



Jan Benschop

# Goed voorbeeld doet volgen

Welke corporaties durven onconventionele wegen in te slaan? Welke producten hebben de toekomst? Building Business ging op zoek naar de 'best practices' en selecteerde er zes. Het zijn voorbeelden van rollen voor de corporatie van de toekomst: de bank, het vastgoedbedrijf, de dienstverlener en het vangnet. Sommige producten combineren zelfs verschillende rollen.

door **Letty Reimerink\***

### **Gold Service zet gelijkheidsbeginsel aan de kant**

Als eerste corporatie in Nederland heeft De Woonplaats (12.500 woningen) in 2001 het Gold Service systeem ingevoerd. Het principe van Gold Service is dat huurders die aan het programma meedoen extra privileges kunnen verdienen met goed gedrag. De gedachte achter het systeem is dat bewoners zelfredzaam worden en eigen verantwoordelijkheid nemen, hetgeen op den duur een positieve invloed moet hebben op de buurt. Recent onderzoek toont deze effecten nog niet aan, maar volgens directeur/bestuurder Fons Catau van De Woonplaats is het nog veel te vroeg om daar uitspraken over te doen. "Het is een aanpak voor de lange termijn. Maar méde

door dit programma zou het wel eens zo kunnen zijn dat probleemwijken op termijn een andere kant op gaan."

Gold Service komt uit Engeland en Amerika. De Woonplaats ging bij een corporatie in Manchester langs om kennis te maken met het systeem en kwam tot de conclusie dat het goed aansloot bij hun eigen gedachten over het bevorderen van de zelfstandigheid van huurders. Wel heeft De Woonplaats het systeem aangepast aan de Nederlandse cultuur. De sancties in Nederland bij slecht gedrag zijn minder streng dan in Engeland.

Catau: "Het idee is om goede klanten extra privileges te geven. Als een huurder niet op tijd zijn huur overmaakt, krijgt hij geen additionele diensten. Dus de extra's onthou-

den we hem, maar de basis blijft hetzelfde. Ook hebben we als extra aanvulling dat deelnemers die drie jaar meedoen de mogelijkheid krijgen om hun woning te kopen. Dat wordt in 2004 actueel en we verwachten veel belangstelling."

Ook met 'culturele aanpassingen' blijft Gold Service een systeem dat in Nederland de gemoederen losmaakt. Het systeem stuurt namelijk op de individuele huurder, terwijl huurdersorganisaties het collectief hoog in het vaandel hebben.

Catau: "Huurdersorganisaties hebben nog steeds problemen met het loslaten van dit gelijkheidsbeginsel, maar individuele huurders reageren enthousiast. Zij zien in hun omgeving de effecten ervan."

Inmiddels doet zo'n zestig procent van de huurders van De Woonplaats mee met Gold Service en is het systeem geheel binnen de reguliere werkprocessen geïntegreerd. Voor andere corporaties heeft Catau nog wel een paar tips: "Spreek de uitgangspunten van het systeem, zoals 'individueel' versus 'collectief' en 'gelijkheid' versus 'ongelijkheid' goed door met je organisatie, zodat iedereen helder heeft waarom je het doet. En tot slot: formuleer reële verwachtingen en bouw evaluatiemomenten in."

