

Corporatiedirecteur Jaap Boogaard: 'Financiële risico's niet overbelichten'



'We zijn als corporaties niet meer goed aangehaakt aan de samenleving'

Na ruim twintig jaar werkzaam te zijn geweest als corporatiedirecteur in Rotterdam, eerst bij Volkswoningen en daarna bij De Nieuwe Unie, verlaat Jaap Boogaard het toneel van de volkshuisvesting. Hij blikt terug op verleden, heden en toekomst van de corporaties. Daarmee sluit hij de serie artikelen af die *B&G* publiceerde over dit thema en waartoe de discussie met 'Brussel' over de omvang van de sociale huurwoningenvoorraad de aanleiding vormde.

KEES DE GRAAF Freelance journalist

Het afscheid van Jaap Boogaard van De Nieuwe Unie en de volkshuisvesting in brede zin heeft een bijzondere invulling gekregen. Niet de gebruikelijke feestjes en recepties, maar een inhoudelijk debat met betrokken partijen over de lijn die De Nieuwe Unie in de stad Rotterdam heeft uitgezet. 'Ik vind dat de enige juiste manier', zo geeft Boogaard bij het begin van ons gesprek aan. Deze manier van afscheid nemen helpt overigens ook om zijn eigen rol te relativiseren, aldus Boogaard. 'De wereld gaat gewoon door. We gebruiken mijn afscheid vooral om enkele accenten in onze manier van werken te benadrukken en daarover met anderen van gedachten te wisselen. We zetten enkele projecten en enkele processen binnen het bedrijf in het zonnetje. Een voorbeeld is de bijeenkomst die we met onze bewonersorganisaties houden en waarbij het gaat om hoe wij als corporatie initiatieven van bewoners in de buurten kunnen ondersteunen en faciliteren. Als corporatie ben je altijd in de samenleving aanwezig en dan moet je dergelijke initiatieven koesteren. Je moet het van die groepen hebben.'

Waarmee Boogaard belandt bij een in zijn ogen centraal thema voor corporaties: de maatschappelijke verantwoordelijkheid. 'Op je inzet voor de samenleving word je afgerekend. De politiek vraagt daar bijvoorbeeld in toenemende mate om, maar ook andere belanghebbenden in de stad. Sterker nog: de hele samenleving vraagt daarom. Dat is ook niet zo vreemd, gezien de ontwikkeling van de woningcorporaties in de afgelopen jaren. Sinds de midden jaren '90, toen we onder staatssecretaris Heerma op eigen benen zijn gaan staan, wordt er discussie gevoerd over de rol van de corporaties. Recente rapporten als die van de WRR en het wetenschappelijk bureau van het CDA hebben daar een steentje aan bijgedragen en niet in de laatste plaats

de Europese Commissie. Het gaat in wezen over dezelfde materie.'

Boogaard constateert – daarbij verwijzend naar de eerdere interviews in *B&G* met onder andere Hugo Priemus – dat er over het algemeen positief wordt gekeken naar de corporaties als 'hybride' organisaties. 'Men vindt de corporaties waard om te behouden. Sommigen hebben het zelfs over het koesteren van een belangrijk goed. Op die basis moet je verder bouwen. Maar in welke richting, dat is de vraag. Er zit veel geld in de sector en hoewel het niet op de plank ligt, is het er wel. We hebben de verantwoordelijkheid dat geld in te zetten voor de samenleving, waarbij het, naar mijn overtuiging, gaat om meer dan stenen stapelen.'

Als investeringsgebieden benoemt Boogaard naast het wonen nadrukkelijk ook terreinen als leefbaarheid, wonen en zorg en het bouwen voor bijzondere aandachtsgroepen.

'Op die terreinen moeten corporaties zich willen manifesteren, even afgezien van de wettelijke verplichting die daartoe bestaat vanuit het BBSH.'

Met de verzelfstandiging van de woningcorporaties, nu zo'n tien jaar geleden, ontstond de ruimte voor dit maatschappelijk ondernemerschap. Volgens Boogaard was dat wennen: 'Een aantal corporaties zag vooral het woord ondernemerschap en vergat daarbij dat je als ondernemer geboren wordt. Dat word je niet door een wetswijziging. Het gevolg is dat we enkele deconfitures op dat gebied hebben gezien. Maar inmiddels begint het maatschappelijk ondernemerschap zijn eigen plek te vinden.' Het feit dat veel corporaties de afgelopen jaren zijn overgegaan in de stichtingsvorm noemt Boogaard daarbij echter als een belangrijk nadeel: 'Dat is een zwakte van onze sector. Doordat er bij een stichting maar een paar partijen zijn die toezicht mogen houden, is de vraag ontstaan: van wie zijn de corporaties eigenlijk? We

zijn als corporaties niet meer goed aangehaakt aan de samenleving. Dat is echt een kernpunt. Er is een beeld ontstaan dat corporaties wel geld hebben, maar er niet aan kunnen komen. Het leidt tot vrees en ook een zekere verbolgenheid: kan dat nog steeds zo maar?'

