

30 september 2014

RAPPORT

Complementaire bewegingen

Synthese en reflectie van de uitkomsten van de
'pressure cookers' legitimiteit woningcorporaties

Auteurs

Roel van Raak
Marieke Verhagen

Met bijdragen van:
Chris Roorda

In opdracht van

Nathalie Boerebach
Aedes – Vereniging van Woningcorporaties

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Theoretische achtergrond legitimiteit.....	4
3. Transitieperspectief op legitimiteit van de sociale huursector	6
4. Stakeholders van de corporaties	10
5. Vier toekomstbewegingen en de methode van backcasting.....	12
6. Mogelijke beweging: versmalde corporatie	14
7. Mogelijke beweging: grote nieuwkomers en/of schaalvergroting.....	16
8. Mogelijke beweging: vernetwerkte corporatie	17
9. Mogelijke beweging: coöperatieven, getrokken door actieve huurders.....	19
10. Dwarsverbanden en uiteenlopende toekomstbewegingen	21
11. Oplossingsrichtingen: een agenda	23
12. Conclusie en verder onderzoek	25
Bijlage: deelnemers en geïnterviewden	26

1. Inleiding

In de notitie 'de Balans Hersteld', geschreven op basis van ledenbijeenkomsten n.a.v. 'de Balans Verstoord', constateert Aedes dat de legitimering van woningcorporaties al geruime tijd onderwerp van discussie is en verbeterd dient te worden. Zij concludeert "in de kern draait het terugwinnen van legitimering door woningcorporaties om dienstbaarheid aan de maatschappij." (p.7). Daarbij spelen de banden met stakeholders een belangrijke rol.

Om verder te verkennen hoe Aedes (in relatie tot haar stakeholders), haar legitimiteit kan vergroten, heeft Aedes in september 2014 twee bijeenkomsten georganiseerd met betrokkenen vanuit de sociale huisvesting, waaronder corporatiebestuurders en -medewerkers, huurders en enkele relatieve buitenstaanders. In deze zogenoemde 'pressure cookers' stond de vraag centraal: "*hoe kunnen woningcorporaties zich sterker met andere spelers in de maatschappij verbinden?*". DRIFT, een onderzoeksbureau van de Erasmus Universiteit, heeft deze sessies ondersteund en de uitkomsten verwerkt in dit document. Aanvullende inzichten zijn verkregen via literatuuronderzoek, telefonische interviews en discussiesessies met de werkorganisatie van Aedes.

Dit document geeft een synthese van de inbreng van de deelnemers in de sessies, aangevuld door achtergronden en reflectie op deze resultaten door DRIFT. De structuur van dit document is als volgt: we zullen eerst een korte achtergrond bij het begrip legitimiteit en de implicaties hiervan voor de huidige discussies over de positie van woningcorporaties geven (§ 2 en 3); daarna zullen we de diverse stakeholders (§ 4) en de sessie-methode van 'backcasting' toelichten (§ 5); om vervolgens vier mogelijke toekomstige bewegingen en implicaties voor legitimiteit die deelnemers zagen te bespreken (§ 6 t/m 9). In paragraaf 10 staan we stil bij de dwarsverbanden en het totaal beeld. Tot slot komen we tot oplossingsrichtingen voor de korte en middellange termijn agenda (§ 11) en in paragraaf 12 eindigen we met een conclusie en aanbevelingen voor verder onderzoek.

2. Theoretische achtergrond legitimiteit

Legitimiteit is afgeleid van het Latijnse woord voor wet (lex) en heeft in modern Nederlands nog min of meer dezelfde betekenissen: rechtmatig, rechtvaardig of gegrond. De basis voor die legitimiteit was lang geleden goddelijke entiteit en/of afstamming (traditionele monarchie). Ook werd legitimiteit soms gekoppeld aan 'het juiste' vanuit de menselijke rede of 'natuurlijk' recht (wat nog wel eens op gespannen voet met het handelen van die monarchen stond).

Tegenwoordig is legitimiteit gedefinieerd als de aanvaarding van (of het vertrouwen in) het gezag van ons openbaar bestuur door de burgers of door de maatschappij als geheel. Het gaat dan dus niet om of gezag 'wettelijk' is, maar juist of dit ook zo door burgers (of de maatschappij als geheel) geaccepteerd is. Legitimiteit is dus niet objectief, maar relationeel: het wordt verkregen van de maatschappij.

Meestal wordt juist over legitimiteitsproblemen gesproken, als het handelen van een orgaan wel een wettelijke basis heeft, maar de maatschappij aan die basis geen legitimiteit (meer) verleent. Een radicaal voorbeeld hiervan is de leus "jullie rechtstaat is de onze niet" uit de jaren zestig, maar op kleinere schaal gebeurt het vaker dat gezag 'ondermijnt' raakt. Democratisch bestuur draagt sterk bij aan de aanvaarding van gezag, maar democratisch is niet hetzelfde als legitiem: een democratische politieke patstelling (zoals een slepende kabinetsformatie of tot op het bot verdeelde gemeenteraad), kan bijvoorbeeld legitimiteit aantasten en veel mensen in Nederland ervaren waarschijnlijk een onafhankelijke rechter als rechtvaardiger dan een democratische jury.

Legitimiteit is dus aan 'gezag' gekoppeld, maar bij corporaties (en andere organisaties in het maatschappelijk middenveld) is maar beperkt sprake van gezag; hoewel corporaties als toegelaten instellingen wel enige (historische) privileges en bijzondere plichten genieten. De grenzen tussen overheid, maatschappij en markt zijn in ons land met een traditioneel sterk middenveld nooit echt scherp geweest, en sinds de jaren negentig verder vervloeid. Dit is bij corporaties bijvoorbeeld zichtbaar in de bestuurlijke en financiële verzelfstandiging van woningcorporaties halverwege de jaren negentig. Zeker voor corporaties past dus een legitimiteitsbegrip bij dat breder is dan 'gezag'. Als we breder naar legitimiteit kijken, zien we dat er ook veel verschillende mogelijke onderliggende bronnen van legitimiteit zijn, die bepalen of systemen, organisaties en hun bestuurders en handelingen aanvaard worden (waarbij de meningen vaak ook nog verschillen over het belang van deze bronnen):

- Onderscheid tussen input (wie beslist), throughput (of procedurele legitimiteit: hoe wordt er besloten), output (of inhoudelijke legitimiteit: wat wordt er besloten) en outcome (wat is het resultaat, wat zijn de prestaties).
- Onderscheid tussen het niveau van legitimiteit van het systeem zelf en het niveau van de personen en/of organisaties die in het systeem opereren en hun daden. Iemand kan bijvoorbeeld wel de Nederlandse rechtstaat aanvaarden of vertrouwen, maar niet een specifiek kabinet.
- Onderscheid tussen legitimiteit als een meer statisch begrip (waarbij eenmaal verkregen legitimiteit vrij stabiel is) of een meer dynamisch begrip (waarbij legitimiteit continu in de praktijk gewonnen moet worden).

Die verschillende soorten legitimiteit worden op verschillende manieren gecreëerd, geborgd en zo nodig hersteld. Zo vergt een gebrek aan legitimiteit van procedures en toegang tot de besluitvorming (wie beslist er) hele andere oplossingen dan een gebrek aan vertrouwen in het presterend vermogen van een maatschappelijk systeem of haar organisaties. Bijvoorbeeld: als mensen massaal in een Openbaar Vervoer bedrijf teleurgesteld zijn vanwege hoge prijzen en grote vertragingen (outcome), zal het instellen van een medezeggenschapsorgaan voor reizigers (input) niet meteen voor de hand liggen. Meer

medezeggenschap helpt wel, als er het probleem is dat reizigers het gevoel hebben dat er niet voldoende naar ze geluisterd wordt.

Natuurlijk ondersteunen en versterken de verschillende aspecten elkaar: als mensen bijvoorbeeld vertrouwen hebben dat er goede bestuurders en goede procedures zijn, dan zullen ze ook makkelijker vertrouwen krijgen in de besluiten die vervolgens genomen worden. En indirect kan het één wel een instrument voor het ander zijn: zo zouden in het voorbeeld de reizigers de vervoerder kunnen helpen in hoe zij vertragingen communiceert.

Legitimiteitscrises

Andersom kan in een legitimiteitscrisis ook een vicieuze cirkel ontstaan waar wantrouwen zich gaat versterken: als mensen het vertrouwen in actoren in een systeem verliezen, zijn ze ook geneigd de prestaties negatief te beoordelen. Dit soort vicieuze cirkels zijn voor individuele organisaties vaak maar moeilijk te doorbreken. Eén van de problemen is dat simpelweg de eigen legitimiteit benadrukken vaak niet of zelfs contraproductief is. Zodra het vertrouwen bij stakeholders wankelt, wordt ook aan uitspraken die dat vertrouwen moeten versterken al snel getwijfeld. Een recent voorbeeld hiervan is het versturen van brieven naar rekeninghouders door banken om ze tijdens de kredietcrisis 'gerust te stellen' dat er geen reden tot paniek was. Bij een (dreigende) legitimiteitscrisis is een hele directe benadering dus niet altijd de beste, het kan dan juist nodig zijn via andere wegen weer legitimiteit op te bouwen.

Legitimiteitscrises kunnen ook op een fundamenteeler niveau optreden: als de maatschappelijke onvrede verder gaat dan kritiek op incidenten of personen, maar fundamenteel de maatschappelijke bestaansgrond (en daarmee bestaansrecht) in twijfel trekt. Dit zijn legitimiteitsproblemen waar sectoren vaak grote moeite mee hebben en die hen overvallen. Zoals we in paragraaf 3 verder zullen toelichten zijn vanuit transitieperspectief dit soort legitimiteitsproblemen juist te voorzien.

Participatie en legitimiteit

Participatie is vooral een instrument om het democratische gehalte van een maatschappelijk systeem of organisatie te vergroten (naast dat participatie uiteraard ook de inhoudelijke kwaliteit van besluiten kan verhogen). Eerder stelden we al dat democratie wel legitimiteit kan versterken, maar er niet zonder meer aan gelijk is. Bovendien is het belangrijk scherp te zijn welk aspect van legitimiteit met welke vorm van participatie versterkt kan worden. Als men zich bijvoorbeeld meer richt op de dagelijkse praktijk en ervaringswereld van huurders, dan zal participatie zich er meer op richten om bijvoorbeeld bewoners een grotere rol in het onderhouden en leefbaar houden van hun woning en omgeving te geven. Als men zich richt op bestuur en 'grote' besluiten van corporaties zal participatie snel meer richting 'traditionele' medezeggenschap gaan (al dan niet in vernieuwde vorm en met een verbrede groep stakeholders).