## Malburgen: corporatie neemt regie in herstructurering

De Arnhemse wijk Malburgen, waar 6.700 woningen staan, gaat de komende jaren volledig op de schop. Zoals zoveel wijken in Nederland. Wat echter bijzonder is aan Malburgen, is dat woningcorporatie Volkshuisvesting Arnhem (15.000 woningen), die 80 procent van de woningen in de wijk bezit, de regie voor het hele proces in handen heeft. De corporatie doet niet alleen de exploitatie van de woningen, maar neemt ook de grondexploitatie voor eigen rekening. Dat is in 2000 vastgelegd in de startovereenkomst met de gemeente. Directeur/bestuurder Gerrit Breeman: "Er was destijds behoefte aan helderheid over verantwoordelijkheden. De gemeente wilde niet alle risico's dragen, omdat ze ook al betrokken was bij de herstructurering van een gebied in het centrum van de stad en de capaciteit van de gemeentelijke organisatie niet toereikend was. Wij wilden het risico wel nemen, maar vroegen in ruil wel ruimte om dingen te realiseren." De risico's die de corporatie loopt, houden verband met de ontwikkeling van de markt. Toen de afspraken gemaakt werden, zag de toekomst er nog rooskleurig uit. Inmiddels is de situatie danig veranderd: de economie is ingestort en ook de woningmarkt heeft klappen gekregen. Hoe ziet Gerrit Breeman de situatie nu? "Natuurlijk pas je je aan de economische situatie aan. We zijn voorzigtiger met bouwen. Daar staat tegenover dat je als corporatie toch een stuk flexibeler bent dan een marktpartij. Wij hebben de mogelijkheid om koopwoningen om te zetten in huurwoningen. Dat is gunstig voor de continuïteit in de wijk. Als corporatie hebben wij het belang van de stad en de wijk hoog in het vaandel. Ook als het economisch slechter gaat, blijven we investeren en dat is ook vanuit de optiek van de gemeente prettig."

In Malburgen was Volkshuisvesting de enige partij in het gebied. "Dat is een voordeel, maar geen absolute randvoorwaarde om tot deze rolverdeling te komen", aldus Breeman. Hij roept daarom ook andere corporaties op om het voortouw te nemen en niet bang te zijn om risico's aan te gaan.

## Verzilverd Wonen: een zorgeloze oude dag

Het principe van Verzilverd Wonen is simpel: mensen boven de vijftig kunnen hun woning verkopen aan de corporatie. Afhankelijk van hun leeftijd, of eigenlijk hun levensverwachting, ontvangen ze hiervoor 40-60 procent van de marktwaarde. In ruil behouden ze voor de rest van hun leven het gratis woonrecht. Ze kunnen dus in hun vertrouwde omgeving zorgeloos blijven wonen; al het onderhoud wordt immers door de corporatie verzorgd. Verzilverd Wonen is een product dat is ontwikkeld door het bedrijf Torenstaad Verzilverd Wonen in Zutphen, maar het wordt alleen

via corporaties aangeboden. Inmiddels voeren zes corporaties in Nederland het product, waaronder Patio in Hilversum (6.000 woningen). Patio heeft het product sinds begin dit jaar en de reacties zijn overweldigend. Directeur/bestuurder Leon Bobbe: "In de eerste drie weken hebben zich al honderd belangstellenden gemeld. Wij hadden gedacht om in het eerste jaar ongeveer zeven woningen aan te kopen. We zaten in juli al op dat aantal en dat terwijl er ongeveer een half jaar tussen de eerste kennismaking en het contract zit. Dit zijn dus allemaal mensen die meteen hebben gereageerd."

De verwachting van Bobbe was dat het product vooral in de sraak zou vallen bij ouderen die de waarde van hun huis willen gebruiken om leuke dingen te doen. De realiteit is anders. Bobbe: "Het blijkt vooral ouderen te zijn die het geld echt nodig hebben. Mensen met een klein pensioentje, die al lang in hun woning zitten. De woning is vaak al helemaal afbetaald. Ze zitten dus op een zak met geld waar ze niet van kunnen profiteren. Veel van deze ouderen schrijven zich in voor een huurwoning, maar dat betekent wel dat ze weg moeten uit hun vertrouwde omgeving. En dat willen ze vaak niet. Nu hoeven ze niet te verhuizen, ze kunnen zorgeloos wonen en ze krijgen de beschikking over het geld dat in de woning zit. Voor die categorie die echt in de knel zit, is Verzilverd Wonen

Leon Bobbe



een 'geschenk uit de hemel', zoals iemand het zelf verwoordde. Bijkomend voordeel is dat de druk op de wachtlijsten voor huurwoningen afneemt, omdat ouderen niet meer hoeven te verhuizen."

