



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **21**

Maatschappelijk ondernemen binnen de kerntaken

Een andere kijk op sociale vernieuwing

aedes
vereniging van woningcorporaties



juli 2010

Maatschappelijk ondernemen binnen de kerntaken

Een andere kijk op sociale vernieuwing

Auteurs

Jan-Dirk de Boer

Mieke Hanemaaijer

Klaas Mulder

In opdracht van het Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

aedes
vereniging van woningcorporaties

Colofon

© Aedes, Hilversum

Auteurs

Jan-Dirk de Boer, Mieke Hanemaaijer, Klaas Mulder (Laagland advies)

Programmamanagement

Ruud Bouwmans en Chris Ridderbos, Aedes, Hilversum

Redactie en productiebegeleiding

Van der Brug Communicatie, Hilversum

Vormgeving omslag

Studio Typo Dynamo, Lelystad

Aedes vereniging van woningcorporaties

Publicaties

Postbus 611, 1200 AP Hilversum

Telefoon (035) 626 83 11

Fax (035) 626 84 11

E-mail publicaties@aedes.nl

Voorwoord

In 2005 verscheen het WRR-rapport *Vertrouwen in de Buurt*. Daarin riep Pieter Winsemius de corporaties op om een leidende rol te nemen in het heroveren van aandachtswijken. Een jaar later inspireerde de VROM-raad corporaties in *Stad en Stijging* om niet te blijven steken bij 'schoon, heel en veilig', maar actief bij te dragen aan de emancipatie van stedelingen¹. Het nieuwe kabinet omarmde vervolgens de wijkaanpak en legde de regie daarvoor bij het ministerie van VROM. Met de minister van Wonen, Wijken en Integratie en een staatssecretaris voor Milieu kreeg de koers met het ministerie van VROM-WWI een andere richting.

Verschillende corporaties herschreven hun missie en investeerden stevig in leefbaarheid, maatschappelijk vastgoed en sociaal-culturele projecten. Een brede groep bestuurders en medewerkers in de volkshuisvesting (corporaties, gemeenten, provincies, kenniscentra) vond het van belang dat corporaties niet alleen vanuit een fysieke taakopvatting werken, maar zich breed inzetten voor de wijkaanpak.

Ondertussen kwam er binnen Aedes een discussie op gang door het advies van de commissie-De Boer en het verenigingsadvies van de commissie-Sas. Wat zijn de taken van de corporatie? Op welke wijze is ze gelegitimeerd (belanghouders): hoe weet ik als corporatie dat ik de goede dingen doe? Duidelijk werd dat de positie van de corporatie in 'heroverweging' is. De landelijke politiek, de sectorinstellingen en het lokale krachtenveld spraken, vaak tegenstrijdige, verwachtingen naar corporaties uit.

De stuurgroep-Meijerink, eind 2008 ingesteld door Aedes en het ministerie van VROM-WWI, kreeg de opdracht met een advies te komen voor een modernisering van het arrangement overheid-corporaties. Het voorstel van de commissie riep zowel verbazing als een soort geruststelling op. Het door de stuurgroep-Meijerink voorgestelde arrangement spreekt van drie deeldomeinen: *wat moet* (de sociale taak), *wat kan* (de woonomgeving en het maatschappelijk vastgoed) en *wat is te overwegen* (de wijk- en buurtaanpak). Dit laatste deeldomein betekent 'nee, tenzij' voor de corporatie, in tegenstelling tot het eerste deeldomein, waar 'ja, tenzij' geldt.² Corporaties moeten in elk geval zorgen voor de woningvoorraad (*wat moet*) en moeten terughoudender zijn in het beheer van de woonomgeving (*wat kan*).

Niet iedereen steunde deze insteek. Zo vroeg de VROM-raad zich in zijn reactie af 'of het toch niet beter was een brede school te bouwen dan huizen met gouden kranen'. Toch stond de stuurgroep-Meijerink niet alleen. De Europese Commissie zette vraagtekens bij de breedte van de inzet van Nederlandse corporaties en ook in de Nederlandse politiek klonken oproepen om bij de leest te blijven.

En toen kwam de crisis. Waar Winsemius tijdens zijn korte ministerschap de corporaties nog kon uitdagen tot een bod om hun stille vermogens te investeren in de wijkaanpak, zien veel corporaties in 2010 hun kasstromen opdrogen. Diverse corporaties hebben aangekondigd het mes te zetten in hun investeringen 'buiten de kerntaken'. De een keert 'terug naar het wonen', de ander gaat zich 'op haar kerntaak concentreren'. Wil dat zeggen dat ze zich terugtrekken uit al hun maatschappelijke projecten? Op welke manier wegen ze hun investeringen tegen elkaar af? Hoe kunnen ze toch de sociale vernieuwing doorzetten, waarvan ze net de smaak te pakken hebben? Hoe kunnen ze dat met hun huurders, die ze zo graag kansen willen bieden op een beter leven in betere wijken? Is het dan

¹ Stad en Stijging, VROM-raad.

² Nieuw arrangement overheid- woningcorporaties, stuurgroep-Meijerink, november 2008.

nodig om alle sociale ambities los te laten? Nee, corporaties beschikken over een uniek instrumentarium voor sociale vernieuwing: woningen! De corporatiesector heeft de laatste jaren laten zien dat ze beschikt over zeer gedreven en creatieve mensen die het verschil kunnen maken in het leven van kwetsbare huurders.

In dit essay wordt een pleidooi gehouden om uw inzet en energie te richten op dat waar u goed en gedreven in bent en waarin u zich dus kunt onderscheiden als maatschappelijk ondernemer. Met de *kerntakendynamo* ziet u waar u als corporatie juist toegevoegde waarde hebt, waar u uw unieke expertise in het wonen tot gelding kunt brengen: en dat is de uitdaging!

Inhoud

1	Maatschappelijke opgave: meedoen in de wijk	6
2	Kerntakendynamo: werken in huis	8
3	Doe waar je goed in bent	11
4	Sociale ambities	12
5	Doelen stellen	13
6	Kerntakendynamo: opgroeien in huis	15
7	Maatregelen 'in eigen huis'	20

1 Maatschappelijke opgave: meedoen in de wijk

Herontwikkeling bedrijfsverzamelgebouw; een voorbeeld

Een wijk in een Brabantse stad. Veel groen, ruime betaalbare huizen, een brede school en veel andere voorzieningen. Toch voert de wijk al lang de verkeerde lijstjes aan. Ergens in de wijk staat een voormalig buurthuis. De vele partners in de wijk willen dit een nieuwe bestemming geven: een combinatie van bedrijfsverzamelgebouw en buurtloket. Ook startende ondernemers kunnen er een plek krijgen. De partners zien graag dat de corporatie een rol neemt in de herontwikkeling van het bedrijfsverzamelgebouw. Zij heeft immers verstand van verbouwen en beheren. En misschien wil ze ook wel een deel onrendabel investeren. 'Het is immers in het belang van de corporatie dat het beter gaat met de wijk. Eigenlijk is het een vorm van waardecreatie.' De corporatie heeft goede redenen om ja te zeggen, maar ook om nee te zeggen. Moet de huisbaas van de armste huurders meebetalen aan een voorziening waar minstens zo veel eigenaar-bewoners uit de buurt over de vloer komen? Is de corporatie de enige die profiteert van de waardestijging? Is dit wel een kerntaak? En is het geld er eigenlijk wel? Welke andere zaken kan ze niet doen als ze dit gaat doen, welke verwachtingen wekt ze over haar taak? Dan worden enkele adviseurs uitgenodigd om de wijk te bekijken. Ze wandelen met een stel betrokkenen rond en raken in gesprek. Op allerlei plekken zijn voorbeelden van klein ondernemerschap. Er wonen nogal wat zzp-mk'ers in de wijk: zelfstandigen zonder personeel, maar met kinderen. Staat het huurcontract van woningen het toe dat mensen werken vanuit huis? 'Formeel hebben we dat dichtgetimmerd', zegt de verhuurder. 'Werken in de wijk is gewenst, maar in de woningen willen we het niet hebben.'