Dat brengt ook de vraag met zich mee wie bepaalt waarop participatie zich richt en welke vorm gekozen wordt. Is dat de corporatie en nemen stakeholders alleen deel aan dat participatieproces of bepalen corporaties en stakeholders gezamenlijk scope, vorm en agenda?

Voor legitimatie op systeemniveau is er een extra uitdaging: het zijn typisch die mensen en organisaties die op systeemniveau het huidige stelsel legitiem vinden die vaak participeren in stakeholdersprocessen. Mensen en organisatie gaan weliswaar ook uit onvrede met de huidige koers of bestuur van hun corporaties, participatieprocessen in, maar onuitgesproken zullen dit toch eerder die mensen zijn die in principe geloven in het huidige systeem. Iemand die fundamenteel niet gelooft in huidige stelsel, zal niet snel zijn tijd investeren om van dat stelsel onderdeel uit te maken.

3. Transitieperspectief op legitimiteit van de sociale huursector

De directe aanleiding voor dit project gaat om legitimiteit van bestuur en juist op dit vlak zijn door alle incidenten legitimiteitsproblemen ontstaan. Dit varieert van twijfels aan de persoonlijke legitimiteit, zoals het beeld bij sommigen van de graaiende corporatiedirecteuren; tot de systeemlegitimiteit, zoals de twijfels in de landelijke politiek en bij opiniemakers of de miljarden aan maatschappelijk vermogen bij corporaties (of in het huidige stelsel) in goede handen zijn. Deze bestuurlijke legitimiteit zal voor een deel ook de dagelijkse praktijk kleuren: bijvoorbeeld hoe een huurder een huurverhoging interpreteert.

Hiervoor stelden we dat legitimiteit verschillende invalshoeken kent. De legitimiteit van woningbouwcorporaties komt dus niet alleen uit haar bestuurlijke structuur en cultuur voort, maar ook uit de legitimiteit op systeemniveau en de meer praktische en alledaagse legitimiteit. Deze laatste bestaat uit bijvoorbeeld uit het alledaagse contact tussen huurders en corporaties of de waardering van huurders van goede woningen tegen een redelijke prijs. Voelt de huurder zich bijvoorbeeld gehoord als hij een klacht heeft? Juist op dit legitimiteitsaspect lijken corporaties goed te presteren, afgaand op de KWH-index. Die vraag kan ook voor andere stakeholders gesteld worden: hoe waardeert bijvoorbeeld een wethouder of zorgprofessional de samenwerking? Hier is ons geen systematische informatie over bekend, maar in de sessies werd veel waardering geuit.

Transities en systeemlegitimiteit

Het derde legitimiteitsaspect, de systeemlegitimiteit, raakt aan de fundamenten van de sector; hier helpt een transitie-perspectief om breder en verder te kijken. Vanuit dit perspectief (zie ook tekstkader) zien we dat onze maatschappelijke systemen, zoals energievoorziening, onderwijs, zorg of huisvesting meestal zeer stabiel zijn en in die periodes is iedereen bezig met het optimaliseren en verbeteren van het systeem. Als er al kritiek is, richt die zich vaak tegen incidenten, personen of bepaalde details van het systeem. Het systeem zelf wordt niet in twijfel getrokken: onuitgesproken gaat iedereen er vanuit dat het systeem altijd zijn relevantie zal hebben en niet wezenlijk zal veranderen. Elke paar decennia veranderen dit soort systemen echter onder druk van een veranderende wereld en/of totaal nieuwe manieren om in maatschappelijke behoeften te voorzien. Op dat moment valt de normale stabiliteit weg en wordt de bestaansgrond van sectoren wel degelijk onderdeel van het maatschappelijke debat. Er is dan een antwoord nodig dat niet langer gaat over incidenten, personen of procedures, maar over de toekomstige rol van een sector in onze maatschappij.

Zoals ook in het rapport 'Balans Verstoord' opgemerkt wordt, bewogen corporaties de afgelopen eeuw mee met de sociaal-maatschappelijke tendensen zoals de verzuiling en de verzorgingsstaat en verkregen hierdoor maatschappelijke steun; steun is echter niet gelijk aan legitimiteit maar is wel nauw verwant. We zien dat op een fundamenteel niveau het zwaartepunt in maatschappelijke bestaansgrond van corporaties al een aantal maal is verschoven, waarbij telkens een nieuwe laag legitimiteit toegevoegd wordt:

- *De legitimiteit van solidariteit en verheffing (vanaf eind 19^e eeuw):* de aanleiding tot het ontstaan van sociale huisvesting was antropologisch-cultureel: een ander mensbeeld dat armlastigen hun armoede niet aan zichzelf te danken hebben en bovendien een nieuwe kijk op ziekten (uitbraken epidemieën), waarbij wens was om deze te temperen. Hierbij nemen ook nieuwe industriëlen een rol, zij waren gebaat bij minder verzuim dankzij een gezonde leefomgeving.

TRANSITIES & TRANSITIEMANAGEMENT

Een transitie in een maatschappelijk systeem, zoals een private markt of publieke sector is de overgang van het ene dynamisch maar stabiele evenwicht naar een nieuw evenwicht via schoksgewijze en niet-lineaire veranderingen. Transities komen tot stand door in elkaar grijpende ontwikkelingen op verschillende niveaus: het vastlopen van een bestaand 'regime' (lock-in), toenemende maatschappelijke druk en concurrentie van alternatieve manieren van denken en werken (niches). Op het moment dat deze drie ontwikkelingen elkaar gaan versterken kan in relatief korte tijd een transitie optreden.

Dit patroon van systeemverandering is overal zichtbaar, nu en in het verleden; bijvoorbeeld in de overgang van het ene technologische systeem (paard en wagen) naar het andere (auto) of van de ene toestand (grasland) naar de andere (woestijn) in een ecosysteem. Als we door de transitielens naar maatschappelijke systemen kijken, dan zien we vaak een overgang waarin grote delen van een oud regime in een nieuwe relatie met innovatieve oplossingen en praktijken terecht komen. Met andere woorden: maatschappelijke transities zijn niet zozeer een volledige vervanging van 'oud' door 'nieuw' maar vooral een combinatie van oud en nieuw die beter aangepast is aan de eisen van de huidige tijd.

Het denken in transities biedt aangrijpingspunten voor nieuwe manieren van sturing: transitie management. De kennis over transitie management wordt 'al-doende lerend' opgebouwd. De afgelopen jaren is wetenschappelijke onderzoek naar transitie management hand-in-hand gegaan met toepassing in de praktijk door beleidsmakers. Door met elkaar systematisch te reflecteren op de transitiedynamiek waar men onderdeel van is, kan een gedeeld begrip van de opgave tot stand komen (urgentie), meer zicht komen op de gewenste richting (visie), een idee over de noodzakelijke en mogelijke systeemveranderingen (transitiepaden) en hoe concreet op de korte termijn op de transitie in te spelen om deze te versnellen in de goede richting (transitie-experimenten). Belangrijke principes zijn:

- Het benutten van windows of opportunity die ontstaan door het samenspel van grote trends, veranderingen in het systeem zelf en vernieuwende initiatieven op 'niche-niveau'.*
- De gedeeltelijke maakbaarheid en stuurbaarheid van processen: top-down sturing is vrijwel nooit mogelijk, maar in de genoemde windows of opportunity is beperkte beïnvloeding wel degelijk mogelijk.*
- Het openhouden van opties en kleinschalig leren over die opties: zeker in het begin van de transitie is de onzekerheid over ontwikkelingen en gewenste oplossingen zo groot, dat beter veel verschillende opties op kleine schaal uitgeprobeerd kunnen worden.*
- Een belangrijke rol voor koplopers: aandacht voor entrepreneurs, vernieuwers, dwarsdenkers en friskijkers in plaats van het gebruikelijke consensusgerichte poldermodel. In visievorming zijn koplopers mensen die niet alleen visionair zijn maar ook op persoonlijke titel los van hun formele positie in de sector kunnen denken.*
- Grote visie, kleine stappen: op abstract niveau is het belangrijk in ieder geval de koplopers te voorzien van een gezamenlijk richtingsgevoel. Tegelijk zal in praktijk telkens pragmatisch en incrementeel naar de volgende zet gezocht moeten worden in die richting.*
- Voortdurende afwisseling van 1) visievorming op strategisch niveau; 2) coalities en ruimte vormen op tactisch niveau; en 3) leren door te experimenteren op operationeel niveau*

- *De legitimiteit van kwaliteit en kwantiteit (vanaf begin 20^{ste} eeuw):* samenhangend met dat eerste punt, zijn corporaties en hun voorgangers gezien als onmisbaar om aan lagere (sociaal)economische klassen woningen te bieden die veilig en gezond zijn. Vanaf de naoorlogse wederopbouw kwam daarnaast de nadruk te liggen op het vergroten van het totaal aantal woningen om de *babyboom* en individualisering op te vangen.
- *De legitimiteit van autonomie en identiteit (vanaf het interbellum tot de jaren tachtig):* in een verzuilde samenleving hadden juist de verzuilde instituties veel meer legitimiteit dan de neutrale overheid, woningbouwverenigingen gaven invulling aan 'soevereiniteit in eigen kring'. Soms dragen woningbouwcorporaties ook bij aan lokale identiteit.
- *De legitimiteit van stadsvernieuwing en leefbaarheid (vanaf jaren zestig):* stadsvernieuwing bracht het kwalitatieve aspect weer naar de voorgrond met een rol van woningcorporaties in het vernieuwen (of herbouwen) van buurten en wijken. Waar stadsvernieuwing nog vooral over de stenen ging, verbrede eind jaren negentig en het begin van deze eeuw de rol van woningbouwcorporatie tot meer sociale kwesties, zoals het bevorderen van leefbaarheid of het realiseren van zorgvoorzieningen.