Het zijn gevoelens die nog werden versterkt door de debacles bij grote ondernemingen als Enron, World Online en Ahold, aldus Boogaard. 'Die hebben ertoe geleid dat er bij de toezichhouders op ondernemingen erg veel nadruk is komen te liggen op de financiële risico's. Die houding zie je nu ook doordruppelen bij de stichtingen zoals de corporaties.'

De De Nieuwe Unie-directeur vindt dat een gevaarlijke ontwikkeling: 'Financiële risico's zijn het beste te berekenen, maar we moeten ervoor waken teveel van daaruit te managen. Je moet die niet overbelichten. Onze publieke taak wordt daarmee op de achtergrond gedrongen. Het gaat vooral om de maatschappelijke prestaties die je levert, hoe moeilijk die misschien ook in kaart zijn te brengen. Een stukje projectontwikkeling in een wijk, waarvan de resultaten misschien pas na vijf of tien jaar zichtbaar worden. Dat kun je vooraf niet bewijzen, dat is een kwestie van geloof in de toekomst, van visie. Die houding is lang niet overal aanwezig.'

Boogaard pleit voor een balans tussen zakelijk inzicht en maatschappelijk engagement: 'Ook in de samenstelling van je Raad van Commissarissen moet je daarop letten. Daarin moeten ook mensen zitten die gaan voor de maatschappelijke prestatie.'

Verplichte visitatie

In het moeizame beeld van de corporaties – dat versterkt wordt door sommige dagbladen – wordt maar weinig verandering gebracht door de maat-

schappelijke prestaties die individuele corporaties wel degelijk leveren. Hoe komt het toch dat de sector zo slecht erin slaagt zichzelf voor het voetlicht te brengen? Boogaard hierover: 'Onze prestaties worden van dichtbij vaak wel herkend, zoals door gemeenten en andere stakeholders. Ze zeggen dat ook wel. Maar in haar algemeenheid doen we er nog te weinig aan als sector. Ik zie bijvoorbeeld mijn Engelse collega's dat veel beter doen. Zij geven heel duidelijk aan waar ze voor staan en wat ze voor de samenleving betekenen. Die richting moeten wij ook op. Niet door onszelf op de borst te kloppen, maar door anderen te laten vaststellen wat onze prestaties zijn. Wij hebben daartoe in de Aedes-commissie Overheid, Burger, Corporatie ook de nodige voorstellen ontwikkeld, zoals het invoeren van een visitatiesysteem. Laat je maar eens door een geaccrediteerde organisatie helemaal doormeten en publiceer die gegevens maar. Dat helpt om de vrijblijvendheid van het maatschappelijk presteren van corporaties af te halen. En om het negatieve imago van corporaties bij te stellen.'

Over Brussel en de oproep van de Europese Commissie om kritisch te kijken naar de omvang van de sociale huurwoningenvoorraad in Nederland te kijken, oordeelt Boogaard genuanceerd. 'De context waarbinnen corporaties in Nederland opereren is goed georganiseerd. Ik denk aan voorzieningen als het Waarborgfonds en het Centraal Fonds; die zou ik wel graag willen houden. Daardoor wordt het bijvoorbeeld mogelijk om voordelig te lenen, iets dat zich direct vertaalt in lagere huren. Daar moeten we dus voorzichtig mee zijn.'