Deze ervaring is een van de aanleidingen voor dit essay. Ook vele andere corporaties worden bestookt met vragen om te participeren in maatschappelijke projecten. Of het nu gaat om de bouw van maatschappelijk vastgoed - met een stevige onrendabele top - of de financiering van projecten op het snijvlak van onderwijs, werkgelegenheid en zorg: de corporatie wordt uitgedaagd om meer te doen dan het verhuren van woningen.

Appel Winsemius

Winsemius was een van de eersten die daarom nadrukkelijk vroeg. Hij deed dat, omdat hij enthousiast was geworden van de daadkracht die hij bij enkele Rotterdamse corporaties had gezien. Er zijn sterke organisaties nodig om wijken te *heroveren*, en Winsemius vond de corporaties sterk. Toen hij enkele maanden later minister werd, ter vervanging van de afgetreden Dekker, werd zijn appel nog enthousiasmerender. Hij gaf aan dat de corporaties het beste zelf met een voorstel konden komen over de besteding van hun stille vermogen. Meedoen in de wijkaanpak werd een morele én een financiële plicht.

In de door Winsemius aangereikte maatschappelijke opgave herkenden veel bestuurders van corporaties zich. En waar ze zelf minder goede ervaringen hadden bij de daadkracht van lokale overheden en welzijnsorganisaties, namen velen de regierol in de wijkaanpak op zich. Zo droeg de gemeente Deventer aanzienlijke budgetten over aan de twee lokale corporaties, die elk de verantwoordelijkheid kregen voor een van de aandachtswijken. Ook het morele appel sloeg aan, want veel corporatiebestuurders wilden zelf ook niets liever dan de problematiek van wijken aanpakken. Zo staken diverse corporaties hun nek uit voor tienermoeders en jongeren in de knel. Vooral de boodschap van *Stad en stijging* vond gehoor - al vond de VROM-raad niet dat iedereen in de stad *moet* stijgen, waar het in sommige wijkactieplannen nu wel op lijkt.

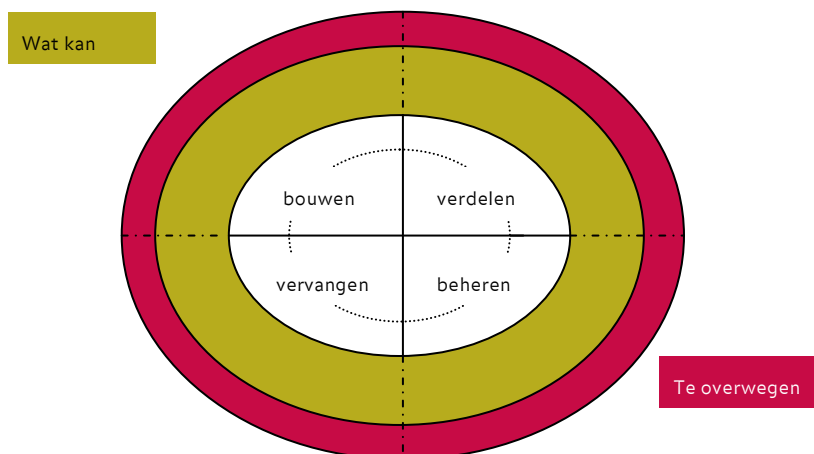
Hoe dan ook, tussen 2006 en 2010 ontpopten corporaties zich steeds vaker als dé hoofdaannemers van de brede wijkaanpak. Het ministerie van VROM werd verantwoordelijk voor wijken en integratie, maar ging ook de coördinatie doen van het grotestedenbeleid. *Wonen en wijken* werd de kapstok voor de aanpak van allerlei maatschappelijke vraagstukken, van zwaarlijvigheid tot schooluitval, van individualisering tot taalachterstand.

Nodig of niet?

Mogelijk kan de Brabantse corporatie het bedrijfsverzamelgebouw tot een zakelijk en maatschappelijk succes maken. Maar is het ook *nodig*? Is deze investering in maatschappelijk vastgoed de enige manier om het doel te bereiken? Wat is het doel van de investering eigenlijk en op welke andere manieren kan de corporatie dit doel bereiken met inzet van haar kerntaken? Hoeveel kansen liggen er voor corporaties om maatschappelijke doelen te halen zonder buiten hun kerntaken te treden? Wat vermogen organisaties, die goed zijn in het bouwen, verdelen, beheren en vervangen van huurwoningen?

Wat moet, kan en is te overwegen

Analoog aan het advies van de stuurgroep-Meijerink, maar ook aan de brief van minister Van der Laan aan de Tweede Kamer over het woningcorporatiestelsel³, kijkt dit essay naar wat de corporatie moet, kan en te overwegen heeft. De basis hiervoor zijn de kerntaken: het bouwen, verdelen, beheren en vervangen van woningen. De stuurgroep-Meijerink spreekt van het eerste deeldomein (het moeten) over het bouwen en verhuren en/of verkopen van woningen. Het tweede deeldomein (het kunnen) betreft de woonomgeving en maatschappelijk vastgoed. Het derde deeldomein gaat over de wijk en buurtaanpak (te overwegen).



Figuur 1 Schema deeldomeinen van kerntaken woningcorporaties

Dit essay verkent welke sociale ambities in het eerste deeldomein zijn te realiseren. De *kerntakendynamo* is hierbij het hulpmiddel om het denken te ordenen: een gewenste maatschappelijke activiteit wordt bekeken vanuit de kerntaken van de corporatie in relatie met de deeldomeinen.

³ Brief minister Van der Laan aan Tweede Kamer over voorstellen woningcorporatiestelsel van 12 juni 2009.

2 Kerntakendynamo: werken in huis

Het vorige hoofdstuk beschrijft de situatie in een Brabantse wijk waarbij de partners in de wijk de wijkeconomie willen bevorderen. Op welke manieren zou dit doel kunnen worden vertaald naar het dagelijkse werk van corporaties? Hoe kan dat met *wat moet?* Kan een corporatie hieraan bijdragen zonder bij haar kerntaken weg te lopen? Dat kan worden bekeken via de *kerntakendynamo*. Dit hoofdstuk beschrijft een voorbeeld van de werking daarvan.

