

Slechts 22 procent van alle corporaties wil actief investeren in schoolgebouwen. Op de foto: mozaïekbank de Ontmoeting, die door leerlingen van het 4e Gymnasium en van VMBO Nova College is gemaakt.

(Foto Elmer van der Marel / Hollandse Hoogte)



MAATSCHAPPELIJK VASTGOED BIEDT CORPORATIE KANS OP NIEUWE LEGITIMERING



Maatschappelijk vastgoed, de huisvesting van bijvoorbeeld scholen, buurtcentra en zorg, biedt corporaties een kans om ook in de 21-ste eeuw een legitieme bijdrage te leveren aan de samenleving. Uit onderzoek van adviesbureau Quintis en Persblik blijkt echter dat de sector onvoldoende is voorbereid op de nieuwe kerntaak.

DOOR AERNOUT BOUWMAN-SIE, PERSBLIK, ELLEN OLDE BIJVANK,
QUINTIS [TWITTER](#) @PERSBLIK #TVV1

De corporatiesector, ooit stevig verankerd in de Nederlandse samenleving, verkeert in een identiteitscrisis. De sociale huisvesters zijn er de afgelopen honderd jaar zo goed in geslaagd om woningen te bouwen voor mensen met een laag inkomen, dat de missie waaraan zij rond 1900 begonnen er zo goed als op zit. Corporaties kunnen vrijwel iedere inwoner van Nederland die hier om vraagt onderbrengen in een comfortabel huis met stromend koud en warm water, centrale verwarming en keukens met gasfornuis.

Begin 20-ste eeuw was de huisvesting van arme mensen een groot sociaal en maatschappelijk probleem. Een belangrijke oorzaak hiervan was de industrialisering, waardoor veel mensen van het platteland naar de stad trokken om arbeider te worden in een fabriek. Omdat de steden niet waren ingericht voor de huisvesting van zulke grote groepen mensen, woonden de arbeiders onder slechte omstandigheden in kelders of opeengepakt in kamers en piepkleine huisjes. De mensen die destijds woningcorporaties oprichtten en daarmee de basis legden voor de volkshuisvesting, wilden aan dit urgente maatschappelijke probleem een einde maken.

Nu corporaties het huisvestingsvraagstuk van mensen met een smalle beurs vrijwel hebben opgelost, dringt de vraag zich steeds meer op wat de nieuwe missie van de sector is. Daarbij komt dat de woningmarkt niet alleen muurvast zit door falend overheidsbeleid en een economische crisis. De sociale huurmarkt is ook verzadigd. Meer sociale huurwoningen bouwen heeft geen zin.

Economisch gezien zingen corporaties het nog wel even uit. Zij hebben voldoende reserves om zich terug te trekken op de sociale woningmarkt en daar slechts als verhuurder actief te zijn. Ideologisch is die keuze echter moeilijk te verdedigen. Want corporaties zouden zich daarmee iedere mogelijkheid ontnemen om waarde toe te voegen aan de samenleving. En dat is nu juist de belangrijkste reden geweest om de instellingen begin vorige eeuw op te richten.

Naast ideologisch is een strategie die zich concentreert op de verhuur van woningen ook bedrijfseconomisch moeilijk te verdedigen. Een goede onderneming, ook als die maatschappelijk van aard is, speurt dagelijks de markt af naar nieuwe kansen om toegevoegde waarde te leveren. De onderneming die dat niet doet en op zijn lauweren rust, zal op een goede dag ontdekken dat zijn dienst of product niet meer bij de actuele marktvraag aansluit.

Een voorbeeld: een corporatie in een krimpgebied die zich terugtrekt op de huurmarkt zal op den duur geen bestaansrecht hebben. Want aan wie moet deze corporatie haar woningen verhuren als er geen of te weinig huurders zijn? Om te overleven zal deze corporatie op zoek moeten naar een nieuwe markt die de organisatie ideologisch en economisch legitimeert. Deze analyse is niet nieuw. Sterker nog, woningstichting Het Grootslag uit het West-Friese Wervershoof heeft haar al gemaakt en omgezet in beleid.