De huidige fundamentele legitimiteit van woningcorporaties bestaat uit al deze lagen: zo speelt solidariteit nog steeds een rol. Ook zijn er mogelijk minder expliciete bestaansgronden (geweest) zoals anticyclische vastgoedinvestering door corporaties (of eerder het voorkomen van socialistische revoluties). Corporaties hebben dus al eerder met de maatschappij meebewogen. Naar de toekomst toe zijn er ontwikkelingen die de systeemlegitimiteit van corporaties onder druk zetten en mogelijk tot een transitie leiden:

- De opkomst van een eigen huis als volksideaal: In 1945 waren nog 72% van alle woningen, huurwoningen, maar rond 2000 waren er meer koop- dan huurwoningen. Dit hangt samen met de grote opwaartse mobiliteit in onze maatschappij en daarmee de groeiende middenklasse in Nederland, maar ook het politieke ideaal van een koopwoning, uitgewerkt in instrumenten zoals de hypotheekrenteaftrek en nationale hypotheekgarantie hebben deze trend stevig gesteund.
- De verzuiling maakte het maatschappelijk middenveld lange tijd onmisbaar. Ontzuiling verminderde deze noodzaak, en daarmee is de politieke steun voor het maatschappelijk middenveld ook minder geworden. In een politiek wereldbeeld van streng gescheiden grote markt en minimale overheid, passen middenveldpartijen minder goed. De huidige vernieuwde interesse in de 'participatie-maatschappij' is deels een terugkeer naar maatschappelijk initiatief, maar wel een fundamenteel ander model (waarbij de overheid juist ook een terugtrekkende beweging maakt).
- Het einde van de politieke preoccupatie met de 'woningnood': decennia was 'woningnood' een belangrijke politieke prioriteit, inmiddels zijn we ons aan het oriënteren op de omslag van bouwen naar beheer en zelfs op de omgang met krimp.
- De (huur)woningmarkt is schakel in de keten van grond- en bouwmarkt (incl. de rol van RO-beleid hierin): dit zijn systemen die in toenemende mate als niet meer houdbaar gezien worden.
- Een oprukkende interpretatie waarbij woningcorporaties niet meer voor een brede groep in de samenleving zijn (tot en met de lagere middenklasse), maar uitsluitend voor de minst draagkrachtigen en hulpbehoeftigen in de maatschappij; onder meer door de Europese wetgevingsdruk.

De huidige crisis heeft een aantal van deze lange termijn ontwikkelingen urgenter gemaakt, zo is het al jaren onder druk staande systeem van grondverwerving en bouwen tot stilstand gekomen; waardoor veel ontwikkelingen op slot zijn gegaan. Ook is helder dat trends in andere maatschappelijke domeinen zoals

versoering van het huidige zorgstelsel, omslag naar duurzame energie, flexibiliteit op de arbeidsmarkt en focus op (circulaire) renovatie in plaats van nieuwbouw flinke invloed hebben op de positie en invulling van sociale huisvesting en daarmee de rol van woningcorporaties.

Betekent dit nu dat sociale huisvesting de komende decennia fundamenteel zal gaan veranderen, oftewel een transitie zal ingaan? Dat is lastig te voorspellen: er is geen objectief dwingende reden waarom het huidige systeem onhoudbaar zou zijn. Daarin verschilt het (sociale) huisvestingsstelsel van bijvoorbeeld Het Nederlandse energiesysteem (uitputting fossiele bronnen) of zorgstelsel (onoverbrugbaar tekort aan arbeid). En er zijn ook een aantal ontwikkelingen die de legitimiteit potentieel versterken: leefbaarheid blijft een politiek en maatschappelijk aandachtspunt. Daarnaast versterken duurzaamheidsopgaven het publieke belang bij duurzame huisvesting, waaronder met stijgende energieprijzen ook sociaaleconomische duurzaamheid. Wel betekent het dat het goed is de toekomstige rol van de woningcorporatie mee te nemen in de discussie over hoe de legitimiteit van corporaties vergroot kan worden.

Reflectie op de huidige discussies over legitimiteit in de sector

In de huidige discussies in de sector over legitimiteit en participatie zien we een aantal positieve ontwikkelingen. De sector heeft duidelijk erkend dat er niet sprake is van alleen een aantal incidenten, maar dat deze incidenten samenhangen met de governance structuren van de sector. Bovendien lijkt doorgedrongen te zijn, dat structuur-oplossingen alleen niet voldoende zijn en zien we een begin van een fundamentele bezinning op de positie van de corporatie in de maatschappij en bijbehorende cultuur. Maar tegelijk zien we ook een vernauwing in de discussie:

- De discussie richt zich nog sterk op het voorkomen van de problemen van de afgelopen jaren in de toekomst, in die zin is de discussie erg gericht op fouten in het verleden en niet op nieuwe uitdagingen in de toekomst.
- De discussie richt zich sterk op de legitimiteit van bestuur (*good governance*), dit is vanuit de huidige actualiteit begrijpelijk, maar zoals hiervoor geschetst is legitimiteit veel breder: het gaat ook om de legitimiteit vanuit praktisch handelen of juist de fundamentele bestaansgrond. Dit roept de vraag op of bestuurlijke legitimiteit versterkt (of teruggewonnen) kan worden door alleen oplossingen in de governance-structuur of dat juist het handelen in de praktijk en een maatschappelijke (her)positionering legitimiteit kunnen herstellen en verbeteren.

Er is dus nu vooral een prangende, korte termijn agenda om een antwoord te formuleren op de scherpe vragen die politiek en maatschappij over de governance-structuur stellen, terwijl er ook een bredere blik nodig is. In de opzet van de sessies van dit project hebben we daarom geprobeerd de dialoog te verbreden door (1) ook naar de toekomstige ontwikkelingen te kijken; (2) ook naar vormen van betrokkenheid van stakeholders te kijken die niet meteen met participatie te maken hebben; (3) en nog breder te kijken naar de positie van woningcorporaties in de samenleving en verbanden vanuit daar met stakeholders.

4. Stakeholders van de corporaties

Zoals in de inleiding wordt gesteld, is een betere verbinding van stakeholders om de legitimiteit te vergroten de directe aanleiding van dit project. In de sessies is deelnemers gevraagd wie zij als stakeholders van de corporatie zien. Het gaat daarbij om een aantal directe belanghebbenden bij de woningcorporaties zoals de huurders, maar in de sessies kwamen ook nadrukkelijk publieke ‘partners’ in beeld. Dit zijn partners met wie corporaties verantwoordelijkheden delen en wiens acties elkaar beïnvloeden. Tot slot kwamen ook actoren aan bod die nu nog geen invloed uitoefenen maar wiens invloed de activiteiten van corporaties wel kunnen gaan beïnvloeden – dat kan een actieteam van wijkbewoners zijn maar ook nieuwe spelers op de sociale huurmarkt (waarover later meer).

Deelnemers benadrukten ook dat de abstracte ‘corporatie’ verbindingen met stakeholders vorm geeft via haar mensen: de activiteiten en houding van alle corporatiemedewerkers – van directeur tot balie-medewerker – dragen uiteindelijk de kernactiviteit- en boodschap van de desbetreffende woningcorporatie uit.

(Aspirant-)Huurders

Gezien de huidige kerntaak van woningcorporaties, verhuur van (woon)ruimte, is het niet verbazingwekkend dat in de verschillende gesprekken de huurder als één van de belangrijkste belanghebbenden werd genoemd. Daarbij werd wel meteen duidelijk dat **de** huurder zeker in relatie tot legitimiteit niet bestaat. De drie-indeling van Vincent Gruis in ‘Afnemenden, Afhankelijken en Actieven’ en de meer algemene indeling in actieve en passieve huurders zagen veel deelnemers als bruikbare indelingen. Voor de actieve huurder is legitimiteit verbonden met een actieve rol binnen de woningcorporatie, bijvoorbeeld door participatie of juist door via een coöperatie een deel van verantwoordelijkheden van de corporatie over te nemen. Voor de passieve huurder is het hebben van een betaalbare woning en service die ‘ontzorgt’ belangrijker voor het geven van legitimiteit. Afhankelijken zijn mensen en gezinnen die meer dan incidentele hulp van instanties nodig hebben om maatschappelijk en sociaal te functioneren. Voor hen (en zij die zich hun lot aantrekken) lijkt legitimiteit vooral te gaan om de *outcome* (zie §2) van publieke inspanningen in huisvesting, participatie, welzijn en zorg: komen zij, dankzij de inspanningen van corporaties, welzijnswerk en zorginstellingen, mee in de maatschappij? Of kan er op zijn minst voor een stabiele situatie met kwaliteit van leven gezorgd worden? Hier lijkt dus meer sprake van een gedeelde legitimiteit met vele andere partijen.

Daarnaast is nog een groep burgers die niet huren, ondanks dat ze wel tot de typische doelgroep behoren. Deze groep is zichtbaar als de mensen die zich hebben ingeschreven voor een woning, maar is hier niet gelijk aan. Sommige deelnemers zien namelijk ook een onzichtbare groep mensen die gezien hun sociaaleconomische status of specifieke problemen kwetsbaar zijn, maar niet actief (meer) zoeken naar een woning. Waar zij nu wonen hebben de deelnemers geen zicht op, maar dit kan commerciële huur, tijdelijke huur of een (semi-)jilligale constructie zijn. De eerste groep, waartoe soms ook ‘doorstromers’ gerekend worden, is veel duidelijker zichtbaar in debatten en daarmee directer van invloed op legitimiteit. De tweede groep vormt echter ook een serieus aandachtspunt, omdat het niet kunnen helpen van deze groep op termijn ook de legitimiteit van corporaties kan eroderen.

Landelijke overheid (en politiek)

Met deze groep stakeholders is er een direct legitimiteitsprobleem op systeemniveau. Vanuit de discussies over de vele dossiers, ontstaat een beeld van een landelijke overheid en politiek die het bestaansrecht van corporaties voor hun kerndoelgroep bevestigt, maar wel duidelijk twijfelt aan een bredere rol die voorheen werd gezien voor corporaties. Zoals voor meer organisaties actief in het

maatschappelijk middenveld is er een duidelijke oproep om terug te keren naar (of te blijven bij) de kerntaken.

Voor corporaties (en anderen) is het moeilijk in te schatten hoe op landelijk niveau die taken precies afgebakend zullen worden en daarmee moeilijk zich te verhouden tot die schuivende grenzen van wat de politiek tot de taken van de corporaties rekent.

Lokale overheden (en politiek)

Vanuit de sessies is het moeilijk om een allesomvattend beeld te geven van de relatie met de lokale politiek, maar de indruk ontstaat dat het legitimiteitsprobleem hier minder is. Vaak is er een redelijk goede relatie op lokaal niveau. Een aantal keren kwam in de sessies wel naar voren dat het soms moeilijk is elkaars situatie te begrijpen. Zo hebben gemeenten soms (te) weinig inzicht in waarom een corporatie voor een specifieke investering wel of niet ruimte denkt te hebben. Soms lijken corporaties te veel in hun eigen taal en begrippen te communiceren. Ook zijn er zorgen naar de toekomst (zie ook hierna): corporaties keren terug naar hun kerntaken en hebben minder financiële ruimte om in ontwikkelingen op buurt-, wijk- en gemeentenniveau mee te investeren. Tegelijk hebben zij door de extramuralisering van zorg in veel gevallen bewoners die meer aandacht vragen en waar ze vaker zorgdiensten nodig hebben waar de gemeente de regie over voert. Corporaties kunnen dus minder geven en moeten vaker vragen; veel deelnemers zien hier een bron voor toekomstige spanningen in.