Bouwen

Een van de vier kerntaken van de corporatie is het bouwen van woningen. Er zijn verschillende manieren om woningen zo te bouwen dat het gemakkelijker wordt er een kleine onderneming te starten of om voor de baas thuis te werken. Zoals een extra kamer op de begane grond. Of een verwarmde schuur of de benedenverdieping van een drive-inwoning. Soms leent de plint van een flat zich ervoor en ook een zolderverdieping is prima te gebruiken voor een bedrijf of thuiswerker. Het gaat lang niet altijd om fulltime ondernemers. Onder de zzp'ers zijn veel ouders van kinderen, die door het zelfstandig ondernemerschap werk en zorgtaken kunnen combineren. Veel moeders steken niet meer dan zo'n 16 uur per week in hun bedrijf. Ze kunnen zich geen gehuurde bedrijfsruimte permitteren of willen per se werken vanuit huis. Een recente inventarisatie in Almere laat zien dat veel zzp'ers werkzaam zijn in de diensteneconomie: de nagelstudio, de stukadoor, de kinderfeestjes. Er zijn veel vormen van kleinschalig werk die vanuit een woning kunnen plaatsvinden. En het zijn juist deze bedrijven die ook kansen kunnen bieden aan jongeren uit de wijk; het is een maakbare stap naar de klussenbus of naar de nagelstudio van de buurvrouw.

Betaalbaarheid een probleem?

Wie door Vinex-wijken als Amersfoort Vathorst rijdt, ziet een grote variëteit aan woon-werkwoningen voor de beter gevulde beurs. In herstructureringsgebieden als de Amsterdamse Bijlmer is veel atelierruimte gerealiseerd. Deze is bijzonder gunstig geprijsd, maar valt vaak nog steeds buiten het budget van de doelgroep van de volkshuisvesting. Wie niet meer dan een dag of drie per week in een bedrijfje kan investeren en zijn geld verdient via eenvoudige dienstverlening, kan niet zomaar honderden euro's aan bedrijfsruimte uitgeven.

De uitdaging voor de corporatie is (geredeneerd vanuit de *kerntakendynamo*) manieren te vinden om kleinschalig ondernemerschap mogelijk te maken in de goedkope voorraad waarop de primaire doelgroep is aangewezen!

Van wintertuin naar werktuin

In seniorencomplexen is het niet ongebruikelijk een recreatieruimte of wintertuin aan te leggen. Ook in groepswoningen is het vrij gebruikelijk 'functiespecifieke' ruimten te delen: een timmerwerkplaats, een atelier, een oefenruimte voor muziek. Kunnen dergelijke collectieve voorzieningen niet ook een functie hebben om sociale huurwoningen 'op te pimpen' tot bedrijfsruimte? Vormen van gezamenlijk (intensief) ruimtegebruik kunnen een uitkomst bieden voor mensen die de eerste stappen naar een eigen bedrijf willen zetten. Op moeilijke locaties langs snelwegen zou een afgesloten 'speel-leer-werk'strip de galerij van een flatgebouw kunnen vervangen. Bewoners zouden dan lid kunnen worden van de 'themaclub' die de werktuin gezamenlijk beheert. Er is nog heel wat aan te tekenen en te rekenen, maar het zou een goedkopere en efficiëntere bijdrage kunnen leveren aan het doel.

Woonruimteverdeling

Het is niet altijd nodig te bouwen voor de kleine zelfstandige met de kleine portemonnee. Er staan immers al veel geschikte woningen. Helaas is het een kwestie van toeval of de voor ondernemers geschikte huurwoningen ook bij ondernemende huurders terecht komen. In de woonruimteverdeling is werken aan huis vaak geen thema. Er zijn campuscontracten voor studenten, maar een campuscontract voor ondernemers bestaat nog niet: u mag hier wonen zolang u een bedrijf aan huis uitoefent. Er zijn sterrensystemen om ervoor te zorgen dat de match tussen senioren en de voor hen geschikte voorraad wordt gemaakt; maar een sterrenstelsel voor woon-werkwoningen is er niet. Veel corporaties verhuren ook bedrijfsruimte of garages; maar dat wordt toch vooral als een *vastgoedportefeuille* gezien, niet als een instrument voor wijkverbetering en emancipatie van huurders.

Beheren van woningen

Na het verdelen, komt het beheren. Het kan lastig zijn als mensen een bedrijf runnen vanuit een huurwoning. Iedereen kent de voorbeelden, van prostitutie in een galerijflat en het fokken van teckels in een portiekwoning tot de distributie van folders vanuit een garagebox. Werk geeft reuring en niet elke buurtbewoner stelt dat op prijs. De vraag is dan of je moet kiezen voor een generiek verbod (het mag nergens) of voor een genuanceerder standpunt. Dat laatste is moeilijker te handhaven, maar daar staat tegenover dat het om allerlei redenen gunstig kan zijn als er in een wijk ook wordt gewerkt. Het is ook mogelijk een ander beheerregime te koppelen aan bijzondere voorzieningen, zoals glasvezel. Ook hier moet er nog veel worden uitgevonden en veel hobbels worden genomen. Het is een uitdaging te kijken naar de mogelijkheden waarmee het benutten van deze wijkpotentie kan worden gefaciliteerd.

Sloop-nieuwbouw

Ten slotte kan het bevorderen van bedrijvigheid 'binnen de kerntaken' ook een aandachtspunt zijn bij sloop-nieuwbouw. Het komt regelmatig voor dat een bewoner in zijn huidige woning activiteiten onderneemt die in de nieuwe woning geen ruimte meer kunnen krijgen. Dat is geen probleem als het illegale of overlastgevendende activiteiten betreft, maar we moeten het kind niet met het badwater weggooien. Als herhuisvesting het einde betekent van een bijverdienste waarmee het gezin op de been werd gehouden, kan de schade voor de samenleving groot zijn.

Aan de andere kant kan goede herstructurering ook veel kansen bieden voor de bewoners die een te slechte woning mogen verruilen voor een betere woning.

In één keer goed

Onlangs maakte Mitros bekend dat in Overvecht voortaan het principe van in één keer goed gaat gelden. Zo wordt van sloop een kans in plaats van een ramp (met twee keer verhuizen) gemaakt. Dit kan door in het verhuissgesprek ook aandacht te hebben voor functies die de woning in het gezin vervult op het gebied van leren, werken en zorgen.

Bijdragen aan doel vanuit kerntaken

Vanuit de kerntaken zijn er veel mogelijkheden in het eerste deeldomein om bij te dragen aan het doel, in dit voorbeeld het bevorderen van de wijkeconomie. Onderstaande tabel vat ze samen.