Door zijn werk in Cecodhas-verband, een uitwisselingsverband van corporaties in verschillende Europese landen, heeft Boogaard gemerkt dat men ook buiten de landsgrenzen enthousiast is over de manier waarop de volkshuisvesting in Nederland is georganiseerd. 'Daar staat tegenover dat wij heel goed duidelijk moeten maken aan Brussel dat de staatssteun die hiervoor noodzakelijk is, ook daadwerkelijk neerdaalt bij de groepen die dat het hardste nodig hebben.' De brief uit Brussel beschouwt Boogaard dan ook vooral als een nuttig signaal om hier goed over na te denken: 'De verkoop van sociale huurwoningen zou ik niet als doel op zich willen formuleren. Het is een groot goed dat we in dit land gedifferentieerde wijken hebben gereali-

seerd. Daar kunnen we blij om zijn. In de toekomst willen we als corporaties breed kunnen werken in de stad en dat is alleen maar goed. Maar dan moeten er op de markt ook andere partijen de ruimte krijgen hun producten aan te bieden. En wanneer woningverkoop kan bijdragen aan het realiseren van gemengde wijken, dan moeten wij als corporaties ook van onze eieren af durven komen. Ons bezit en de omvang daarvan is niet heilig. Niet om mevrouw Kroes zo nodig een plezier te doen, maar vooral om maatwerk in de wijken te kunnen leveren.' Ook hier komt zijn Europese ervaring van pas: 'Om ineens met miljoenen woningen te gaan schuiven, dat lijkt me geen goede zaak. Ik heb in Bulgarije gezien wat er gebeurt wanneer je heel snel overgaat naar een situatie van 100% eigen woningbezit. Dat is het ook niet. Dan leg je een onderhoudsprobleem van veelal matige woningen neer bij mensen zonder geld en organisatievermogen.'

Dat de brief uit Brussel zoveel eensgezindheid in de Nederlandse volkshuisvesting heeft opgeroepen, benoemt Boogaard als een prettige omstandigheid. 'Er wordt eensgezind gezegd: blijf van dit huis met zijn bijzondere verworvenheden af. Wij willen zelf de baas zijn in dat huis. Ondertussen voeren we volop de discussie over onze positie in het maatschappelijk middenveld. En als dat betekent dat het huis van de volkshuisvesting grondig gerenoveerd moet worden – want de basis is goed, daar ben ik van overtuigd – dan moet dat maar.'

Instream nieuwelingen

Boogaard zelf zal die eventuele renovatie van de volkshuisvesting niet meer midden in het veld meemaken. 'Ik blijf wel de nodige processen volgen binnen Rotterdam, maar anderen zullen het stokje overnemen. Ik heb daar alle vertrouwen in. De Nieuwe Unie zal haar plek in het maatschappelijk middenveld vol enthousiasme weten te vinden.' Op de vraag of ook bij andere corporaties dat enthousiasme aanwezig is en of de nieuwe generatie corporatiebestuurders er ook klaar voor is, antwoordt Boogaard met meer reserve. 'Dat is wel een punt van aandacht. Je ziet nu mensen vanuit andere sectoren de corporatiesector binnenkomen. Ik kom zelf uit een generatie van directeuren die de jaren '70 hebben meegeemaakt, een tijd waarin het bezit snel

groeide. We beschikten wel over het goede volkshuisvestingshart, maar we waren aanvankelijk geen managers. Die professionalisering vindt nu wel degelijk plaats, maar door de genoemde instroom komen er soms ook mensen aan het roer te staan die niet genoeg oog hebben voor de bijzondere tak van sport die een het werken bij een corporatie vormt. Het is een speciaal soort bedrijf; werkend op basis van economische principes probeer je maatschappelijke prestaties te leveren. Het geld wordt in vastgoed gestopt, om daarmee maatschappelijke doelen te dienen. Dat binnen een politiek-maatschappelijke omgeving waar je naar moet willen luisteren. Je moet goed omgaan met bewoners, met politici. De besluitvorming is daardoor ook behoorlijk gecompliceerd. Dat is heel anders dan bijvoorbeeld bij een belegger.' Volgens Boogaard is houding hierbij een belangrijk sleutelwoord: 'Je moet iets willen betekenen voor de samenleving, anders kun je deze functie niet uitoefenen. Anders word je een puur vastgoedbedrijf en daar kom je – zeker in een stad als Rotterdam – niet mee weg als corporatie. In een wijk als Pendrecht hebben wij bijvoorbeeld veel bezit. Dan ben je tot in je haarvaten met zo'n wijk verbonden. Je loopt er tegen allerlei vraagstukken aan die om een oplossing vragen, van leefbaarheid tot en met de noodzaak van kinderopvang. Daar moet je ruimte voor bieden, letterlijk en figuurlijk. Je kunt niet je rug toedraaien en je louter concentreren op het goed beheren van je eigen bezit. Daarmee doe je de waarde van het gebied geweld aan en indirect ook de waarde van je eigen woningen. In wezen creëer je als corporatie maatschappelijke waarde. Als dat groeit, word je er zelf ook beter van.'