De andere corporaties die Verzilverd Wonen aanbieden zijn: Hanzewonen, Corporatieholding Friesland, Viva/é, De Woonplaats, Ons Belang en Woonconcept.

## Woonrecht draagt met foyers bij aan integratie

Het begon met een 'woonhotel': een oud bejaardentehuis in de wijk Crabbekhof in Dordrecht werd medio jaren '90 omgebouwd tot short stay facility met 190 kleine appartementen, waar mensen met verschillende achtergronden twee weken tot maximaal zes maanden kunnen wonen. Een arts die dicht bij het ziekenhuis wil wonen en nog op zoek is naar een huis, iemand die in scheiding ligt of een stagiaire van een bedrijf: in het woonhotel komen allerlei mensen bij elkaar. De jongeren, die ook veel gebruik maakten van het woonhotel, lukte het vaak niet om binnen zes maanden zelf iets te vinden of op eigen benen te staan. Woonrecht (ca. 8.000 woningen) wilde voor deze groep iets extra's doen. Dat werden de foyers. "Het idee is afkomstig uit Frankrijk, waar je de Foyers des Jeunes Travailleurs hebt", aldus Katelijn Houthbraken, woordvoerder van Woonrecht. Een foyer is wonen



Fons Catteeuw

met extra's. Het biedt jonge mensen een netwerk dat ze opvangt. Naast de kleine zelfstandige woningen is er een gemeenschappelijke ruimte waar de jongeren elkaar ontmoeten. De jongeren worden voor de foyer voorgedragen door allerlei sociale instanties. Het kunnen bijvoorbeeld ama's zijn, maar ook jongeren die in een internaat hebben gezeten en op hun achttiende moeten vertrekken. De corporatie verhuurt de eenheden rechtstreeks aan de jongeren, maar eist wel dat die een contract sluiten met de instelling die ze heeft voorgedragen. Daarin staan de regels waaraan ze zich moeten houden en de begeleiding die ze kunnen verwachten. De huismeesters van Woondrecht houden toezicht en lopen dus regelmatig rond in de panden, waar ze veel contacten hebben met de bewoners. Aan de Minnaertweg heeft Woondrecht een foyer met alleen vrouwen. In Crabbehof is nu één portiek omgebouwd tot foyer waar plaats is voor zestien jongeren. "Na de zomer zit deze foyer vol. We gaan het project na een jaar evalueren. Als het goed bevalt, is er de mogelijkheid om de foyer in Crabbehof uit te breiden tot 600 jongeren", aldus de woordvoerder. Met de foyers ontpopt Woondrecht zich tot een echte sociale verhuurder, die jongeren niet alleen een woning biedt, maar ook een sociaal vangnet.

#### Het Woningbedrijf: projectontwikkelaar met vermogen

Met een totaalbezit van 40.000 woningen en een op de tien woningen in Amsterdam in portefeuille drukt het Woningbedrijf een duidelijke stempel op de stad. Met een nieuwbouwproductie van duizend woningen per jaar en aansprekende projecten die regelmatig in de prijzen vallen is ook Bouwwerk, de projectontwikkelingsstak van het Woningbedrijf een partij om rekening mee te houden. Maar wel een ontwikkelaar met een sociaal gezicht. "Onze maatschappelijke doelstelling vormt onze 'drive'", aldus directeur/bestuurder Lex Pouw. Onderscheidend aan Bouwwerk is de inbed-