Doel: bevorderen wijkeconomie			
<i>Kerntaken</i>	<i>Eerste deeldomein</i>	<i>Tweede deeldomein</i>	<i>Derde deeldomein</i>
Bouwen	Woningen met werkruimte	Bedrijfsverzamelgebouw	Buurtbeheerbedrijf Bedrijfsruimte
Verdelen	De werkwoning	Verhuur bedrijfsverzamelgebouw	
Beheren	De werkwoning met speciaal contract	Onderhoud bedrijfsverzamelgebouw	
Vervangen	Behoud mogelijkheden werk bij verhuizing Sociaal-economische verbanden behouden	Slopen en bouwen met bewoners (kluswoningen), met een leerbedrijf	Werkgelegenheid scheppen in de wijk

Figuur 2 Mogelijkheden voor corporatie om bij te dragen aan doel vanuit kerntaken

3 Doe waar je goed in bent

Het voorbeeld van de wijkeconomie in het vorige hoofdstuk laat zien dat de corporatie haar kerntaken prima kan inzetten om kansen en ruimte voor ondernemers in de wijk te creëren. Om de indeling van Meijerink te volgen: binnen 'wat moet' kan er heel veel. De volgende hoofdstukken passen deze exercitie nog eens toe op andere sociale doelen, die vaak aanleiding zijn tot wijkaanpak. Maar eerst wat reflectie op Meijerinks motieven.

Blijf dicht bij huis

Een van de doelen die sinds *Stad en Stijging* hoog op de agenda van de wijkaanpak staat, is het bevorderen van ontwikkelingskansen voor kinderen in een achterstandssituatie. Om Meijerink beter te begrijpen, is het nuttig te kijken waarom hij geen groot voorstander was van corporaties die investeren in emancipatieprojecten. Meijerink is zeer begaan met de staat van het Nederlandse onderwijs, getuige zijn voorzitterschap van de commissie die het taal- en rekenonderwijs onderzocht. Maar toch was hij er geen voorstander van dat corporaties zich bezighielden met educatieve projecten in de wijkaanpak. Zijn argumentatie daarbij is heel eenvoudig: doe waar je goed in bent. Blijf 'dicht bij huis' in de keuze van je instrumentarium.

Doe wat je het beste kunt

Het arrangement van Meijerink komt niet voort uit een hiërarchie van doelen. Meijerink vindt wonen niet belangrijker dan onderwijs of ondernemerschap. Dat is toe te lichten met een medische metafoor: fysiotherapie is even waardevol als farmacie, maar dat betekent niet dat apothekers je voortaan ook moeten masseren. De keuze voor 'wat moet' is zuiver gebaseerd op competentie: doe vooral wat je het beste kunt!

Meijerinks 'wat moet' is geen oordeel over de zinnigheid van investeren in andere zaken dan de volkshuisvesting. Het arrangement gaat over *wie* waarvoor verantwoordelijkheid neemt. De corporaties *moeten* het wonen organiseren. En wonen *moet*, omdat juist daar corporaties iets te bieden hebben. Ze moeten het, omdat ze het *kunnen*.

Laat ambities niet los

De keuzes van Meijerink kunnen worden geïnterpreteerd als een oproep aan corporaties om hun brede maatschappelijke ambities los te laten. Maar ook binnen 'wat moet van Meijerink' is het bevorderen van emancipatie mogelijk. De uitdaging is de traditionele taken van corporaties zo te herontwikkelen dat ze effectief kunnen worden ingezet om sociale ambities waar te maken. Want het loslaten van die ambities is eigenlijk geen optie, noch voor de verhuurder, noch voor de bewoners van de wijk.

4 Sociale ambities

Deze publicatie is zomaar met een voorbeeld begonnen. En zo gaat het ook vaak in de praktijk. Corporaties worden geconfronteerd met vragen van partners en met problemen in wijken en buurten en moeten daarop inspelen. Ze zien onbenutte kansen of willen zich voorbereiden op de uitdagingen van de toekomst. Er zijn heel legitieme redenen voor corporaties om zich op het pad van de brede wijkaanpak te bewegen: een concentratie van problemen in bepaalde wijken, waardoor juist de doelgroepen van de volkshuisvesting in de verdrukking komen en de verhuurbaarheid van woningen onder druk staat.

Meer dan wonen alleen?

Vanaf de eerste woningbouwverenigingen hebben corporaties meer willen doen dan alleen het bieden van huisvesting. Sociale ambities liggen hieraan ten grondslag. De oprichters van het Rotterdamse tuindorp Vreewijk hoopten op een 'harmonisch leven voor de stedeling.' Corporaties hoeven niet terug naar 'dom stenen stapelen', ook niet met het advies van de stuurgroep-Meijerink en de mede daarop gebaseerde brief van 12 juni 2009 van Van der Laan aan de Tweede Kamer.

Sociale ambitie	<i>Rustig wonen in een veilige omgeving</i>	<i>Kansen bieden voor emancipatie en ontwikkeling</i>
Activiteiten		
<i>Eerste deeldomein: bouwen, verdelen, beheren</i>	Verhuurder <i>Gewoon goed in wonen</i>	Kerntakendynamo <i>Wonen met kansen</i>
<i>Tweede en derde deeldomein: wijkbeheer, maatschappelijk vastgoed, wijkaanpak</i>	Gebiedsbeheerder <i>Leefbare kernen en wijken</i>	Emancipatiemachine <i>Wonen, leven, groeien</i>

Figuur 3 Verhouding sociale ambities en activiteiten van corporaties

Wonen met kansen

Het lijkt er wel eens op dat er in de corporatiesector twee kampen zijn: de twee lichtgrijze vakken in het schema. De gedegen verhuurder die niets wil weten van de collega die alles aanpakt, de emancipatiecorporatie die de ander maar een conservatieve stenenstapelaar vindt. Dit is echter een beperkte blik: ze koppelen de sociale ambitie aan de breedte van het werkveld. De gewone verhuurder 'doet' weinig, dus zal hij ook wel weinig 'willen'; de emancipatiecorporatie wil veel, dus zal dat ook in de breedte laten zien.

Er is een derde weg: de synthese tussen de ambities van de een en het instrumentarium van de ander. Een corporatie kan streven naar emancipatie en ontwikkeling van haar huurders, zonder dat ze daarvoor hoeft te participeren in projecten die niet tot haar kerntaak behoren. Ze kan investeren in *wonen met kansen*. Gedreven bestuurders van corporaties, die graag actief willen bijdragen aan het verbeteren van de levens van hun huurders, kunnen binnen het eerste deeldomein veel doen. Met de inzet van het instrumentarium van de kerntaken en dus de kerncompetenties van de corporatie, waardoor het effectief en efficiënt kan worden gerealiseerd.

5 Doelen stellen

Het is goed doelen en middelen te onderscheiden. Wie dat niet doet, denkt al gauw dat bij één doel altijd één middel hoort. Als het middel dan niet meer uitvoerbaar is, menen we vaak ook het doel te moeten loslaten. Een corporatie als Parteon die 'terugkeert naar het wonen' zou de suggestie kunnen wekken dat ze dan niets meer kan betekenen voor de leefbaarheid. 'O jee, ze stoten de buurthuizen af en worden niets meer dan een platte verhuurder.' Maar bij Parteon weten ze heel goed dat dat niet zo is. Een doel wordt beter haalbaar naarmate je meer middelen ziet om het doel te bereiken. Dit vereist een scherp onderscheid tussen doel en middelen, want voor je het weet is het middel tot doel verheven. In het tweede hoofdstuk bleek bij het doel *wijkeconomie bevorderen* zowel een middel buiten het eerste deeldomein mogelijk (het bedrijfsverzamelgebouw) als een pakket van middelen daarbinnen: aandacht voor werken aan huis in de bouwopgave, de woonruimteverdeling, het beheer van woningen en de procedures rond sloop en nieuwbouw.

