

## **Menselijke maat in de publieke zaak**

### **De uitdaging voor woningcorporaties in woelige tijden**

Woningcorporaties functioneren anno 2010 als maatschappelijke ondernemingen in een complex veld met vele actoren. Ze staan voor stevige keuzes. Gaan zij verder “vermarkten” of kiezen ze voor een alternatief dat dichter bij hun wortels ligt?

#### ***De opdracht van woningcorporaties***

De wortels van de woningcorporaties liggen ver terug in de geschiedenis. Sociaal voelende burgers richtten verenigingen op met het doel “geschikte woningen te verschaffen aan de arbeidende klasse”. Dat begin was misschien wat paternalistisch, maar die verenigingen hadden wel een duidelijke missie en een duidelijke opdracht: de zorg voor fatsoenlijke woningen voor diegenen die die woningen zelf niet konden bereiken.

Vandaag de dag ontbreekt het veel woningcorporaties aan een heldere opvatting. Corporaties zijn vervreemd geraakt van de gemeenschappen waarmee zij verbonden waren. Ze zijn van kleine verenigingen die ten dienste stonden van de huurders, uitgegroeid tot technocratische bedrijven met businessmodellen die hun huurders ‘klanten’ noemen. De oorspronkelijke opdracht is verwaaid door schaalvergroting en marktavonturen. Bestuursleden zijn soms salarissen en bonussen gaan verdienen die niet meer zijn uit te leggen.

De overheid heeft deze ontwikkeling overigens zelf in de hand gewerkt. Onder het mom van een modieus governance-denken werden de besturen, die eerst door de leden werden gekozen, vervangen door raden van toezicht. Voor die raden van toezicht werden financieel deskundigen aangezocht. Professionals, die veel verstand hebben van geld, maar niet of veel minder van sociale woningbouw en maatschappelijk functioneren. Dat is een totaal verkeerde keuze geweest.

Woningcorporaties zijn geen marktpartijen, maar maatschappelijke organisaties die zich moeten verbinden met de mensen waar ze het allemaal voor doen. Corporaties moeten hun wortels hervinden. Om te beginnen door als organisatie een duidelijke opvatting te hebben, want anders kunnen ze net zo goed weer een overheidsloket worden. Corporaties moeten geen Raden van Toezicht instellen, maar Raden van Inzicht en Raden van Betrokkenheid. De huismeester moet terug als de oren en ogen van de corporatie. Het beheer moet niet in handen worden gelegd van particuliere klusjesbedrijven. Huurders zijn geen klanten. Klanten willen hun behoefte onmiddellijk bevredigd zien. Huurders willen ook over vijf jaar goed wonen in een buurt waar ze het naar hun zin hebben. Sociaal rendement en maatschappelijke opbrengst tellen óók. Het is het overwegen waard om ook de verenigingsvorm terug te laten komen. Vergelijk het met de banken. De RABO bank met zijn corporatieve structuur heeft het in de financiële crisis veel beter gedaan dan andere banken. Dat heeft niet alleen te maken met capabele bestuurders, maar ook met de corporatieve structuur die die bank nog steeds kenmerkt.

In de komende periode wachten pittige keuzes. Nieuwe regelgeving en heroverwegingsoperaties zullen grote effecten hebben. Het debat over een hervorming van de woningmarkt komt op stoom. De parallel met de ontwikkelingen in de zorg dringt zich op. In toenemende mate dreigen de principes van de markt het handelen van de corporaties bepalen. Dé grote vraag van de komende maanden is of wij ons in Nederland in een post-liberale technocratie storten of iets anders kunnen bedenken en de menselijke maat in de publieke zaak terug kunnen brengen. Het debat moet over inhoud gaan. Uit Den Haag valt in dit opzicht niet veel te verwachten. Daarom is het zinniger te kijken naar de maatschappelijke opgaven die er in Brabant zijn.