KERNTAAK

“We werken momenteel aan een nieuwe visie. Daarin wordt maatschappelijk vastgoed een tweede kerntaak, naast het bouwen en beheren van sociale huurwoningen.” Harde voorwaarde hierbij is, zo benadrukt manager woondiensten Dick Visser van Het Grootslag, dat er geen geld wordt overgeheveld vanuit de primaire kerntaak. En dat is het realiseren en beheren van betaalbare woningen.

Het Grootslag bezit veel woningen in kleine kernen. In de plaatsen waar-

in de sociale huisvester actief is, bijvoorbeeld Zwaagdijk, Westwoud en Hoogkarspel, is het verdwijnen van onmisbare voorzieningen als zorg en onderwijs maar ook winkels en restaurants een groot probleem. Want verdwijnen school en supermarkt, dan ondergraaft dat de vitaliteit van de lokale gemeenschap. Visser: “Door te investeren in maatschappelijk vastgoed willen we voorkomen dat de kleine kernen in ons werkgebied leeglopen.”

In Zwaagdijk-Oost wonen 1.133 mensen. Het is zo’n West-Fries dorpje waar het voorzitterschap van het dorps huis van vader op zoon wordt overgedragen. Het dorps huis en de school in Zwaagdijk-Oost waren hard aan vervanging toe. De gemeente wilde er graag wat aan doen. Maar de lokale bestuurders wilden zelf de realisatie en het beheer van de te bouwen huisvesting niet op zich nemen. Visser: “Ze zeiden: ‘Vastgoed is geen taak voor ons.’”

Zwaagdijk-Oost is zo klein, dat het onzeker is of de nieuwe multifunctionele huisvesting tot het einde van de afschrijvingstermijn van veertig jaar ook volledig bezet zal zijn. Trekken mensen alsnog weg, dan is de kans groot dat in het gebouw bijvoorbeeld klaslokalen niet meer worden gebruikt. Het Grootslag zal dan zelf op zoek moeten naar nieuwe huurders. Voor het risico op volledige leegstand is een ontsnappingsconstructie bedacht. “Komt het gebouw echt helemaal leeg te staan, dan koopt de gemeente het van ons.”

REGELGEVING

Maatschappelijk vastgoed is niet alleen een mogelijke legitimering voor een sector die op zoek is naar een nieuw bestaansrecht. Ook regelgeving - Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) en de nieuwe Woningwet - stuurt er steeds meer op aan dat corporaties zich in deze markt begeven. In beide voor de sector cruciale documenten wordt of is vastgelegd dat sociale huisvesters de taak hebben om naast woningen ook voorzieningen als zorg te faciliteren en te investeren in maatschappelijk vastgoed. Corporaties staan naast regelgeving ook onder druk van het kabinet om van koers te veranderen. Zo heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken onlangs aangekondigd dat van de 2,4 miljoen sociale huurwoningen er tenminste een half miljoen verkocht zullen moeten worden. Een transactie die de corporaties door de crisis niet op de korte maar wel op de lange termijn veel geld gaat opleveren. Willen corporaties een beroep blijven doen op een breed maatschappelijk draagvlak, dan zullen zij een bij hun organisatie passende bestemming moeten geven aan het geld dat door de verkoop van hun bezit vrijkomt.

In de zorg worden de spelregels net als in de corporatiesector onder invloed van beleid en regelgeving aangepast. Zo heeft het rijk de financiering van zorgvastgoed in de verpleging, verzorging, geestelijke gezondheidszorg (GGZ) en gehandicaptenzorg tot op heden voor zijn rekening genomen. Maar met ingang van 1 januari 2012 gaat dat veranderen en moeten de zorginstellingen zelf de risico's dragen.

Met name kleine lokaal georiënteerde zorginstellingen zijn door de lage marges in de zorg weinig kapitaalkrachtig en beschikken niet altijd over de kennis die nodig is om een goed vastgoedbeleid te formuleren. Zij hebben nooit vastgoedexpertise ontwikkeld omdat de kosten van hun huisvesting altijd door het rijk zijn gefinancierd.

Nu zorginstellingen zelf hun huisvesting terug moeten verdienen en zij hiervoor niet meer op de nationale overheid terug kunnen vallen, zijn zij zelf verantwoordelijk voor een kostendekkend huisvestingsbeleid. En dus dragen zij ook de financiële risico's van dit vastgoed. Bovendien zijn deze zorginstellingen vaak gehuisvest in verouderde gebouwen die niet meer aan de huidige eisen voldoen.