Wie stelt de doelen of wie hoort de vraag?

Corporaties leggen hun doelen voor hun sociale beleid vast in missie, visie of ondernemingsplan. Daarbij laten ze zich vaak adviseren door professionals uit aanpalende beleidsterreinen als onderwijs, zorg of welzijn en vragen ze inbreng van hun belangrijkste belanghouders, waaronder ook de huurdersorganisaties. Is daarmee ook de individuele huurder geholpen en gefaciliteerd in het pakken van de kansen die het wonen kan bieden?

Het doel kan ook direct door de huurder zelf worden aangegeven. Een huurder die aangeeft graag een eigen bedrijf te hebben, formuleert daarmee een helder doel. Voor de corporatie is het een huurder met een specifieke behoefte waarvoor zijn woningaanbod kansen biedt. In het Project Alledaagse Kansen (PAK) in de Deventer Rivierenwijk was het zelf formuleren van een ontwikkelplan door de bewoners een belangrijke stap. Rentré kon daarna faciliteiten bieden waarmee die plannen konden worden uitgevoerd, maar koos nooit de doelen voor bewoners. De ter beschikking gestelde middelen konden bestaan uit een plek in het PAK-huis, een financiële bijdrage of een aanbod op scholing. Het doel was 'van de bewoner', die kon kiezen uit een scala aan middelen, waaraan de corporatie een bijdrage leverde.

Ook als bewoners de doelen kiezen leidt dit vaak tot de inzet van middelen buiten de corporatie. Op een of andere manier leiden sociale trajecten zoals 'achter de voordeur'-gesprekken vaker tot de inzet van middelen in hulpverlening, voorlichting of bijzondere bijstand, dan tot extra beheer of de toewijzing van een ander type woning. Zo klaagden bewoners en professionals die deelnamen aan gesprekken in een Utrechtse wijk erover, dat een doorverwijzing naar een taalcursus sneller was geregeld dan een extra schilderbeurt of de aanpak van geluidsoverlast. Gezinnen met veel kinderen in Amersfoortse portiekflats werden door de corporatie doorverwezen naar de opvoedondersteuning, maar kregen niet met voorrang een grotere woning aangeboden. Er liggen kansen in het eerste domein voor het verwezenlijken van de doelen van bewoners. Hoofdstuk 6 werkt dit verder uit.

Het tweede hoofdstuk liet zien hoe een corporatie huurders die in huis willen werken of ondernemen, kan ondersteunen. Daarmee wordt ook de doelstelling van de professionals in de wijk behaald: een ondernemende wijk. Misschien is de les van dit voorbeeld wel dat corporaties vooral

moeten *kijken naar wat ze hebben*. In een goede wijkanalyse kunnen corporaties mensen op het spoor komen die al bezig zijn met datgene waar zij naar streven. Het *opsporen van ondernemerschap in de wijk* maakt het *bevorderen* ervan een stuk effectiever.

De corporatie heeft binnen haar kerntaken veel mogelijkheden om ondernemerschap mogelijk te maken. Hetzelfde geldt voor goed ouderschap, voor participatie, voor leren, werken en zorgen. Het volgende hoofdstuk bespreekt een tweede voorbeeld: opvoeden en opgroeien.

6 Kerntakendynamo: opgroeien in huis

Sinds *Stad en Stijging* staat 'vooruit helpen' prominent op de agenda van volkshuisvesting en wijkaanpak. Corporaties bouwen brede scholen en ander educatief vastgoed, ondersteunen summerschools en weekendacademies en zetten stagebedrijven op. Er is zelfs een corporatie die een studiebijdrage aan trouwe huurders geeft. Daarmee haalde ze de krant. De corporaties zitten daarmee deels in het domein 'wat kan', maar voor een groot deel ook in 'wat te overwegen is'. De precieze omvang van de investeringen zijn onduidelijk, maar die kunnen best aanzienlijk zijn. Het is hier niet de plaats om te discussiëren over de effectiviteit van dergelijke projecten. Zeer recentelijk is een Corprovenista-onderzoek afgerond dat meer inzicht geeft in het rendement van projecten voor sociale stijging. We buigen ons hier vooral over de vraag: wat kan er binnen 'wat moet' in het eerste deeldomein? Hoe kunnen corporaties ertoe bijdragen dat kinderen opgroeien tot geslaagde leden van de maatschappij? Voorbeeld 2 van de kerntakendynamo.

Knutselen met de huismeester

De gebiedsbeheerders van Portaal in Kanaleneiland, Utrecht hebben een breed takenpakket. Zo besteden ze tijd om op woensdagmiddag knutselactiviteiten en een internetcafé op te starten. 'We bereiken er de ouders mee en we ondersteunen de kinderen in de opbouw van hun sociale vaardigheden.'

Bouwen

Het bouwen van de juiste woningvoorraad is de eerste stap. Een goed huis biedt ruimte om te spelen en te leren en draagt bij aan een goede relatie tussen huisgenoten. Het opvoeden van kinderen is op zichzelf al niet eenvoudig, maar als dat moet gebeuren in een ongeschikte woning is het nog veel moeilijker. In veel regio's is een enorme voorraad van redelijk geschikte woningen: de doorzonwoning. In de standaard (premie A-tussen)woning vervult de zolder vaak de *wisselruimte* waar eerst kinderen opgroeien en vervolgens een eerste stap naar een eigen bedrijf wordt gezet.

Sommige corporaties met veel eengezinswoningen van dit type leggen in hun nieuwbouw logischerwijze niet de eerste prioriteit bij verdere innovatie van deze woonvorm. Maar ook in regio's met een tekort aan dit type, is de goedkope eengezinswoning een wat vergeten ontwerpogave. Bij de bouw van betaalbare woningen is opgroeien en leren nog geen standaardonderdeel van het programma van eisen. In veel nieuwbouw ontbreekt een zolder of woon-leer-werkruimte helemaal.

Hoewel een plek om huiswerk te maken een belangrijke voorwaarde is voor schoolsucces, ontbreekt die ruimte in veel portiekwoningen. Er zijn nauwelijks experimenten met flexkamers (waarbij een gezin tijdelijk over een groter huis kan beschikken). Interessant zijn wel de voorbeelden waarbij de plint van portiekwoningen wordt omgebouwd tot slaapkamers voor de woning op de eerste woonlaag. Enkele corporaties streven naar een flink ruimere maatvoering van hun nieuwbouwwoningen, juist om tegemoet te komen aan de nieuwe functies die in de woning moeten worden gehuisvest. Waar dat te duur is, zou een oplossing kunnen worden gevonden in het inrichten van collectieve ruimten. In seniorencomplexen is dit gebruikelijk, maar voor jongeren of ondernemers komen we ze veel minder vaak tegen. Waar deze ruimten er wel zijn (zoals in flats in Ede) blijken ze, met de goede begeleiding, een prima instrument te zijn voor het bevorderen van participatie.