Overige stakeholders

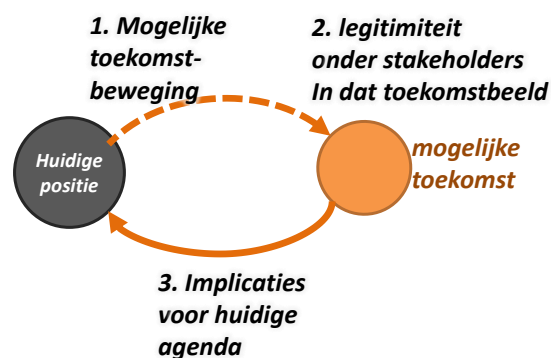
Daarnaast kwamen in de sessies nog veel andere stakeholders ter sprake, waaronder:

- Zorgverleners en andere publieke professionals: de verbinding met zorg-, welzijn en andere zorg- en publieke dienstverleners zien veel deelnemers als belangrijk in het heden en cruciaal in een aantal mogelijke toekomst. Zo zagen we hierboven al dat als het gaat om de 'afhankelijke' huurder, dat legitimiteit mogelijk vooral bepaald wordt door de collectieve outcome.
- 'Concurrenten': hoewel geen directe stakeholder, zijn concurrerende partijen wel een partij waar corporaties zich tot te verhouden hebben. En er zijn toekomst denkbaar waar concurreren en complementeren vloeiend in elkaar overgaan en concurrenten dus (ook) partners worden.
- Leveranciers, ontwikkelaars, bouwers en energiemaatschappijen: hoewel niet verder uitgewerkt, werden ook deze partijen regelmatig als belangrijke partner genoemd.
- Investeerders, financiers en banken: het vertrouwen van financierende partijen is niet alleen essentieel, maar men verwacht hiervan ook een grotere invloed op de corporatie.
- Wijkbewoners: de omwonenden van verhuurde sociale woningbouw hebben ook direct te maken met activiteiten die in deze woningbouw en/ of met de huurders plaatsvinden.

5. Vier toekomstbewegingen en de methode van backcasting

Gegeven de overwegingen uit paragraaf 3 zijn de sessies gemodereerd met een methode van 'backcasting'. Bij deze methode werden eerst gezamenlijk mogelijke toekomstbewegingen gegenereerd en geordend om vervolgens deze toekomst naar implicaties voor het heden te vertalen. Zo helpt kijken naar de toekomst, om de korte en middellange termijn agenda te verbreden. We zochten hier specifiek naar mogelijke bewegingen die aan legitimiteit raakten, bijvoorbeeld omdat destansgrond van een corporatie of de verhouding tot stakeholders zou wijzigen. Daarna zijn bij elke toekomstbeweging aan de (deel)groep de volgende vragen gesteld:

1. Wat zien we bij deze toekomstbeweging gebeuren voor o.a. de maatschappelijke positie van corporaties en hun relatie met stakeholders?
2. Wat betekent dit voor de legitimiteit van sociale huisvesting en daarbinnen corporaties?
3. Wat zijn de implicaties voor de korte termijn agenda (zie ook §11)?



Figuur 1 Backcasting methode

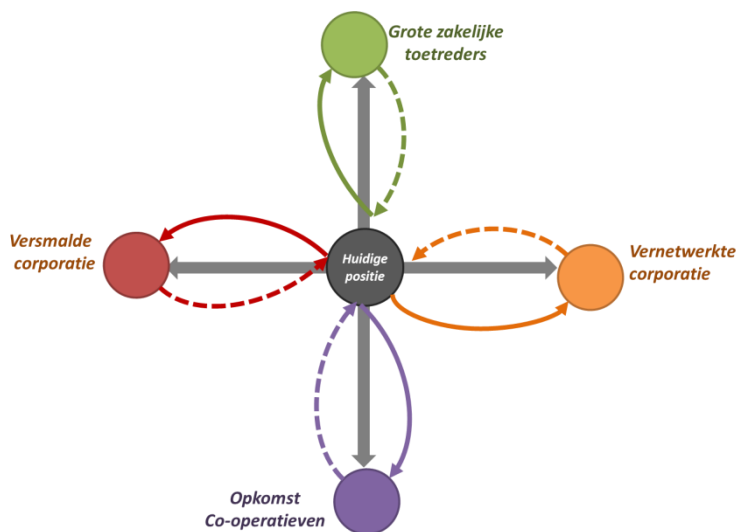
Tot slot vroegen we de deelnemers te reflecteren op verbanden tussen de verschillende toekomstbewegingen, rode draden door de bewegingen, dilemma's tussen de bewegingen etc. De verzameling van deze informatie vormde de input voor de reflectie door DRIFT op de kruisverbanden. Ook heeft DRIFT te uitkomsten geordend en samengevoegd. De resultaten zijn dus een coproductie tussen praktijkexperts en onderzoekers.

Dimensies en toekomstbewegingen

De eerste stap in de sessies was het bepalen van de toekomstrichtingen. Als voorbereiding op de bijeenkomsten hebben deelnemers schriftelijk verschillende ideeën en suggesties ingezonden, die deelnemers in de eerste sessie verder hebben ingekleurd. Hieruit kwam een grote diversiteit aan mogelijke ontwikkelingen van corporaties naar voren, bijvoorbeeld:

- Breedte van de corporatietaak: richten corporaties zich op 'leven' en leefbaarheid, of alleen op wonen? En richten ze zich alleen op het niveau van het huis, ook van straat, wijk en gemeente?
- Doelgroep: blijft de doelgroep van corporaties ongeveer hetzelfde? Vergroot de doelgroep juist doordat de koopmarkt minder toegankelijk wordt? Wat betekent de extramuralisering van zorg voor de bewonerspopulatie?
- Houding: moeten / zullen corporaties veel sociaal betrokkener en empathischer met hun bewoners worden? Of moeten corporaties juist zich duidelijk en vanuit een houding van nieuwe zakelijkheid gedragen?

- Grootte: ligt vergroting van legitimiteit bij schaalvergroting (om schaalvoordelen te behalen) of juist bij schaalverkleining - om weer aansluiting bij lokale gemeenschappen te vinden bij nieuwe bottom-up initiatieven?
- Rol: Blijft een corporatie de rollen van eigenaar, financier, sociaal beheerder en technisch beheerder (van de casco, maar ook veel ander elementen) belichamen? In veel mogelijke toekomstën lijken zij (voor bepaalde groepen) minder of zelfs nog maar één rol voor woningen te gaan spelen.
- Aard: Wat betekent de opkomst van coöperatieën van burgers (of juist individuele, ondersteunde burgers zoals nu al bij MVE), private partijen met een sterk commercieel (oogmerk) of juist een houding van maatschappelijk verantwoord ondernemen), of zelfs een terugkeer van huisvesting direct door overheden voor bepaalde groepen voor de aard van woningcorporaties: blijven dat not-for-profit, private, maatschappelijk middenveld organisaties?



Figuur 2 Vier mogelijke toekomstrichtingen

het bij elkaar brengen van zorg, welzijn, participatie en leefbaarheid kunnen worden. Zonder dat corporaties meteen zelf het voortouw nemen.

De tweede dimensie zijn de ontwikkelingen vanuit de omgeving in het veld van sociale huisvesting. Eén mogelijke beweging is dat grote, nieuwe partijen vanuit een zakelijke of 'maatschappelijke onderneming' insteek actief worden. Een andere mogelijke beweging is dat juist maatschappelijke, bottom-up coöperaties ontstaan, waar burens of lokale gemeenschappen weer hun eigen woning en woonomgeving vormgeven.

Deze twee dimensies en vier mogelijke bewegingen, spannen samen de ruimte op die is weergegeven in bovenstaande figuur. Dit zijn geen 'wensbeelden', maar mogelijke toekomstige ontwikkelingen die zich zouden kunnen voordoen. Dit is ook geen óf-óf raamwerk: op dezelfde dimensie, kunnen beide ontwikkelingen zich tegelijk voordoen, hier zullen we in paragraaf 10 verder op ingaan. Ook valt het niet uit te sluiten dat zich trendbreuken voordoen die nu nog niemand verwacht.

Vervolgens zijn in de tweede sessie twee hoofddimensies geïdentificeerd met op ieder van die dimensies twee mogelijke bewegingen. De eerste dimensie is de aard van het aanbod / dienstverlening van sociale huisvesting. Eén mogelijke beweging is dat corporaties hun doelgroep versmallen en zich meer richten op de directe woning (en minder op leefomgeving) en op een kleiner doelgroep. Een andere mogelijke beweging op deze dimensie is dat corporaties 'netwerkorganisaties' worden, met al dan niet een centrale rol voor zichzelf in dat netwerk. Vanuit hun directe contacten met bewoners en buurt zouden ze een belangrijke spil in

6. Mogelijke beweging: versmalde corporatie

In deze deelsessies verkenden deelnemers een toekomstige corporatie (of sociale huisvesting in het algemeen) die zich op een smallere basis richt, de naam 'speerpuntcorporatie' werd hierbij ook genoemd. De sessies leverden diverse mogelijke focuspunten voor corporaties op. De eerste insteek is dat corporaties selectiever zijn in hun taak en doelgroep, door zich veel nadrukkelijker te richten op die groep die niet zonder corporaties kan. Het gaat om mensen die (op dat moment) kwetsbaar zijn en moeilijk meekomen in de maatschappij omdat hun financiële, fysieke, intellectuele en of psychische mogelijkheden niet stroken met wat 'normaal' is. Echter, de benodigde diensten en zorg die deze mensen nodig hebben worden niet door de corporatie zelf gegeven: de woningcorporatie is vooral een doorgeefluik. Bijkomende houding bij deze focus is dat het niveau de individuele woning/complex en bewoners wordt (empowerment op huisniveau), en niet langer inspanningen op buurt- en wijkniveau. Een tweede focus zou kunnen zijn om zich te beperken tot technisch en financieel beheer. De meeste deelnemers waren hier echter sceptisch over: juist als men zich op een meer specifieke doelgroep richt, wordt het sociale aspect eerder belangrijker dan minder belangrijk. Hier lijkt zich een paradox af te tekenen: versmallen betekent niet minder inspanning per huis of bewoner. Corporaties zullen (nog) meer met hulpverleners en instanties moeten overleggen, omdat behoeftes van bewoners veel sneller bij een andere partij zullen liggen. In die zin is dit geen simpele toekomst voor de corporatie, maar een toekomst die even goed als de andere scenario's 'herontwerp' van de corporatie vraagt. Een geografische afbakening van het werkterrein (kleinschaligheid) is de derde mogelijke focus, bijv. corporaties beperken tot 10.000 woningen of kleinere verbanden in grotere corporaties aanbrengen. Deze focus sluit versmalde afbakening van de doelgroep en/ of taken niet uit, maar kan ook los daarvan worden gekozen. Alle drie de insteeken zorgen voor een scherpe afbakening van de beweegruiimte van een corporatie. Vanwege de nadruk hierop in de discussie belichten we onderstaand de eerste focus van een smalle doelgroep.