### ***De Brabantse opgaven***

Wie Brabant bekijkt met Google Earth ziet een “sterrenhemel van gemeenschappen”, zoals het in Manifest Brabant 2050 werd genoemd. Nergens anders heeft de verstedelijking zo’n sterk gespreid karakter. De ruim 2 miljoen Brabanders wonen in 68 gemeenten. 5 grote, maar niet heel grote steden, 7 middelgrote steden en dorpen met kleine kernen. Dorpen en steden liggen op korte afstand van elkaar. Brabant is geen Friesland of Groningen. Demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen hebben een accentverschuiving tot gevolg van het scheppen van nieuwe woonmilieus naar de transformatie van bestaande woonmilieus. Daar komt bij dat de woning allang niet meer alleen de plek is om te eten en te slapen. Mensen hechten aan buurten met een eigen identiteit, een prettige, veilige en sociale woonomgeving. Wonen raakt ook weer meer en meer vervlochten met andere aspecten van het leven: werken, recreëren, zorg ontvangen. Wooncomfort wordt niet alleen bepaald door een riante tuin op het zuiden, de modernste keuken of een jacuzzi, maar ook door de dienstverlening die in en rondom de woning beschikbaar is. De behoefte aan verzorgd en begeleid wonen moet vooral door de woningmarkt worden opgevangen.

De kernopgave in het ruimtelijke beleid in Brabant is om te komen tot een nieuwe samenhang tussen de stedelijke kernen en hun omgeving van dorpen en het landelijke gebied. Beide hebben elkaar nodig en in Brabant is dat goed realiseerbaar. De dorping heeft de stad nodig en die is als het ware in Brabant altijd binnen handbereik. De stedeling heeft het buitengebied nodig, voor recreatie, ontspanning en goed voedsel.

Lange tijd werd er in het ruimtelijke beleid vastgehouden aan een strikt onderscheid tussen stedelijk gebied en landelijk gebied. Aan het urbane model dat uitgaat van de leerstelling dat de compacte stad het platteland spaart. Die verschillen vervagen.<sup>1</sup> In het landelijke gebied van Brabant zijn grote veranderingen gaande. Als gevolg van de revitalisering van het Brabants buitengebied zien we weer meer aandacht voor de sociaal-economische en sociaal-culturele dimensies. De crisis van de intensieve landbouw heeft dit proces mede bepaald. In vergelijking met tien jaar geleden is er veel meer aandacht voor sociaal-economische en sociaal-culturele ontwikkelingsmogelijkheden. Dat is nodig om het landelijke gebied

---

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld: PON jaarboek 2007: 'BrabantDorp. Waar de grenzen tussen stad en platteland verdwijnen'

aantrekkelijker te maken voor zowel de stedeling die op zoek is naar een uitloopweide, als de dorpling die er leeft. De intensieve landbouw gaat afwaarts, maar de ontwikkeling naar een meer dynamisch, duurzaam en leefbaar buitengebied moet volop opwaarts gaan.

### ***Nieuwe strategie voor wonen en ruimte***

Een nieuwe strategie is nodig om de kwantitatieve en de kwalitatieve opgaven waarvoor Brabant staat te realiseren. In dit verband blijft het zinvol te putten uit het Manifest Brabant 2050 (1997). Daarin werd voor het eerst na lange tijd gezocht naar nieuwe vormen van pluriformiteit en betrokkenheid in de ruimtelijke ontwikkeling van Brabant. Het manifest was een pleidooi de geest te verruimen en oog te hebben voor globale, nationale en regionale ontwikkelingen en daarin, laverend tussen het Rijnlandse en het Angelsaksische model, nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing en ontgroening, vormden hierin niet alleen een bedreiging, maar ook een kans. Verschillende auteurs pleitten in het manifest voor een voortzetting of opnieuw uitvinden van het gespreide Brabantse ontwikkelingsmodel. <sup>2</sup>“Liever 125 maal Oosterhout dan het importeren van de compacte vervreemding.”

Dirk Sijmons heeft zeker achteraf gezien een heel nuchtere en eigentijdse oproep. Zijn stelling: als bestuurders en ontwerpers gewoon alle opgaven waarvoor ze staan zo goed mogelijk oplossen, ontstaan vanzelf weer de “streelbare en tastbare zaken waaraan men culturele identiteit kan ontlenuen”. Zij zouden zich dan kunnen beperken tot de details van de planologie. Identiteit zou dan vervangen kunnen worden door ruimtelijke kwaliteit. “Een ontwerper of bestuurder moet een rafijn evenwicht zien te bereiken tussen een inzet van bovenaf en het van onderop laten ontstaan van karakteristieke elementen waaraan die wens van eigenheid zich kan hechten.”