Voor corporaties, die wel over de benodigde vastgoedkennis en de financiële reserves beschikken, ligt in de zorg een belangrijke kans om met het realiseren en beheren van vastgoed een interessante vatgoed- en

woonmarkt naar zich toe trekken. Als maatschappelijk onderneming kunnen zij hierop, net als begin vorige eeuw op de sociale woningmarkt, onmisbare waarde toevoegen aan de samenleving.

Naast zorg wordt ook onderwijs een steeds belangrijker sector voor corporaties. Voor de huisvesting van primair onderwijs is de gemeente verantwoordelijk. Maar nu lokale overheden onder druk van de economische crisis drastisch in de kosten moeten snijden, groeit de belangstelling en noodzaak bij gemeenten om de realisatie, exploitatie en financiering van scholen aan andere partijen over te dragen.

De markten voor huisvesting van zorg en onderwijs zijn omvangrijk, zo blijkt uit recent onderzoek van het platform voor maatschappelijk vastgoed Bouwstenen. Primair onderwijs alleen al is goed voor 10 miljoen vierkante meter bruto vloeroppervlak (bvo), 11 procent van al het maatschappelijk vastgoed in Nederland. En huisvesting voor gehandicapten, ouderenzorg, jeugdzorg en eerstelijnszorg beslaat 18 miljoen vierkante meter bvo, bijna een kwart van het totaal. Met ruim 80 miljoen vierkante meter bvo is de markt voor maatschappelijk vastgoed bijna twee keer zo groot dan de kantorenmarkt.

Uit onderzoek door Quintis en Persblik - specialist op het gebied van strategische communicatie - blijkt dat corporaties ondanks de kansen die zich voordoen in de zorg- en onderwijsmarkt over het algemeen weinig belangstelling hebben voor deze twee nieuwe markten. Slechts 37 procent zegt het bouwen voor de eerstelijnszorg tot zijn kerntaak te rekenen. En niet meer dan 22 procent wil actief investeren in schoolgebouwen. De corporaties lopen wel warm voor de realisatie van zorgwoningen en wijkgebouwen. Wat op zich logisch is, omdat dit markten zijn die dicht bij de kernactiviteit van corporaties liggen en waarop zij dus al veel actief zijn.

De achterliggende reden voor de meer afwachtende houding ten aanzien van huisvesting voor eerstelijnszorg en scholen is niet onderzocht. Het kan te maken hebben met de huidige beperktere investeringscapaciteit van corporaties waardoor deze vormen van maatschappelijk vastgoed buiten de programma's vallen. De afwachtende houding kan ook het gevolg zijn van nieuwe Europese regelgeving voor de sector in verband met de staatssteun die corporaties van de Nederlandse overheid krijgen. Bij corporatiebestuurders is ondanks de terughoudende opstelling van de sector ten aanzien van maatschappelijk vastgoed wel veel belangstelling voor het onderwerp, zo blijkt uit onderzoek van Quintis en Persblik. Tegelijkertijd is er voor hen nog veel werk aan de winkel als het gaat om de organisatorische inbedding van maatschappelijk vastgoed. Slechts de helft van de corporaties die de vragenlijst heeft ingevuld beschikt bijvoorbeeld over een toetsingskader voor maatschappelijk vastgoed waarin missie, visie, rolopvatting en/of een checklist dan wel afwegingsmodel zijn opgenomen. De andere helft geeft aan hierover niet te beschikken. Dat de helft van de bevraagde corporaties niet over een toetsingskader beschikt is opmerkelijk. Want zonder een toetsingskader is het lastig om goede afwegingen te maken bij de beslissing om wel of niet in maatschappelijk vastgoed te investeren. Bovendien is de besluitvorming zonder een toetsingskader weinig transparant voor interne en externe belanghouders en de eigen toezicht-houders.

SPIDER-MAN

Spider-Man, de superheld die aan spinnenrag door het beeld zwaait, is populairder dan ooit. Dat is niet altijd zo geweest. Maar sinds hij zich in 2002 van de strip naar het witte doek heeft verplaatst is hij weer helemaal terug. Die wederopstanding van de superheld kan een inspirerend voorbeeld zijn voor de naar een nieuw bestaansrecht zoekende corporatiesector.