Legitimatie: duidelijkheid en specifieke meerwaarde

Vanuit deze toekomst ontleen corporaties legitimiteit aan de duidelijkheid die ze bieden over waar ze wel en niet voor staan. Wat corporaties nog wel doen, zijn ze ook onbetwist de aangewezen partij voor. Door die duidelijkheid, weten corporaties sneller wanneer ze hulpverleners kunnen en mogen inschakelen. Andersom kunnen corporaties zichtbaarder maken waar ze vanuit hun specialiteit meerwaarde kunnen toevoegen en zo bij andere partijen kosten uitsparen of baten genereren. Als de versmalling bovendien zorgt dat mensen die wel tot de doelgroep behoren, maar tot nu toe buiten de boot vallen, ook sociale woonruimte geboden wordt, vergroot dit ook de legitimiteit.

Maar er zijn ook spanningen. De noodzakelijke doelgroep kan groeien door andere ontwikkelingen (bijv. afnemende toegang tot koopwoning). Het vertrouwen in corporaties kan geschaad worden als de woonlasten van de lagere middenklasse stijgen, omdat zij afhankelijk worden van hoe de commerciële huurmarkt zich ontwikkelt. De voornaamste spanning vormt het grijze gebied tussen noodzakelijke doelgroep en overige (potentiële) bewoners. Sommige deelnemers aan de sessies definiëren zelfs de 'smalle doelgroep' bijna even groot als de huidige doelgroep. Ook zullen corporaties een minder 'vrijgevige' partner voor bijv. de lokale overheid worden, doordat corporaties niet de vraag of een investering maatschappelijke meerwaarde heeft centraal stellen, maar veel scherper letten of het direct raakt aan de huisvesting van hun doelgroep. Met de landelijke overheid kunnen spanningen ontstaan omdat daar mogelijk de verwachting leeft dat corporaties zichzelf voor deze smallere taak kunnen financieren. Terwijl veel deelnemers dat idee zeker niet bij dit toekomstbeeld hebben.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van kansen en bedreigingen ten opzichte van legitimatie voor een woningcorporatie, waarbij de specifieke speler(s) worden genoemd die legitimatie geven of juist niet.

Kans	Bedreiging
Helderheid verantwoordelijkheden; legitimatie door alle andere spelers.	Grijs gebied noodzakelijke doelgroep en overige (potentiële) bewoners; illegitimiteit door personen die zichzelf als hulpbehoevend betitelen maar niet binnen de afbakening vallen.
Gemakkelijk meerwaarde van corporatie zichtbaar; legitimatie door alle spelers.	Verdienmodel onder druk; illegitimiteit door werknemers, landelijke overheid en personen die zichzelf als hulpbehoevend betitelen maar niet binnen de afbakening vallen, <i>wanneer deze laatste groep groot wordt ook illegitimiteit bij lokale en nationale overheid.</i>
Hulp aan personen die nu buiten de boot vallen; legitimatie door alle andere spelers, in het bijzonder naar gemeente, welzijnsinstellingen en (familie & vrienden van) personen die in de doelgroep vallen.	Hogere woonlasten lagere middenklasse; illegitimiteit door personen in lagere middenklasse en hun vertegenwoordigers. Minder vrijgevig partner; illegitimiteit door samenwerkingspartners, vooral lokale overheid.
	(Waarschijnlijk) onhaalbare verwachting van financiële onafhankelijkheid; illegitimiteit door nationale overheid

Implicaties en acties voor het heden

Dit beeld wijkt af van de huidige situatie of de autonome ontwikkeling, maar zit wel het dichtst aan tegen de huidige debatten. Toch zijn er wel (aanvullende) acties te formuleren:

- Maak inzichtelijk hoe onder diverse definities groot de 'kerndoelgroep' zou zijn, en bespreek dit met stakeholders. Maak ook de eventuele dilemma's bij smalle definities inzichtelijk en bespreekbaar zoals financiële onredendabiliteit en consequenties van huidige relaties met samenwerkingspartners.
- Streef als sector naar duidelijkheid en transparantie over de taken die een corporatie kan en wil doen. Kijk als corporatie goed waar andere partijen beter toegerust zijn en ontwikkel goede relaties met deze partijen.
- Breng het net van hulpverleners in kaart en positioneer je hierin heel duidelijk. Op deze manier weten alle organisaties wie wat doet en wanneer ze wie moeten inschakelen en cases overdragen.

7. Mogelijke beweging: grote nieuwkomers en/of schaalvergroting

Bij dit toekomstbeeld zien deelnemers dat grote, nieuwe partijen vanuit een puur zakelijke of een meer 'maatschappelijk ondernemen' benadering actief worden. Dit zou een trendbreuk zijn met de huidige rol van commerciële partijen, die nu alleen actief zijn in andere sectoren of segmenten waar men relatief hoge huur kan vragen. Nu corporatiehuren juist stijgen, maar ook door nieuwe technologische ontwikkelingen (denk bijvoorbeeld aan de 3D printer), kunnen commerciële partijen zich ook op segmenten van goedkopere woningen richten, die traditioneel voorbehouden zijn aan corporaties. Door bijvoorbeeld schaalvergroting, een versoberde bouwstijl en organisatorische efficiency kunnen woningcorporaties concurreren met de nieuwkomers. Het kan hier gaan om traditionele vastgoedpartijen, maar deelnemers noemen ook bedrijven zoals Google en Ikea die gaan acteren als verhuurder.

In een dergelijk beeld moeten corporaties op een deel van het segment strijden op prijs om te overleven of zelfs mogelijk zelf zich omvormen van maatschappelijk middenveld tot private ondernemingen (vergelijk bijvoorbeeld KPN dat van publiek bedrijf dicht bij de Rijksoverheid een concurrerend privaatbedrijf werd). Corporaties werden in dit beeld ook gezien als houders van het maatschappelijke vermogen. Hier hebben zij de taak van rentmeester om het opgebouwde kapitaal ook voor de volgende generaties veilig te stellen. Tijdens de discussie werd duidelijk dat het echter niet zonder meer om een concurrentieslag gaat, er zijn ook vormen denkbaar waarbij eerder symbiose optreedt. Zo zouden grote bedrijven veel meer en ingrijpender functies kunnen overnemen: van ICT tot frontoffice en van backoffice tot technisch beheer. Dit zou juist kleinere corporaties levensvatbaarder maken. Vergelijk bijvoorbeeld het uitbestede beheer van kleine pensioenfondsen. Een derde optie is dat corporaties zich duidelijk onderscheiden van de toetreders op een bepaald stuk van het segment (goedkope huur) of op een bepaalde taak (bijv. alleen technische beheer, alleen contact met bewoners of alleen financieel beheer) of in een bepaald gebied dat commercieel minder interessant is (krimpgebied, achterstandswijken).

Legitimiteit: efficiëntie of juist complementariteit

De implicaties voor de legitimiteit van corporaties zijn sterk afhankelijk van de invulling van deze toekomstbeweging. In een directe confrontatie zou de legitimiteit van corporaties ernstig worden bedreigd en zal de corporatie zich op specifieke doelgroepen (zie vorige beeld), taken en/of efficiency richten om legitimiteit te behouden. Risico is dat een zucht naar efficiëntie de maatschappelijke toegevoegde waarde (die minder goed meetbaar is) teniet zal doen. Dat zou ook activiteiten op het niveau van bijvoorbeeld buurt- en/of wijk bemoeilijken, en dus als men daar de legitimiteit van corporaties ziet, deze bedreigen. Een ander risico is dat nieuwe partijen, met name die veel kennis en ervaring hebben in klantonderzoek en data-mining, kunnen ook specifieke doelgroepen gaan bedienen – met zeer persoonsgerichte diensten.

Andere richtingen zouden juist ook de legitimiteit kunnen versterken. Corporaties worden nu vaak vereenzelvigd met sociale huisvesting en vanuit daar ook geacht dit hele veld te bedienen. Op het moment dat andere partijen een deel van de doelgroepen overnemen, kunnen corporaties zich meer focussen. Ook zal voor een deel van de doelgroep keuze voor corporatie of bedrijf als verhuurder ontstaan, zodat mensen zich niet langer tot een corporatie-woning als een 'verplichte keuze' zien. Als corporaties hun efficiency via hechte partnerschappen met grote bedrijven weten te vergroten, kan dit ook de legitimiteit vergroten, zolang richting bewoner en andere in de lokale gemeenschap het gezicht van de corporatie niet anoniem wordt.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van kansen en bedreigingen ten opzichte van legitimatie voor woningcorporaties, waarbij de specifieke speler(s) worden genoemd die legitimatie geven of juist niet.

Kans	Bedreiging
Efficiëntie; legitimatie bredere publiek en (toekomstige) huurders in het bijzonder.	Concurrentie op prijs door nieuwe partijen; illegitimiteit door bredere publiek en nationale overheid in het bijzonder.
Afgebakende maatschappelijke meerwaarde; legitimatie bredere publiek en (toekomstige) huurders in het bijzonder.	Kostenbesparing binnen concurrentieslag kan maatschappelijk toegevoegde waarde bedreigen; illegitimiteit door bredere publiek en doelgroep in het bijzonder.
	Concurrentie op maatwerk diensten door nieuwe partijen; illegitimiteit door (toekomstige) huurders.

Implicaties en acties voor het heden

De implicatie voor het heden is dat de komst van grote nieuwkomers misschien niet een trend is om weerstand tegen te bieden, maar een trend om (in bepaalde vormen) ook proactief mee vorm te geven:

- Verken nu misschien nog nauwelijks voorstelbare samenwerkingen, juist om eventueel mee vorm te geven aan partnerschappen. Denk bijvoorbeeld aan multinationals; maar ook aan lange termijn samenwerking met internet-, energie-, administratie- en onderhoudsbedrijven
- Ga in gesprek met pensioenfondsen, private fondsen (o.a. ethisch investeerders of filantropen) en commerciële partijen over hun kijk en positie ten opzichte van (sociale) huisvesting.
- Breng je (maatschappelijke) meerwaarde t.o.v. commerciële verhuurders in beeld

8. Mogelijke beweging: vernetwerkte corporatie

Een derde toekomstige beweging kan zijn dat corporaties netwerkorganisaties worden, met al dan niet een centrale rol voor zichzelf in dat netwerk. Hierbij richt de netwerkorganisatie zich op 'leven' in plaats van het nauwere 'wonen'. Vanuit hun directe contacten met bewoners en buurt en hun permanente aanwezigheid vanwege het aanwezige vastgoed zouden woningcorporaties een belangrijke spil kunnen worden in het bij elkaar brengen van zorg, welzijn, participatie, voeding, energie, mobiliteit en leefbaarheid. De vraag 'van wie is de woning?' speelt dan geen rol van betekenis meer aangezien niet de woning maar het totaalpakket van diensten leidend is. De nadruk ligt hierbij op het ondernemen binnen een netwerk: de corporatie initieert, investeert en voert dus niet alle activiteiten zelf uit maar coördineert deze of is onderdeel van een netwerk waarbij een partij de coördinatie regelt. Toch heeft in dit toekomstbeeld de corporatie duidelijk een bredere rol dan in de andere toekomstbeelden.