Collectieve ruimten

In Ede heeft de corporatie in enkele flatcomplexen aanpassingen gemaakt voor de scootmobiel van de ouderen. Gelijktijdig zijn er collectieve ruimten gecreëerd waarin bijeenkomsten voor jonge moeders, voor kinderen en jongeren worden gehouden.

Een bijzondere vorm van het bevorderen van emancipatie binnen de kerntaak 'bouwen' is het inschakelen van stagiaires en leerbedrijven bij de bouw van woningen⁴. Ook *contract compliance* (eisen stellen aan aannemers) komt steeds meer voor.

Woonruimteverdeling

In de verdeling van woningen is weinig aandacht voor opgroeien en opvoeden. De aanwezigheid van kinderen is in de verhuuradministratie vaak niet geregistreerd en is ook geen onderwerp in het huurcontract. Dat is een groot verschil met de inventiviteit die voor senioren wordt getoond. Er zijn diverse woonruimteverdelingssystemen waarin voorzieningen voor senioren extra aandacht krijgen, maar voor gezinnen zijn zulke systemen er niet. In krappe markten krijgen gezinnen soms wel voorrang op grotere woningen, maar meestal blijft het daarbij.

Behouden woonduur/wachttijd

In veel woonruimteverdelingssystemen is het normaal dat je pas in aanmerking komt voor een grotere woning als er een kind is, terwijl het accepteren van een kleine woning/appartement betekent dat alle opgebouwde woonduur of wachttijd komt te vervallen. Het behouden van woonduur/wachttijd biedt een mogelijkheid om sneller op veranderde gezinsomstandigheden in te spelen.

In de communicatie over woonruimteverdeling - en in de verdeling zelf - is de geschiktheid van een huis en buurt voor gezinnen nauwelijks een thema. Wel worden steeds meer woningen gelabeld voor senioren of starters, waardoor de groepen daartussenin het steeds moeilijker krijgen. Uit diverse steden komen signalen dat verhuurders een maximum stellen aan het aantal gezinsleden dat in een huis mag wonen, zodat de tekorten aan woningen voor grote gezinnen snel oplopen.

Het belang van een goede woning

Het boek *Alle dagen schuld* (Mirjam Pool) beschrijft een jonge moeder die samen met haar vriend in een dure particuliere kamer woont. De vader van het kind heeft zo veel schulden, dat de corporatie hem geen woning wil verhuren. Maar als de moeder niet met hem samenwoont, wil de gemeente haar alleen een jongerenuitkering geven. En daar kan ze zelfs de huur niet van betalen. Door bemiddeling van de schrijfster lossen corporatie en gemeente het probleem op. De moeder krijgt een nette huurwoning op haar naam, de gemeente zoekt een financiële oplossing. Drie jaar later hebben schrijfster en moeder weer contact. Wat blijkt: het gaat prima met moeder en kind. Een goede plek was het begin om hun leven weer op de rails te zetten.

Er is nog geen variant op het campuscontract voor gezinnen bedacht. Toch zou het niet verkeerd zijn om eens na te denken over de manier waarop corporaties kunnen zorgen dat een schaars en duur goed (gebouwde ruimte) vooral wordt toegewezen aan mensen die die ruimte ook nodig hebben voor hun maatschappelijk functioneren. In 70 procent van de Nederlandse eengezinswoningen

⁴ Of bij het ombouwen van containers tot studentenunits.

woont geen huishouden met kinderen. In ontspannen markten is dat geen probleem, maar waar de schaarste groot is, zou het *recht op inpannige leegstand* best onderwerp van discussie mogen zijn. Is het redelijk dat mensen die twintig jaar geleden inwonende kinderen hadden, nog steeds wonen in een gewilde eengezinswoning (bijvoorbeeld in de Amsterdamse Watergraafsmeer), terwijl het huisvesten van nieuwe gezinnen ongelofelijk moeilijk is? Gepoogd wordt deze mensen te verleiden te vertrekken; de nieuwbouw is echter vaak veel duurder dan de plek waar ze nu wonen. Er zijn systemen denkbaar, waarbij je meer rechten hebt als je de ruimte echt nodig hebt, ten koste van een beperking van je rechten als dat niet meer zo is. Dat die systemen er niet zijn, doet vermoeden dat de woonruimteverdeling niet echt wordt gezien als een instrument voor het bieden van ontwikkelingskansen aan 'arme' huurders.

Het bieden van kansen op emancipatie wordt vaak als argument aangevoerd voor het verkopen van woningen. Maar misschien zijn er ook mogelijkheden voor gezinnen die niet in staat zijn een huis te kopen. Hoe precies 'de meest geschikte woning' beschikbaar kan worden gesteld aan mensen die de ruimte echt nodig hebben om vooruit te komen, is onderwerp voor nader onderzoek op alle (on)mogelijkheden. De woning kan in de huidige regelgeving misschien nog geen instrument voor emancipatie zijn. Juridisch is het nu niet mogelijk, maar dat was het campuscontract vroeger ook niet. Het kan interessant zijn ook hier een nieuw instrumentarium te ontwikkelen.

Gescheiden ouders huisvesten

Corporaties behandelen het huisvesten van gescheiden bewoners heel verschillend. Soms is echtscheiding een urgentiegrond, maar heel vaak niet, of uitsluitend voor een van de ouders. De andere ouder (meestal de vader) moet zich vaak redden met onderhuur of met de huur van een particuliere huurwoning. Maar particuliere verhuurders stellen hoge inkomenseisen, en het komt voor dat de vader zijn intrek moet nemen in een caravan of kamer. Hij krijgt pas na jaren wachten of in een andere gemeente weer een normale woning, waar ook kinderen kunnen wonen. Voor de kinderen verdwijnt hij intussen uit beeld. Ruim de helft van de kinderen groeit op in een gescheiden gezin. Heel veel ouders proberen dat samen te doen, maar de woonsituatie werkt daaraan meestal niet mee. Als corporaties er zijn voor alle samenlevingsvormen en voor mensen die 'niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien', is dit toch echt een doelgroep van betekenis en geen marginaal verschijnsel. Voor veel mensen betekent scheiden ook afstand doen van een redelijke tweeverdienerswelvaart en het opnieuw toetreden tot een lagere inkomensgroep.

De stelling is te verdedigen dat scheiden een eigen verantwoordelijkheid is (tenminste die van de ouders). Het zou dan niet de morele verantwoordelijkheid van de corporatie zijn om hierop in te spelen. Maar het vraagstuk is ook door de bril van het maatschappelijk rendement te bekijken. Wat is op lange termijn de schade voor de samenleving als zo veel kinderen 'uit een koffer leven'?

Wat betekent het als je die doelgroep wel serieus neemt?

Urgentie van beide ouders in dezelfde wijk is een oplossing, maar niet de enige. De corporatie kan ook zorgen voor tijdelijke huisvesting van de 'andere' ouder in de buurt van de eerstverzorgende ouder.