In 1996 verkeerde Marvel Comics, de uitgever van de toen nog slechts als stripheld bekende Spider-Man, in grote problemen. Het bedrijf zag de

markt van stripboeken waarop de uitgever jarenlang veel geld had verdiend in hoog tempo afbrokkelen. De leiding van het bedrijf moest iets doen om de superhelden van Marvel Comics, die naast Spider-Man ook X-Men, The Fantastic Four, Iron Man en Captain America in de stal heeft, te redden. En dus koos het bedrijf er voor zich om te dopen tot Marvel Entertainment en geen strips maar films te maken.

Marvel Entertainment wordt in het boek 'Profit from the Core' (Harvard Business Press, 2001-2010) van de Amerikaanse organisatieadviseurs Chris Zook en James Allen omschreven als een schoolvoorbeeld van een onderneming die er in is geslaagd om terug te keren naar de kern van de eigen organisatie. En vanuit die kern nieuwe kansen te creëren. Cruciaal voor zo'n strategie is het vinden van 'adjacencies', kansen of mogelijkheden die zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke kernactiviteit van de organisatie liggen.

Corporaties zouden in hun zoektocht naar een nieuwe legitimering net als Marvel Entertainment terug moeten keren naar de kern van hun organisatie. Hierbij draait het nadrukkelijk om de vraag welke kennis en ervaring de corporaties de afgelopen honderd jaar hebben opgebouwd. Wat is de schatkamer van de corporatie? Waar is het equivalent van de plank vol met verhalen, personages en karakters die Marvel Entertainment in staat heeft gesteld om zich van een verliesleidende uitgever van strips om te vormen tot een succesvol mediabedrijf?

Corporaties zijn in de kern vastgoedorganisaties, specialisten in het ontwerpen, realiseren en beheren van woningen in over het algemeen bebouwd gebied. Zij hebben bovendien, in tegenstelling tot veel commerciële projectontwikkelaars, een sterke band met de gemeenschappen waarin zij actief zijn. Sociale huisvesters hebben hierdoor een unieke positie. Zij zijn als betrokken maatschappelijke onderneming als geen ander in staat om alle belanghouders van een nieuwbouwproject op één lijn te krijgen. Deze centrale maatschappelijke positie van de woningcorporatie kan worden gezien als de 'kern' van de organisatie. Als de centrale maatschappelijke positie een wezenlijk onderdeel is van de woningcorporatie, dan moeten de 'adjacencies' - de nieuwe kansrijke markten - zich dicht bij deze kern bevinden. Maatschappelijk vastgoed, bij voorkeur nabij het eigen woningbezit, is zo'n 'adjacency'. Een nabijgelegen markt die de woningcorporatie in staat stelt om net als Marvel Entertainment zowel een nieuw bestaansrecht op te bouwen als waarde toe te voegen aan de huidige activiteit; het bouwen en beheren van betaalbare woningen.

Bestuurders van corporaties denken momenteel veel na over hoe zij de kern van hun organisaties naar de nieuwe markt van maatschappelijk vastgoed kunnen verschuiven, zo blijkt uit het onderzoek van Quintis en Persblik. Maar zij zijn er nog onvoldoende in geslaagd om hun organisaties ook in te richten voor de beweging naar deze 'adjacency'. De slag om het bestaansrecht van de corporatiesector, zo zou je op basis van de kern-theorie van Zook en Allen kunnen stellen, wordt daarom de komende jaren niet buiten maar binnen de organisaties van corporaties geleverd.

Willen corporaties een bijdrage blijven leveren aan het oplossen van de urgente maatschappelijke problemen van de samenleving, dan zullen zij hun organisaties hierop in moeten richten. Zij zullen hun kennis van en vaardigheden op de lokale vastgoedmarkt zo vorm moeten geven dat zij in staat zijn om deze met succes toe te passen op zowel de woningmarkt als de markt voor maatschappelijk vastgoed. Want alleen dan zullen zij de 'kern' van hun organisatie kunnen inzetten om een stevige basis te leggen onder de nieuwe legitimering van de corporatiesector. ■

(Het volledige onderzoek is te downloaden via de volgende link: <http://www.corporation.nl/download-hier-het-onderzoek-maatschappelijk-vastgoed-een-nieuwe-kerntaak-van-quintis-en-persblik/>)