Een voorbeeld van die mogelijke rol zou de 'poortcorporatie' kunnen zijn (in de sessies ook wel 'portaalcorporatie' genoemd): een corporatie die mensen een aanspreekpunt biedt, zowel digitaal als in dagelijkse contacten. Vanuit dit aanspreekpunt kan de corporatie snel andere partijen inschakelen en hun regie geven, of zelf de regie houden en informatie-uitwisseling en coördinatie tussen de verschillende partijen verzorgen.

Legitimiteit: anticiperende coördinator versus efficiëntie

In dit toekomstbeeld vergroot de corporatie haar legitimiteit door duidelijk een brede maatschappelijke meerwaarde te hebben. Dit kan zonder dat hier zeer grote investeringen aan verbonden zijn. Een voorwaarde voor deze meerwaarde is wel dat de activiteiten die corporaties uitvoeren, waarbij zij in direct contact met de bewoners staan, in handen van de corporatie blijven en niet uitbesteed worden. Bovendien heeft een netwerkcorporatie vanuit al haar vaste relaties ook een veel beter gevoel voor ontwikkelingen bij stakeholders en kan zo anticiperen op mogelijke toekomstige legitimiteitsproblemen en –kansen.

Deze rol wringt tegelijk juist met degenen die het voor de legitimatie van woningcorporaties juist belangrijk vinden dat de corporatie een duidelijk, afgebakende rol in de maatschappij heeft voor haar (gepercipieerd) publiek vermogen. Weliswaar beperkt dit beeld zich tot de netwerkfunctie, niet tot het daadwerkelijk zelf ondernemen van allerlei activiteiten, maar opereren in netwerken vraagt ook om visie, ruimte en flexibiliteit om samen met partners zaken op te zetten en (bescheiden) mee te investeren.

Een specifiek aandachtspunt is dat uitwisseling van kennis en coördinatie van aanpak met hulpverleners en instanties ook zijn eigen ethische en legitimiteitsproblemen kent. Tot slot zien sommigen een gevaar dat de vernetwerkte corporatie niet moet ontaarden in een corporatie die zo goed mogelijk zorgt voor al haar bewoners, i.p.v. meer uit te gaan van eigen initiatief en mogelijkheden van mensen.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van kansen en bedreigingen ten opzichte van legitimatie voor woningcorporaties, waarbij de specifieke speler(s) worden genoemd die legitimatie geven of juist niet.

Kans	Bedreiging
Coördinator met duidelijk gezicht naar buiten; legitimiteit door huurders, samenwerkingspartners en lokale en nationale overheid.	Rol niet helder als enkel 'deelnemer' netwerk; illegitimiteit door lokale en landelijke overheid, mogelijk ook door (toekomstige) huurders.
Anticipatie op mogelijke toekomstige legitimiteitsproblemen en –kansen; legitimiteit door alle spelers.	Ethiek en legitimiteit uitwisseling (persoons)gegevens ; illegitimiteit (toekomstige) huurders, lokale en nationale overheid.
	Neiging tot zware, paternaliserende organisatie; illegitimiteit bredere publiek en met name lokale en nationale overheid.

Implicaties en acties voor het heden

- Sluit aan bij en neem een (zeer) proactieve rol in gesprekken met partijen rondom de decentralisering die nu gaande zijn. Er is nu veel beweging en dat biedt kansen om een netwerk op te bouwen of te versterken.
- Ga nu al nadenken over: welke diensten wil een corporatie - zelf of in combinatie met anderen – aanbieden aan de bewoners: thuiszorg, maaltijden, dagbesteding, educatie, beweging, mobiliteit? Mogelijk een buurt- of corporatiemunt om activiteiten te bekostigen en in te betalen? Zoek daarbij partners zoals gemeente, zorgaanbieders, zorgverzekeraars, wijkbewoners, scholen, energiemaatschappijen etc.

9. Mogelijke beweging: coöperatieven, getrokken door actieve huurders

Een laatste mogelijke toekomstige beweging is dat juist vanuit de maatschappij en met name bewoners, bottom-up coöperaties ontstaan, waar burens of lokale gemeenschappen hun eigen woning en woonomgeving vorm geven. Dit is tegenover de 'macht van groot' (§7), de 'kracht van klein' zetten: coöperatieven die sterk context afhankelijk zullen zijn en voortbouwen op energie van mensen en kansen in hun omgeving. In diverse vormen zullen huurders diverse aspecten van eigendom, technisch en sociaal beheer over kunnen nemen. Deelnemers verwachtten dat dit nooit de gehele sociale woningmarkt zou beslaan: het percentage liep uiteen van 3% tot 50% van alle sociale woningen. De andere woningen zouden onder andere door corporaties voor de groep 'afhankelijken' beheerd blijven. De kracht van coöperatieven is dat het eigen inzet en gevoel van probleem eigenaarschap bij bewoners losmaakt; dat het kleinschaligheid mogelijk maakt en vanuit die betrokkenheid allerlei andere voordelen heeft, zoals sociale veiligheid of aandacht voor de omgeving.

Omdat de invulling zo afhankelijk van gemeenschap en context is, zal er dus ook niet één soort coöperatie ontstaan, en zullen verscheidende coöperatieven diverse rollen van corporaties overnemen of aanvullen. Dat betekent dus ook dat corporaties op heel verschillende manieren hun complementaire rol zouden kunnen invullen: bijvoorbeeld financiering organiseren, of zelf eigenaar blijven, administratie verzorgen, technisch beheer verzorgen, als kenniscentrum fungeren of zelfs aanjagen en vraag opwekken. Bovendien is het complementeren van coöperatieven niet per se het exclusieve domein van corporaties: er zouden ook 'coöperaties van coöperaties' kunnen ontstaan (zie bijv. Rabobank). Of het kan zijn dat er (maatschappelijk-)commerciële partijen de coöperatieven gaan faciliteren.

Hoe groot de groep is die uiteindelijk voor deze woonvorm kiest, is nog lang niet duidelijk. Het vergt veel (zelf-)organiserend vermogen, bereidheid tot tijdsinvestering en competenties om een coöperatie op te starten en te laten bestaan, ook al kan dit in de toekomst door corporaties en (nationale & lokale) regelgeving vergemakkelijkt worden. Van de andere kant: het zijn vaak juist niet de jonge, hoogopgeleide mensen met een drukke baan die de meeste tijd hebben om te investeren in coöperaties. Juist ook voor mensen die wat meer tijd en wellicht wat minder inkomen hebben bieden coöperaties een interessant alternatief. Maar ook dan is dit beeld meer dan de vorige drie beelden niet een beweging die alle bewoners zullen maken en eerder één van de bewegingen (zie ook paragraaf hierna).

Legitimiteit: eigenaarschap & toegankelijkheid

Dit toekomstbeeld kan de legitimiteit vergroten doordat het een veel meer omvattende participatie is dan inspraak: het gaat om eigenaarschap i.p.v. medezeggenschap en het plaatst burgers/bewoners in the lead en maakt de corporatie ondersteunend hieraan. Ook kan het voor collectieve huisvesting nieuwe bronnen van financiering en nieuwe doelgroepen aanboren. Toch zijn er ook zorgen: één daarvan is hoe je waarden als betrouwbaarheid en continuïteit (huidige versus toekomstig belang van huurders) borgt, zeker als de materiële belangen toenemen. Ook is toegankelijkheid en betaalbaarheid een belangrijk aandachtspunt: hoe zorgen we dat het niet voor een elite wordt of dat dit beeld ontstaat? In het ongunstigste geval zouden juist mensen met opwaartse mobiliteit en competenties zich gezamenlijk publiek vermogen of juist de mooiste locaties toe-eigenen. Van de andere kant, zoals hierboven geschetst, is dit niet noodzakelijk de doelgroep en kunnen er ook toegankelijkheids- en betaalbaarheidswaarborgen ingebouwd worden voor bijv. investeringen met het vermogen van corporaties. Ook in dit toekomstbeeld zullen altijd een (klein) gedeelte huisvesting blijven aanbieden voor een groep die het niet zelf kan en ook niet door coöperatieve bediend gaat worden. Dit is naast bovengenoemde ook een maatschappelijke meerwaarde die de corporatie biedt.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van kansen en bedreigingen ten opzichte van legitimatie voor woningcorporaties, waarbij de specifieke speler(s) worden genoemd die legitimatie geven of juist niet.

Kans	Bedreiging
Facilitatie verregaande participatie (tot zelfstandigheid); legitimatie door actieve huurders.	Belang huidige versus toekomstige huurder; illegitimiteit door (toekomstige) niet-actieve huurders, lokale en nationale overheid.
Aanbod voor afhankelijken; legitimatie door breder publiek met name deze huurders (en familie, vrienden), welzijnsinstellingen en lokale overheid.	Waarborging toegankelijkheid en betaalbaarheid; illegitimiteit door lokale overheid en breder publiek.

Implicaties en acties voor het heden

Coöperatieven zijn nog een kleine niche, maar van die niche kan wel voor de toekomst geleerd worden en er kunnen barrières geslecht worden, bijvoorbeeld door:

- Concrete voorbeelden uit deze sector voor het voetlicht brengen, of voorbeelden van andere sectoren (zoals o.a. energie en zorg) verkennen. Hiervan leren én het verhaal doorvertellen.¹
- Verdere (proef)projecten met verschillende rolverdelingen opzetten en/of stimuleren, denk hierbij ook aan wijkondernemingen en buurtbeheerbedrijven.
- Discussie in de sector starten over hoe de faciliterende rol van corporaties eruit zou kunnen zien. Onderwerpen zouden kunnen zijn: inclusie principes, waarborgen voor vermogen, onderliggende principes en eigendomsvraagstukken.
- Bewoners het “right to challenge” geven; het recht om corporaties uit te dagen en voorstellen te doen om het beheer over te nemen, waar “right to buy” een specifieke, mogelijke uitwerking van zou kunnen zijn.
- Verkennen van toegangsmogelijkheid voor coöperatieven tot de kapitaalmarkt en de organiserende rol van corporaties hierin.

¹ Zie voor een overzicht van publicaties o.a de website van Aedes: <http://www.aedes.nl/content/artikelen/klant-en-wonen/bewonersparticipatie-en-zelfbeheer/publicaties.xml> en <http://www.aedes.nl/content/artikelen/klant-en-wonen/bewonersparticipatie-en-zelfbeheer/overzicht-van-wijkondernemingen-die-samenwerken-me.xml> (29 september 2014).