Lex Pouw

ding in de organisatie. Pouw: "Bouwwerk is een zelfstandig organisatieonderdeel, maar juridisch en bestuurlijk in de stichting Ingebed. Waar anderen ervoor kiezen om projectontwikkeling óf in een aparte bv onder te brengen óf onderdeel te maken van de corporatie, maar dan zonder bestuurlijke bevoegdheden, kiezen wij voor een mengvorm. Dat betekent dat Bouwwerk als een zelfstandige organisatie met eigen bestuurlijke bevoegdheden kan opereren, maar als het gaat om beleidsbepaling zijn zij mede verantwoordelijk voor het corporatiebeleid. We blijven een corporatie en geen ontwikkelaar. Ook intern zit zich dat in de betrokkenheid van het beheerbedrijf bij de ontwikkelpoot. Er wordt nauw samengewerkt." Bouwwerk heeft een omzet van 200 miljoen euro, maar kan bogen op het vermogen van het beheerbedrijf dat bestaat uit het vastgoed. Ook dat is volgens Pouw een wezenlijke onderscheid ten opzichte van andere constructies. Pouw: "Als je bijvoorbeeld kijkt naar Lieven de Key, daar is puur sprake van kort geld. Ze hadden geen vermogen. Wij hebben dat wel en dat geeft zekerheid. Partijen weten dat wij bereid zijn om risicodragende projecten te doen en ook onrendabel te investeren in sociale woningbouw. Als corporatie zijn wij bovendien flexibel, want als een koopproject niet verkoopt, verhuur je het gewoon." Daarnaast noemt Pouw als belangrijk element van het succes zelfkennis. Pouw: "Weet wat je wel en niet kunt. Zoek samenwerking met andere partijen voor de dingen waar je zelf minder goed in bent. Omdat we altijd met een lange-termijnvisie werken, is onze samenwerking ook altijd langdurig. Gekoppeld aan onze regionale kennis van het werkgebied en onze creatieve oplossingen voor specifieke vraagstukken maakt ons dat een interessante en vooral betrouwbare partner."

#### Studenten weten waar ze aan toe zijn bij DUWO

Het heldere profiel van de Delfse studentenhuusvester DUWO (9.000 woningen) heeft



Gerrit Breeman

ervoor gezorgd dat ze nu ook buiten hun eigenlijke werkgebied de concurrentie met andere corporaties aankunnen. "Zeg nou zelf, het is toch prettig om te weten waar iets voor staat. Als je bij de Bijenkorf gaat winkelen, heb je toch ook een beeld van het assortiment. Dat merken wij ook. Ons profiel werkt als een sneeuwbal-effect", aldus directeur/bestuurder Jan Benschop. "We zijn nu ook in Leiden, Den Haag en Amsterdam bezig. Recent had ik nog een gesprek met het college van bestuur van de VU en de UvA. Dat had ik tien jaar geleden ook nooit durven denken." DUWO werd in 1943 opgericht door een paar bevoegde professoren uit Delft. In 1995 fuseerde de club met een 'algemene' corporatie. "Achtmaal gezien een fout", aldus Benschop. De ziel lag toch bij de studentenhuusvesting en sinds enkele jaren is dat ook weer de 'corebusiness'. Benschop: "Het is wel prettig als je geen afweging hoeft te maken. We hoeven niet na te denken over investeren in een achterstandswijk. Wij investeren maar in één ding en dat is huusvesting voor studenten. Binnen die nichemarkt zijn we overigens wel heel breed bezig. We hebben een enorme know how van alles wat met studenten te maken heeft en dat maakt ons groot in een kleine markt." Een van de dingen die DUWO heeft ingevoerd, is het zogenaamde campuscontract, waarbij studenten bij begin van de huur een contract tekenen dat ze na beëindiging van hun studie weer vertrekken. Het campuscontract wordt vooral gebruikt bij de meer zelfstandige woonruimte. Benschop: "In studentenwoningen met veel gedeelde voorzieningen blijkt dat 97 procent na de studie vanzelf vertrekt. Met acht mensen een douche delen is toch een leefstijl die niet meer past bij een werkend bestaan. In de zelfstandige woonruimte wonen vooral studenten in de laatste fase van hun studie. Voor hen is het aantrekkelijk om hier langer te blijven wonen. Dan heb je zo'n campuscontract gewoon nodig." ❖

\*Lety Reijnders is zelfstandig communicatieadviseur.