De uitdaging voor Brabant is de toekomst aan te gaan vanuit een gezamenlijk, minder verzuild perspectief. Minder vanuit de tegenstelling tussen stad en platteland, meer vanuit de samenhang en met meer inzet van de Brabanders zelf. Geen “grand design”, maar een strategie waarin nieuwe verbindingen worden gelegd tussen stad en platteland en waarin de menselijke maat weer centraal staat. Dat betekent ook zoeken naar slimme nieuwe allianties en meer verantwoordelijkheid voor de Brabanders zelf. Laten we de nieuwe Brabantse samenleving opbouwen met kleine democratie'tjes rondom wonen, onderwijs, zorg.

Lokaal moet het gebeuren, maar daarvoor zijn regionaal samenwerking en slimme allianties nodig. Er is een gedifferentieerde deelmarktenbenadering nodig met passende sturing. Het zou goed zijn om te komen tot regionale of subregionale platforms en agenda's. De huidige economische ontwikkelingen en bezuinigingen brengen met zich mee dat alle partijen zich op hun kerntaken bezinnen. Hierin dreigt het gevaar, dat ieder voor zijn eigen honk gaat en samenwerking op de tweede of derde plaats komt. Dat is het paard achter de wagen spannen. Want juist in de opgaven op het terrein van wonen

---

<sup>2</sup> Zo benadrukt Ivo Bastiaanse het belang van leefstijlen voor het wonen. Wouter van Dieren, van wie het citaat afkomstig is, beschrijft voor het ecologische wonen een Utopia, een Nergensland.

is samenwerking onontbeerlijk. De opgave voor de komende periode is samenwerking aan te gaan vanuit de kracht van de spelers afzonderlijk (schoenmaker bij zijn leest).

### ***Kracht van corporaties benutten***

Woningcorporaties hebben hierin een zeer belangrijke rol. Zij zijn genesteld in de samenleving, ze zitten in de haarvaten van buurten en woonomgevingen. Voor de woningcorporaties is de opdracht om in zekere zin terug te gaan naar hun basis en kernopgaven. Zij richten op een goede kwaliteit van de woon- en leefomgeving en versterking van de leefbaarheid. Dat betekent op de eerste plaats de zorg voor goede en betaalbare de huisvesting van de lagere inkomensgroepen. Alert zijn en nieuwe scheidslijnen voorkomen. Ouderen zijn weliswaar voor een belangrijk deel welvarend, maar in de steden wonen veel arme (groepen) ouderen en mensen met beperkingen. De gemeente is en blijft voor woningcorporaties de eerste samenwerkingspartner.

Corporaties zijn genesteld in de buurten en dorpen en weten wat er zich afspeelt. De sterke toename van actieve bewonerparticipatie biedt nieuwe kansen.<sup>3</sup> Zie de vele coöperatieven, waartoe mensen gezamenlijk initiatief nemen. Bewoners nemen een deel van het werk van de producenten over. Nu de participatie van burgers toeneemt, ligt daarin ook een grote kans voor de woningcorporatie als maatschappelijke onderneming. In dit verband is het goed om ook de uitkomsten van de recente monitor maatschappelijke participatie in Brabant van het PON te noemen. Corporaties kunnen ruimte geven aan actieve participatie van huurders en woningzoekenden en betrokkenheid organiseren. Met programma's als "civiele kracht" geeft Futura ook aan daarvoor te willen gaan. Gemeenschapsvorming op een lager schaalniveau is wel degelijk te realiseren. Woningcorporaties kunnen hun ondersteuning aan coöperatieven van burgers uitbreiden.

### ***De provinciale agenda***

De provincie bevindt zich in een fase van transitie. In de huidige bestuursperiode hebben we in de RO-sfeer programma's ter stimulering van de woningbouw. Perspectiefrijk Brabant investeert flink in integrale dorpsontwikkeling, leefbare wijken en Slimme Zorg. In al deze programma's staat het benutten van de kracht van Brabant, sociale innovatie van onderop, centraal. Actieve participatie, de eigen kracht en verantwoordelijkheid van mensen en het zelforganiserende vermogen van gemeenschappen, dorpen en wijken bieden kansen om de uitdagingen positief tegemoet te treden.