10. Dwarsverbanden en uiteenlopende toekomstbewegingen

In deze paragraaf kijken we naar de individuele beelden, overstijgende input van deelnemers en onze reflecties hierop. In het bijzonder ligt de focus hierbij op de dwarsverbanden tussen scenario's.

Dwarsverbanden

Zoals gesteld in §5, de bewegingen sluiten elkaar niet uit: ze kunnen zich ook gelijktijdig voordoen. In de discussies tijdens de sessies kwam naar voren dat juist gelijktijdige ontwikkelingen de legitimiteit van corporaties kunnen versterken, doordat ze elkaar aanvullen. We zullen deze combinaties hierna kort bespreken. De onderstaande tabel geeft een overzicht.

	<i>combinatie van...:</i>			
<i>...met:</i>	vernetwerkte corporatie	versmalde corporatie	opkomst coöperatieven	grote nieuwkomers
vernetwerkte corporatie				
versmalde corporatie	poortcorporatie			
opkomst coöperatieven	segmentering & symbiose	segmentering		
grote nieuwkomers	segmentering & symbiose	segmentering & symbiose	segmentering & symbiose	

Combinatie van vernetwerkte corporatie en smalle corporatie

De smalle basis en netwerkbeelden lijken in eerste instantie tegengesteld, maar in de sessies bleek dat deze beelden toch aan elkaar gerelateerd zijn. Het smalle basis scenario gaat er al vanuit dat corporaties duidelijk zijn in wat niet van hen verwacht kan worden en bij wie een bewoner wel terecht kan. Dit ligt dicht aan tegen de poortfunctie die bij de vernetwerkte corporatie gezien wordt. Ook is juist voor de smallere doelgroep de vernetwerkte functie waarschijnlijk belangrijk. Tegelijk is er overigens ook een spanning tussen deze beelden: als de basis te smal wordt, zal de netwerkfunctie in wijken en buurten ook steeds moeizamer worden en wordt het voor corporaties moeilijk om bijvoorbeeld zwakkere en sterkere bewoners elkaar te laten helpen.

Combinatie van de vernetwerkte corporatie en smalle corporatie met coöperatieven

Coöperatieven kunnen corporaties met een smalle basis versterken, juist doordat de coöperatieven taken van de corporatie gaan overnemen. Vooral voor degenen die moeite met zelforganisatie hebben, kan de corporatie pro-actiever zijn. Bij het smalle basis beeld is het denkbaar dat coöperatieven geheel zelfstandig worden. Er treedt dan dus een zekere segmentatie op in de sociale huisvesting tussen coöperatieven en corporaties. Bij de vernetwerkte corporatie, zouden coöperatieven juist een vorm van die vernetwerking kunnen zijn. De corporaties zijn dan juist actief betrokken bij coöperatieven, dan treedt dus eerder een vorm symbiose op, waarbij corporaties en coöperatieven samen huisvesting bieden.

Combinatie van grote nieuwkomers met andere beelden.

Grote bedrijven zouden voor een aantal betaalbare, commerciële huur bieden. Corporaties richten zich dan mogelijk op andere (lagere) segmenten en/of hun maatschappelijke karakter. Bij het scenario van nieuwkomers merkten we al op dat er ook een meer complementair beeld mogelijk is. Bij deze symbiose werken grote bedrijven en corporaties nauw samen, bijvoorbeeld doordat bedrijven de corporaties 'ontzorgen'.

Toenemende verschillen versus wens tot duidelijke afbakening

Het voorgaande maakt ook duidelijk dat de toekomst divers lijkt te worden. Als we kijken hoe deelnemers naar alle beelden kijken, zien we een toekomstbeeld met toenemende diversiteit van sociale huisvesting en grotere verschillen in karakter van woningbouwcorporaties. Deelnemers zien vooral meerdere ontwikkelingen zich tegelijk voordoen, en voor verschillende corporaties, verschillende gevolgen hebben. In discussies kwam dan ook vaak naar voren dat de huidige relatieve homogeniteit van corporaties plaats zou kunnen maken voor een veel meer gevarieerd veld.

De meeste deelnemers zien dat als positief voor de legitimiteit, mits er voor wordt gezorgd dat de vastgestelde kerndoelgroep van corporaties wel bediend blijft. Onder die voorwaarden, kunnen corporaties zich op een bepaalde rol richten die ze in samenspraak met haar (lokale) stakeholders uitwerken; en waarbij in een omgeving met meerdere corporaties die rollen ook complementair kunnen worden. Mogelijk biedt deze diversiteit keuze aan potentiële bewoners, waar corporaties voor potentiële bewoners nu nog nauwelijks onderscheidend zijn. Ook maakt het corporaties mogelijk meer focus en richting in hun beleid en organisatie aan te brengen, terwijl corporaties (en andere spelers in sociale huisvesting) toch al hun maatschappelijke kerntaken vervullen.

Tegelijk zit hier ook een grote uitdaging: juist op landelijk niveau is er van de buitenwereld veel druk om tot een strak afgebakende kerntaak te komen en soms zijn het juist ook corporaties die om een heldere, eenduidige taakafbakening vragen. Vanuit dat perspectief zou juist een compacte, krachtige taakafbakening de legitimiteit van corporaties versterken.

Het valt buiten de scope van deze reflectie op de uitkomsten van de sessies, om dit mogelijke dilemma op te lossen. Een mogelijke, nader te verkennen, oplossingsrichting zou kunnen zijn om niet één profiel voor dé corporatie op te stellen, maar principes te formuleren hoe diverse aspecten van een corporatie met elkaar in balans moeten zijn. Bijvoorbeeld dat voor een corporatie die grote toegevoegde waarde haalt op moeilijke doelgroepen, efficiency minder dominant is dan een corporatie die zich op een brede doelgroep met een smalle taakopvatting richt. Of bijvoorbeeld, zoals al ingebracht in de parlementaire verhoren door Aededes, een balans tussen risico en omvang: “Een corporatie kan dus best groot zijn, maar dat is geen probleem als dit weinig risico met zich meebrengt”

Een ander aandachtspunt bij legitimiteit vanuit diversiteit, is dat niet in alle gebieden de (potentiële) huurder keuze tussen meerdere corporaties heeft. Weliswaar heeft in ongeveer 80% van de regio's, de grootste corporatie minder dan 40% van de woningen (CIP 2013), maar veel mensen zullen niet gebonden zijn (of voelen) aan een relatief grote regio, maar aan een gemeente (of zelfs een dorp of wijk). Daar is al sneller sprake van één dominante corporatie, en dus in sommige toekomstbeelden van 'gedwongen winkelnering'.

11. Oplossingsrichtingen: een agenda

In de afgelopen paragrafen kwamen we vanuit de verwachte toekomstbeelden tot punten die op de korte en middellange termijn opgepakt zouden kunnen worden om legitimiteit (en de verbinding naar stakeholders) te versterken. In de sessies kwamen daarnaast ook veel ideeën los die direct zouden kunnen bijdragen aan legitimiteit. Samen hebben we deze hieronder samengevat in vier oplossingsrichtingen die op korte termijn onderdeel van de agenda van de corporaties zouden kunnen worden om de legitimiteit van de sector en/of van de eigen corporatie te verbeteren.

I. Verken maatwerk en diversiteit als nieuwe waarden

Zoals in de vorige paragraaf beschreven zien we dat verschillen tussen corporaties mogelijk toenemen en dus een diverser corporatielandschap kunnen gaan vormen. Op het niveau van de bewoner en zijn woning, straat en wijk zien we daarnaast in alle beelden het belang van maatwerk. Een dergelijke kernwaarde zou te overwegen zijn in aanvulling op gebruikelijke waarden zoals maatschappelijke verantwoordelijkheid, solidariteit, betaalbaarheid, kwaliteit en toegankelijkheid. We merkten tegelijk in de vorige paragraaf op dat dergelijke waarden niet zonder haken en ogen zijn gezien de huidige discussies over kerntaken (en twijfel of lokale diversiteit overal haalbaar is). Toch kwam dit aspect in de sessies en gesprekken zo vaak en sterk terug, dat we het op zijn minst in overweging zouden willen geven om dit in bredere discussies verder verkennen.

II. Communiceer open, eenvoudig, vroeg, vaak en vanuit de wereld van de ander

Veel deelnemers benadrukken dat de stijl en timing van de communicatie vanuit corporaties minstens zo belangrijk is als de formele rechten of procedures. Waarden die daarbij genoemd werden waren een open opstelling; toegankelijk zijn; luistervaardig zijn; respectvol zijn; en transparant zijn. Communicatie over de koers van de corporatie, een te ondernemen project of alledaagse zaken is dan een dialoog in twee richtingen, ongeacht hoe uiteindelijk de beslissingsmacht ligt. Dit betekent ook dat communicatie vroeg (of doorlopend) plaats vindt en dat stakeholders in een stadium dat er nog keuzeruimte is, betrokken worden. Maar ook dat keuzes (ook al - of juist - als deze niet in lijn zijn met eventuele adviezen van stakeholders) achteraf nog eens worden toegelicht. In een dergelijke proces zou ook 'de vraag achter de vraag' besproken moeten kunnen worden: wees nieuwsgierig en geïnteresseerd in het *waarom* achter het doen en laten van anderen. Een vorm die deelnemers suggereerden voor corporaties was om verschillende keren per jaar bijeenkomsten te organiseren waar in een divers gezelschap uit de maatschappij samenkomt om – gericht of open – met elkaar te spreken en in contact te komen/ blijven. Deelnemers benadrukken dat deze voorgaande punten vanzelfsprekend lijken, maar toch vaak niet vanzelfsprekend zijn.

Om stakeholders meer te betrekken, zou communicatie ook meer uit kunnen gaan van de leef- en werkwereeld van de ander. Bij bewoners betekent dit bijvoorbeeld het gebruiken van eenvoudige taal en het zo veel mogelijk starten vanuit de problemen en wensen van bewoners, i.p.v. de eigen of institutionele logica. Overigens, mag een corporatie ook iets vragen van de bewoner in een dergelijk proces. Als de basis is gelegd is, of bijvoorbeeld tijdens intake gesprekken, kan een huurder best open gevraagd worden of hij bereid is zich in te zetten voor zijn omgeving en hiervoor bijvoorbeeld zijn tijd, netwerk, kennis en/of vaardigheden in zou willen zetten. Het zelfde geldt ook voor de communicatie met andere stakeholders. Uit de sessies bleek dat zelfs degenen die voor de hand liggende 'partners' lijken, zoals gemeenten, niet altijd dezelfde taal te spreken.