Verder kan in de woningverdeling voor een volgende meer permanente woning buurtbinding als een toewijzingscriterium worden gebruikt (eigenlijk in de buurt van kinderen). In het experiment Woonswitsch van Ymere kunnen co-ouders bij elkaar in de buurt blijven of komen wonen door een persoonsgerichte bemiddeling. Gescheiden ouders zijn gebaat bij een snelle, eventueel tijdelijke, maar leefbare oplossing. Voor hun kinderen is dat van grote waarde. En ook de samenleving als geheel vaart er wel bij als het goed gaat met onze kinderen.

Tijdelijke huurcontracten zijn in de corporatiewereld nog min of meer taboe (naast de wettelijke beperkingen). Het campuscontract voor studenten is daarop een uitzondering, ingegeven door de schaarste aan kamers én aan betaalbare woningen waar afgestuurde studenten naar kunnen doorstromen. Verhuurders en studentenvakbonden hebben een gezamenlijk belang, ook al betekent het campuscontract een inbreuk in de vrijheid van de afstudeerder. Hoe zit dat met de belangen van gezinnen en de belangen van verhuurders? Wie neemt de belangenbehartiging van de (huishoudens met) kinderen op zich, zelfs als dat de vrijheid van andere huishoudens zou kunnen beperken?

Corporaties staan voor een opgave, waarbij het standaardmodelgezin niet meer alleen als richtsnoer kan worden genomen (zoals in de wederopbouw, stadsuitbreidingen en Vinex het geval was). Het eenoudergezin en het co-ouderschap vragen aandacht voor het opgroeien en opvoeden van de kinderen. Waar vroeger de woning werd verhuurd aan de hoofdhuurder, verhuurt de corporatie nu de woning in feite aan een huishouden. Dat is een spannende uitdaging voor de sector, waarbij de kloof tussen 'gewoon wonen' en 'emancipatie bevorderen' kan worden gedicht met eigentijdse oplossingen. Zoals met elke verandering zullen sommigen wat moeten inleveren en krijgen anderen nieuwe kansen. Maar corporaties hebben toch vaker met dat bijltje gehakt?

Uitstroom als het beter gaat

In Kamers met Kansen, zoals in de wijk Wielwijk in Dordrecht, weten jongeren dat hun verblijf niet onbeperkt is. Maar dat tegenover bijzondere rechten ook bijzondere verplichtingen staan, begrijpen ze goed. De ondersteuning van jongeren is er uitstekend geregeld. Voor de tienermoeders is het van enorm belang dat ze hier in staat zijn om school en goede zorg voor hun kindje te combineren.

Beheer van woningen

Bij het beheer van woningen zijn leren en spelen nauwelijks een thema. De aanwezigheid van kinderen in het huishouden leidt nauwelijks tot een ander beheerbeleid. Corporaties verhuren een woning aan het hoofd van het huishouden. Bij de verhuring krijgt die de sleutels. Henneptelers met inwonende kinderen worden even resoluut uit huis gezet als hennepelers zonder kinderen (al hebben veel verhuurders nog wel een vangnet om te voorkomen dat kinderen echt op straat komen). Het zit soms in kleine dingen: een huurderstijdschrift met een jongerenpagina. Er zijn corporaties die de voordelen van gezamenlijke inkoop bieden (een Gamma-pas); niet echt een kerntaak, maar het kost de verhuurder vaak niets. Dergelijke arrangementen kunnen ook rond leren en werken mogelijk zijn, maar ze zijn nog schaars.

Inrichting studiekamer

Twee voorbeelden: houders van de Goldcard van De Woonplaats kunnen een studietoelage krijgen en Woonpartners in Helmond sloot een deal met een plaatselijke ROC. Het helpen bij de inrichting van de studiekamer (internetaansluiting, verwarming, korting bij Ikea) zou geen slechte zet zijn voor corporaties die emancipatie willen bevorderen, zoals we ook thuishetchnologie inzetten om ouderen langer zelfstandig te kunnen laten wonen.

Sloop en nieuwbouw

Ten slotte het beleid rond sloop en nieuwbouw. Een poging om de verhuiskostenvergoeding te koppelen aan de grootte van het huishouden in Den Bosch is gestrand op weerstand van de (overwegend kinderloze) leden van de huurdersvereniging. Daardoor krijgt een alleenstaande nog

steeds even veel als een huishouden met drie kinderen. Er is in Nederland nog nooit onderzoek gedaan naar de impact van een gedwongen verhuizing op de kinderen in het gezin. De verdedigers van herstructurering beweren vaak dat verhuizing 'geen ramp maar een kans' is, maar de praktijk laat zien dat juist kwetsbare gezinnen soms niet eens de peildatum afwachten en dus zonder verhuiskostenvergoeding vertrekken. Ook in wijken waar 0- tot 12-jarigen de belangrijkste doelgroep van de sociale programma's zijn, krijgt deze groep nog nauwelijks extra aandacht in de sloop-nieuwbouwprogramma's. Waar de nieuwbouw bedoeld is om 'sterkere' groepen te laten instromen in de wijk, komt het vaak voor dat de huidige zwakke gezinnen van de ene naar de andere portiekflat verhuizen. Er zijn voorbeelden in Utrecht waar zelfs gezinnen uit een eengezinswoning worden geherhuisvest in een flat. Scholen in herstructureringswijken klagen dat er nauwelijks leerlingen zijn die acht jaar op dezelfde basisschool zitten.

Nieuwe woningen in samenspraak met huurders

In Amersfoort worden eerst nieuwe woningen ontworpen - in samenspraak met de huurders - en gebouwd en zwaait daarna pas de sloopkogel door de bestaande voorraad. Dat geeft veel meer rust en zekerheid dan de terugkeergarantie, die voor veel gezinnen eigenlijk geen serieuze optie is gezien de niet voor hen geschikte nieuwbouw.

Bijdragen aan doel vanuit kerntaken

Corporaties spelen een belangrijke rol in het leven van kwetsbare gezinnen en verhuren woningen in wijken waar veel van deze gezinnen wonen. Meijerink stelde zich de vraag of corporaties daarbij ook risicodragend - of ronduit onrendabel - moeten bijdragen aan projecten in de wijkaanpak, omdat daaraan het risico kleeft dat wethouders en partners in zorg en onderwijs de corporatie als *flappentap* zien. Er zijn goede redenen om te aarzelen bij het *middel* wijkproject. Maar met het *doel* 'de jeugd vooruit helpen' is niets mis! Een goede woning kan ouders en kinderen daarbij helpen.