---

<sup>3</sup> Zie de monitor Sociale Participatie in Brabant het het PON (2009). Opvallend in deze monitor zijn de veranderingen in de wijze waarop Brabanders zich actief inzetten in de samenleving. Het aandeel vrijwilligers in het traditionele vrijwilligerswerk neemt weliswaar af (van 36% in 2004 tot 31% in 2009) maar de actieve participatie in de buurt neemt toe (van 30 % in 2004 naar 35% in 2009). Ook de ouderen zijn actiever. Ouderen willen zelf de regie houden en zoeken dus ook zelf naar oplossingen, met behulp van familie en sociale netwerken.

In de komende periode brengen we de ontwikkelingen in de woningvoorraad per Brabantse gemeente in beeld brengen: hoe is deze aangesloten op de kwantitatieve en kwalitatieve vraag, waaronder de behoefte aan verzorgd, beschermd en geschikt wonen. Het PON maakt voor gemeenten “vergrijzing- en ontgroeningscans”, met adviezen voor het lokale beleid. De woonopgaves worden geagendeerd in de regionale planningsoverleggen van RO en de regionale bestuurlijke overleggen Sociaal. Daarbij brengen we onze ervaringen in vanuit IDOP’s Slimme Zorg en andere programma’s en de landelijke ervaringen uit de proeftuinen wonen, zorg en welzijn van de Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV).

De provincie voert momenteel de kerntakendiscussie en het gesprek over de nieuwe Agenda van Brabant. Die discussies worden door de te verwachten Haagse bezuinigingen op het provinciefonds zwaar onder druk gezet. Duidelijk is dat we ons sterker dan voorheen profileren op een ruimtelijk-economische agenda. De opgaven zoals hiervoor gesignaleerd, zullen in de gebiedsaanpak hun doorwerking krijgen. Voor de provinciale inzet gericht op wonen en de woonomgeving, maar ook breder voor de ruimtelijke inrichting. Denk bijvoorbeeld aan de woon-leer-werklandschappen, waarin slimme combinaties worden gemaakt.

### ***Kleine democratietjes***

Daarbij zullen wij waar mogelijk ook aandacht geven aan sociaal-culturele innovatie. Die zien we in steden en dorpen nu al opkomen. In de dorpsontwikkeling zijn voorbeelden van nieuwe kleine democratietjes te vinden, waarin bewoners met de gemeente verantwoordelijkheid nemen voor nieuwe voorzieningen, bijvoorbeeld zorg aan huis. Ook in de steden zijn voorbeelden te vinden. Onderdeel van de voorbereiding van Brabant Culturele Hoofdstad 2018 is een programma met de titel de Kunst van het Samen Leven. Dit is onder andere gebaseerd op nieuwe stedelijke initiatieven, zoals in den Bosch, waar planologen en architecten samen met buurtbewoners en –organisaties verantwoordelijkheid nemen voor een verbetering van het samenleven in de buurt. Die initiatieven zijn vandaag meer dan ooit noodzakelijk. Laten we de samenleving opbouwen met kleine democratietjes rondom wonen, onderwijs, zorg. In Brabant is op dit vlak lang niet alles verloren gegaan. Hier ligt de sleutel tot herstel. Daarvoor is het zaak om de ervaringen die Futura, andere woningcorporaties, provincie en gemeenten hebben aangedaan bij elkaar te leggen en samen met de opgaven tot een regionale agenda uit te bouwen. Samen kunnen we in een nieuwe vorm doen waar we altijd sterk in zijn geweest. Innovatie en samenwerking stimuleren met de betrokken partners (gemeenten, woningcorporaties, zorginstellingen, bedrijfsleven), in wisselende coalities of platforms om regionale en provinciale woonagenda’s te ontwikkelen. Partijen kunnen ieder hun eigen bijdrage daarin leveren, ook financieel. De noodzaak daartoe is er, meer ketensamenwerking en innovatie zijn nodig. Het zou goed zijn om te beginnen om een soort Brabant model te ontwikkelen voor het soort interacties dat nodig is om naast competitie ook samenwerking te organiseren en civiele kracht en maatschappelijk ondernemerschap te borgen. De deelname van woningcorporaties met hun haarvaten in de Brabantse buurten en wijken is hierin onmisbaar. Dus: ga aan de slag!