III. Maak maatschappelijke meerwaarde corporaties inzichtelijk

Corporaties hebben een grote maatschappelijke meerwaarde, die veel verder gaat dan alleen het aanbieden van 2,5 miljoen woningen. Tijdens de sessies kwamen verschillende manieren aan de orde om voor de huidige situatie en mogelijke toekomst deze maatschappelijke meerwaarde in kaart te brengen. Als een integrale kosten-baten analyse niet haalbaar is, zou dit ook in een combinatie van kwantitatieve schattingen en kwalitatieve indicaties en voorbeelden kunnen zijn (denk bijvoorbeeld aan een transparantietool), maar ook storytelling of het benutten van media-aandacht bij maatschappelijke voorbeeldprojecten is een manier om maatschappelijke meerwaarde aan stakeholders te laten zien. Ook op diverse deelaspecten zou de toegevoegde waarde inzichtelijk gemaakt kunnen worden, bijvoorbeeld door uit te leggen welke meerwaarde participatie en betrokkenheid van bewoners voor de corporatie en maatschappij (maar ook voor een specifiek project) oplevert i.p.v. dat alleen de kosten hiervoor in de begroting zichtbaar zijn. Deze baten (en kosten) zouden 'triple bottom line' (3P) kunnen zijn: sociale baten, economische baten en ecologische baten. Corporaties zouden hun verantwoording doen –bijvoorbeeld in het jaarverslag - maar ook investeringsbeslissingen kunnen afwegen langs de lijn: people, planet, profit.

Vervolgens, kan deze toegevoegde waarde breed gecommuniceerd worden. Dit kan door de resultaten in begrijpelijke taal of toegesneden op de doelgroep te communiceren; maar men kan bijvoorbeeld ook zorgen dat men een aan tal 'positieve maatschappelijke projecten' onderneemt of faciliteert die concrete voorbeelden van die meerwaarde zijn. Uiteraard alleen als deze aansluiten bij de kaders van de taakdefinitie die of de corporatie zelf, de sector of door wet- en regelgeving is gegeven. Deze verkenning kan ook samen met stakeholders gedaan worden. Corporaties kunnen samen met anderen verkennen hoe ze elkaars medespelers zijn, wat de verbinding met elkaar is en welke waarde daar aan hangt; en wat deze verbinding en waarden betekenen voor hun doen en laten.

IV. Verken en faciliteer de toekomst in de praktijk

Gerelateerd aan het vorige punt over concrete projecten: deelnemers gaven ook herhaaldelijk het advies om de toekomst vooral nu op kleine schaal en met elkaar te gaan verkennen. Zo kan over de toekomstige maatschappelijke bestaansgronden van corporaties en anderen nu al geleerd worden. Dit kan in de vorm van pilots (gezamenlijk opgezet met overheden), maar ook door bijvoorbeeld in de eigen corporatie nieuwe vormen van bestuur op bescheiden schaal uit te proberen. Door een oriëntatie op de toekomst is de kans groter om legitimiteitsproblemen van de toekomst te voorzien. Dit kan door de toekomst enigszins 'uit te proberen' en zo te ervaren wat legitimiteit betekent in diverse situaties. Ook kan een combinatie van aandacht voor het heden binnen een blik op de toekomst legitimiteit brengen voor stakeholders die corporaties met visie waarderen.

Vaak zal het initiatief ook vanuit bewoners of andere stakeholders ontstaan, wat de corporatie kan faciliteren. Sommige deelnemers gaven ook aan dat corporaties dan wel moeten oppassen om initiatieven niet onbedoeld over te nemen en te 'over-institutionaliseren', maar dat de corporatie een balans moet vinden tussen ondersteunen en aanmoedigen en faciliteren van de eigen kracht van bewoners.

Als afsluitende opmerking bij deze paragraaf willen we graag nog meegeven dat ongeacht welke richting(en) woningcorporaties zich op ontwikkelen, legitimiteit een punt van aandacht blijft: bestaansgrond is onlosmakelijk verbonden met het bestaan van een organisatie. Structureel reflecteren, zowel met als zonder stakeholders, op de betrokkenheid en meerwaarde van een corporatie en mogelijk van de sector, vergroot de kans om tijdig bij te sturen bij ontwikkelingen buiten de corporatiewereld.

12. Conclusie en verder onderzoek

In dit document hebben we op basis van twee ‘pressure cookers’ met een blik op de toekomst verkend hoe de legitimiteit van corporaties via verbindingen met stakeholders in het heden versterkt kan worden. Het resultaat is vooral aanvullend op de bestaande legitimiteitsdiscussies die zich vooral lijkt te richten op governance-oplossingen om legitimiteit te vergroten. In sessies viel juist op dat governance aanpassingen in het geheel niet werden aangedragen.

Naar onze indruk zou hier een twee sporen benadering uit voort kunnen komen, waarbij enerzijds corporaties via een vernieuwde governance (participatieve) waarborgen inbouwen die legitimiteitsaantastende incidenten voorkomen; en anderzijds ook een positief perspectief van legitimiteit gevormd kan worden dat een combinatie vormt van het bewijzen van meerwaarde in de praktijk en een toekomstbestendige visie op de maatschappelijke bestaansgrond van corporaties.

Verdere dialoog

De discussies tijdens de sessies waren rijk aan ideeën en reflecties, maar aan een aantal interessante punten heeft de discussie slechts geraakt. Deze punten zouden in toekomstige sessies of andersoortige dialogen verder kunnen worden uitgewerkt.

Ten eerste raakte de discussies een aantal keer aan het verschil in identiteit en rol tussen grootstedelijke corporaties en corporaties in kleine kernen, zowel in de opgaves waar zij voor staan (bijvoorbeeld dichtbevolkte probleemwijken versus krimpgebieden) als in de verhouding tot burgers en bestuur.

Ten tweede worden de begrippen ‘Sociale huisvesting’ en ‘de corporatie(s)’ in de discussies vaak aan elkaar gelijk gesteld. Het verschilt sterk tussen deelnemers in hoeverre ze ook andere partijen een serieuze rol in *sociale* huisvesting zien spelen; en of ze nieuwkomers die buiten het traditionele stelsel blijven tot die sociale huisvesting rekenen. Van de andere kant is voor sommige deelnemers zelfs een toekomst denkbaar met sociale huisvesting maar zonder corporaties.

Ten derde bespraken deelnemers vooral grote veranderingen en onzekerheden van de sector zelf. De discussie ging relatief weinig over trendbreuken in de omgeving van sociale huisvesting. Voorbeelden hiervan zijn de gevolgen van globalisering en automatisering - denk aan structurele werkloosheid die mogelijk leidt tot toename van de vraag naar (sociale) huurwoningen. Of aan uitputting van grondstoffen op sociaaleconomische ontwikkeling omdat door schaarste de energieprijzen meer de woonlasten bepalen dan nu het geval is. Of aan impopulair worden van politiek-maatschappelijke solidariteit buiten de eigen kring en op deze manier legitimiteit van woningcorporaties ondermijnt wordt. In toekomstige sessies zouden dit soort trendbreuken in de omgeving meer aandacht kunnen krijgen

Tot slot willen we de sessie deelnemers en andere gesprekpartners hartelijk bedanken voor hun tijd en hun enthousiaste bijdragen.

Bijlage: deelnemers en geïnterviewden

Losse gesprekken

- Benschop, Jan (DUWO)
- Dekker, Dirk (Being Development/ Being Home)
- Gaastra, Sylvo (Nederlandse Woonbond)
- Joode, Robert de (Kuijs Reinder Kakes - Makelaars & Adviseurs)
- Stern, Tamar (huurder)

Sessie 9 september 2015

- Boom, Ruud van den (Brabantse Waard)
- Hagens, Rein (Wonen Noordwest Friesland)
- Donninger, Rob (Wonen Centraal)
- Hogenboom, Pim (Eigen Haard)
- Roosmalen, Paul van (Woningbouwstichting De Gemeenschap)
- Zwijnenburg, G. (Vidomes)
- Hanemaaijer, Mieke (Atrivé)
- Lafort, Bert (Urbannerdam)
- Nicola, Theo (Bewonerscommissie Bouma)
- Stern, Tamar (Bewonerscommissie Bouma)
- Weijden, Kok van der (voormalig Corporatiemedewerker)
- Bock, Francis (WijkALLIANTIE)
- Dijkstra, Auke (KWH)
- Doevedans, Paul (Atrivé)
- Gaastra, Sylvo (Nederlandse Woonbond)
- Kregting, Hans (Huurdersbond Ede)
- Oostindie, Cees (Stg.Huurdersbelangen De Duinstreek)
- Schreuders, Hanneke (Platform31 & Lid Maatschappijraad Stadgenoot)
- Spijk, Jeroen (ConQuaestor & voormalig Wethouder Amsterdam Oost)
- Weider, Wim (Fakton)
- Windhausen, Derk (&Windhausen)

Organisatie

- Boerebach, Nathalie (Aedes Vereniging van Woningcorporaties)
- Gärtner, Rosa (Aedes Vereniging van Woningcorporaties)
- Roorda, Chris (Erasmus Universiteit – DRIFT)
- Verhagen, Marieke (Erasmus Universiteit – DRIFT)
- Wolters, Arjen (Aedes Vereniging van Woningcorporaties)

Sessie 15 september 2014

- Haans, Rob (De Alliantie)
- Hanke, Gielen (Uwoon)
- Heer, Rozemarijn de (Ymere)
- Meulen, Marcel (Huis & Erf)
- Schoen, Rita (QuaWonen)
- Sweringa, Truus (Oost Flevoland Woondiensten)
- Ooijman, Gerrolt Wooncorporatie Wonion
- Vette, Edo de (Portaal)
- Cloudt, Stefan (Promovendus)
- Eck, Rob van (Gemeente Oude IJsselstreek)
- Hopstaken, Erik Jan (Van Nimwegen)
- Lieshout, Vera van (Bewonersraad Rochdale)
- Mobach, Irene (Voornamlig medewerker Milieu Centraal)
- Roelofs, Guido (Verschillende functies rond volkshuisvesting wonen en wijkontwikkeling)
- Tetteroo, Derk (Bureau Frontlijn)
- Turel, Michael Turel (Projectmanagement en Advies)
- Veenstra, Bert (PvdA – Amstersfoort)
- Verhijde, Mark (Interim Programmamanager en adviseur strategie)
- Dekker, Dirk (Being Development)
- Gruis, Vincent (TU Delft)
- Hoofs, Gijs (Gemeente Delft)
- Lichtenberg, Jos (TU Eindhoven)
- Smidt, Jan (Huurdersvereniging Waardwonen)
- Mulder, Klaas (Hogeschool Utrecht)

Organisatie

- Boerebach, Nathalie (Aedes Vereniging van Woningcorporaties)
- Gärtner, Rosa (Aedes Vereniging van Woningcorporaties)
- Hulten, Pieter van (Aedes Vereniging van Woningcorporaties)
- Raak, Roel van (Erasmus Universiteit – DRIFT)
- Verhagen, Marieke (Erasmus Universiteit – DRIFT)