Doel: de jeugd vooruit helpen			
<i>Kerntaken</i>	<i>Eerste deeldomein</i>	<i>Tweede deeldomein</i>	<i>Derde deeldomein</i>
Bouwen	Woningen met leer-/werkruimte/internet-aansluiting	Speelruimte Wijkcentrum Brede school	Bouwen hangplek voor jongeren
Verdelen	De eengezinswoning die past bij het huishouden	Toedelen aan kindvriendelijke omgeving	Toedelen op wijk-/buurtsamenstelling Bijvoorbeeld school in de buurt
Beheren	Jongerenpagina/internet-aansluiting	Voordeelkaarten Meisjesvriendelijke publieke ruimte	Studietoelage Aanpak hangjongeren
Vervangen	Eerst bouwen, daarna slopen 'Achter de voordeur'-gesprek met kindvraagstuk	Schoon en heel	En veilig op straat Gezinsontwikkelingsplan verhuiscoach

Figuur 4 Mogelijkheden voor corporatie om bij te dragen aan doel vanuit kerntaken

7 Maatregelen ‘in eigen huis’

Enkele van de hiervoor beschreven maatregelen of producten vergen investeringen, al zijn er ook die meer een kwestie zijn van ‘de dingen die je al deed net even anders doen’. Er is geen totaal nieuwe bedrijfsvoering nodig, maar het vraagt investeringen van het management en van medewerkers in tijd, kennisontwikkeling en koers. Het zijn innovaties en die vragen een speciale ontwikkelaanpak. Het kunnen beleidsveranderingen zijn, met een geringe financiële investering maar met een grote impact en juridische consequenties (werken aan huis toestaan, gescheiden huurders bedienen). Het kunnen eenvoudige instrumenten zijn die met een geringe investering voor iedereen beschikbaar komen (onderkennen analfabetisme aan de balie).

Wetende dat dit niet gemakkelijk is, zal elke corporatie zelf kiezen voor de haar passende aanpak. Er zijn corporaties die net goed op stoom zijn in de wijkaanpak. Sommige zijn *gekanteld* en werken niet meer vanuit een centraal bureau maar vanuit wijkondernemingen. Kan dat dan helemaal niet meer volgens de *kerntakendynamo*? Natuurlijk wel!

De inzet van dit essay is niet het maatschappelijk ondernemerschap en de sociale ambities van corporaties ter discussie te stellen. De inzet van volkshuisvestingskapitaal en -menschkracht in wijkprojecten, het derde deeldomein van Meijerink, moet *worden overwogen*. Er zijn echter in het eerste deeldomein nog veel aanknopingspunten voor sociaal ondernemerschap en sociale ambities, ze vragen wel innovatiekracht. Wie minder ruimte heeft om te investeren in wijkprogramma’s, kan nog steeds een innovatieve, sociale verhuurder zijn.

Doelgroep analyseren

Een eerste exercitie is het analyseren van de doelgroep op een andere manier: wie zijn de klanten van corporaties als ze niet alleen in termen van inkomen, leeftijd en huishoudensomvang denken. Er zijn andere *bijzondere doelgroepen* dan in de meeste ondernemingsplannen in de woningmarktanalyse worden beschreven (de starter en de senior): het gaat hier om de zzp’er, de gescheiden ouder, het grote gezin, de klusser in of aan huis. Vervolgens is de vraag wat dan de specifieke behoeften van deze klanten zijn. Er is de laatste jaren al veel geïnvesteerd in marketing, klantenkennis en woonwensenonderzoeken. Maar deze klanten zijn mogelijk juist via internet goed te bereiken en te bevragen naar hun behoeften, bijvoorbeeld via de e-mailadressen van school. Ook klantenpanels en discussieforums zijn een bron van kennis over ‘wat er leeft en beweegt in de samenleving’. In de contacten bij verhuizing is veel kennis op te halen. Er zit heel veel kennis bij de mensen die achter de balie van de corporatie zitten. Maar ook de directeur, projectleider, huismeester en vakman die in de wijk en in de woning komen, kunnen veel informatie vergaren. Het gesprek met klanten geeft inzicht in de sociale *doelen* die verwezenlijkt zouden kunnen worden. Maar klanten hebben vaak ook al *oplossingen* in hun hoofd. De opgave is de ideeën mee te nemen, in individueel maatwerk, maar ook bij de ontwikkeling van structurele oplossingen.

Brainstormen

Vervolgens is het brainstormen. De mogelijke middelen die kunnen bijdragen, worden in kaart gebracht, ongeacht of ze komen uit het eerste, tweede of derde deeldomein. Daarbij zullen wel eens competentievraagstukken aan de orde worden gesteld. Een aantal voorbeelden van hoe dit zich kan voordoen bij een aantal van de in dit essay beschreven middelen. Mogen medewerkers van woondiensten optreden als *opdrachtgever* bij nieuwbouwprojecten (en extra nadruk leggen op

werken en opvoeden in de woning)? Heeft de beleidsmedewerker die zich met de woonruimteverdeling bezighoudt, voldoende kennis om zich open te stellen voor signalen over de problematiek van co-ouders (en hun kinderen)? Lukt het bij sloop-nieuwbouw om zowel in de nieuwbouwplannen als in het sociaal plan ruimte te maken voor de belangen van opvoeders en ondernemende huurders? Is het rekenwerk voor de deelnemers aan het innovatieproject te doorgronden?

Er zal wel eens iemand op de rem willen staan. Het 'ja maar'-principe brengt de schaduwzijden van ideeën in beeld. Het is goed daarvoor open te staan. Leg de argumenten op tafel want dat is nodig om te komen tot een keuze en aanscherping van de middelen.

Er ligt een mooie staalkaart met twintig of meer kleine en grote instrumenten op tafel. Nu is het zaak om keuzes te maken. Een innovatieteam legt de mogelijkheden voor en 'verdedigt' ze. In de discussie worden argumenten en voorwaarden besproken: misschien wordt ervoor gekozen het accent te leggen op de toewijzing van eengezinswoningen, omdat er in de nieuwbouwopgave te weinig mogelijk is. Misschien wordt ervoor gekozen het bedrijfsverzamelgebouw te bouwen, als uit de gesprekken blijkt dat de ondernemende huurders dit graag willen.

Medewerking overheid

Er is nog een complicerende factor. Zelfs voor maatregelen 'in eigen huis' heeft de corporatie vaak de medewerking nodig van de overheid: tijdelijke verhuur, verhuren van woningen met werkruimte, het samenvoegen van woningen, het verstrekken van urgentie, het bijzonder labelen van woningen. Het zijn zaken waarover de corporatie meestal niet zelfstandig kan beslissen. De gemeente moet misschien een bestemmingsplan verruimen om werken aan huis mogelijk te maken, al is dat lang niet overal en voor elke activiteit nodig. Het flexibel (aan- en ver)bouwen van kamers vraagt een soepele toepassing van het bouwvergunningenbeleid. Maar er zijn ook eenvoudiger middelen: met een dakraam kan de zolder een studeerplek worden en de gemeente hoeft er niet over te beslissen.

Kortom, kom uit die automatische pilot en dwing uzelf vaker 'out of the box' te denken. Ook zal er eerst flink wat uitzoekwerk moeten worden gedaan en zijn er nieuwe methodieken nodig. Er zijn partijen die het bijzonder waarderen als corporaties ook in deze moeilijke tijden hun sociale ambities overeind kunnen houden. De *kerntakendynamo* genereert oplossingen voor sociale vraagstukken in vooral het eerste deeldomein. Gelukkig zijn er nog veel innovaties mogelijk! Zodat corporaties, ook in tijden van schaarste, kunnen blijven bijdragen aan de ontwikkelingskansen van hun huurders.

www.mo-plein.nl