

H. van Beem: [Hoe duurzaam is de sociale huursector?](#)

A.L.M. Vlak: [Aedex-corporatie index](#)

M.C. van Oers: [Sociale huisvesting en concurrentie](#)

D.J. Kraan: [De opbrengst van uittrekking](#)

J. van der Moolen: [Sturing en helderheid nodig](#)

W. van Leeuwen: [Vrijheid en zekerheid geboden](#)

M.M. Glaser: [Verschil maken](#)

P.O. Vermeulen: [De doorsteek naar de markt is flauwekul](#)

H.G. Hilverink: [Miljardenverspilling of markthuur?](#)

C.E.C. de Reus en J. Fokkema: [Woonconsument gediend met marktwerking](#)

M.-L. van Kleef: [Samen werken aan een betere woningmarkt](#)

G.R. de Goede: [Marktwerking en de lokale opgave](#)

R. van Genugten: [Geen nieuw stelsel, wel meer invloed](#)

A.M. Reitsma: [Epiloog](#)
