

### Vooraf

Westwaard Wonen belegde op 11 juni 2007 een conferentie voor haar maatschappelijk belanghebbenden. Het gesprek richtte zich op de maatschappelijke opgaven en de rol die Westwaard Wonen voorstaat bij de keuze en de aanpak van die maatschappelijke opgaven.

Op de conferentie is het uitgevoerde beleid van de afgelopen jaren aan de orde gekomen en hebben wij onze visie op de toekomst gepresenteerd. Waardevolle suggesties zijn gedaan die Westwaard Wonen in haar beleid en plannen zal betrekken.

De oogst van de werkconferentie is in deze map voor u samengevat. Allereerst natuurlijk door een verslag en een deelnemerslijst op te nemen. Verder heet Gerst Staal een geslaagde poging ondernomen om in een essay met als titel "integraal denken, sectoraal doen" de diverse uitkomsten van de conferentie in onderlinge samenhang te presenteren. En tenslotte presenteren wij u nogmaals in verkorte versie de missie en doelstellingen van Westwaard Wonen zoals vastgesteld in onze Raad van Commissarissen medi0 2006.

De werkconferentie was een belangrijk stap in het verder (h)erkennen van de vraagstukken waar Westwaard Wonen voor staat. De antwoorden op die vragen blijven continue in ontwikkeling, al is het alleen al doordat de politiek bestuurlijke context van de corporaties continue verandert. Op landelijk niveau hebben de corporaties een Antwoord aan de Samenleving geformuleerd. De komende maanden zal Westwaard Wonen haar antwoorden verder concretiseren in het lokale antwoord aan de Papendrechtse en Alblasserdamse samenleving. De oogst van de werkconferentie zal daar zeker bij worden betrokken.

Wij hebben het op prijs gesteld dat zovelen met ons in gesprek wilden gaan. Dit zien we als een steun in de rug. Het gesprek met maatschappelijke partners draagt ertoe bij dat wij onze koers scherper kunnen bepalen, en de te maken keuzes beter kunnen onderbouwen.

Mr C.A. Oskam

directeur-bestuurder tot 1 oktober 2007

Drs J. de Gruijter

directeur-bestuurder vanaf 1 oktober 2007

INTEGRAAL DENKEN

SECTORAAL DOEN

De maatschappelijke  
rol van Westwaard Wonen  
in de westelijke Alblasserwaard

SENDER/editors, Amsterdam  
september 2007

## Inleiding

Het kan niemand zijn ontgaan. Rond de positie van woningcorporaties wordt op dit moment stevig gedebatteerd. Met name het maatschappelijk functioneren van de corporaties, en het vermogen dat zij daartoe aanwenden, staat daarbij ter discussie. Net als andere corporaties opereert Westwaard Wonen anno 2007 in een sterk veranderende omgeving. Ook de moderne woningcorporatie draagt nog altijd zorg voor adequate huisvesting ten behoeve van groepen die om financiële of andere redenen weinig kansen hebben op de vrije woningmarkt. Maar intussen zijn de randvoorwaarden rond die taakstelling ingrijpend gewijzigd. Westwaard Wonen heeft het voortdurend verschuivende perspectief op de rol van corporaties, en de verwachtingen die op deze organisaties worden geprojecteerd, aangegrepen om zich de afgelopen jaren opnieuw te bezinnen op de missie en de strategische doelstellingen van de corporatie. In verschillende stappen is het resultaat van die bezinning vastgelegd en weer tot onderwerp van gesprek gemaakt. Zo werkten directie en raad van commissarissen van Westwaard Wonen in augustus 2006 de missie uit in een nadere omschrijving van de gewenste maatschappelijke taakstelling. En medio 2007 werd die voorgelegd aan de belangrijkste maatschappelijke stakeholders in het werkgebied van Westwaard Wonen. Vertegenwoordigers van de gemeenten Alblasterdam en Papendrecht en diverse maatschappelijke instellingen bogen zich op 11 juni j.l. over de vraag hoe Westwaard Wonen tot dusver invulling geeft aan haar maatschappelijke rol, en welke wensen tot samenwerking de stakeholders voor de nabije toekomst koesteren. In deze publicatie zijn de belangrijkste lijnen getrokken die de missie van Westwaard Wonen verbinden met de ambities en doelstellingen van de corporatie en andere spelers bij de maatschappelijke ontwikkeling van de westelijke Alblasterwaard. Een kleine lakmoesproef voor het maatschappelijk ondernemerschap van de corporatie.

## Maatschappelijk ondernemerschap

Om de kerntaken te kunnen blijven uitvoeren, en tegelijk de continuïteit ook op lange termijn te bewaren, zijn corporaties zich steeds duidelijker als marktpartijen te gedragen. De organisaties professionaliseren, en naast de puur volkshuisvestelijke doelstellingen worden de verwachtingen ten aanzien van de corporaties steeds breder geformuleerd. Men dient in toenemende mate te concurreren met commerciële spelers in de woningsector, en bovendien wordt van de corporaties gevraagd dat zij zich ook als maatschappelijk ondernemers manifesteren. In belangrijke mate is die rol door overheidswetgeving gedefinieerd.

Met recht kan worden beweerd dat de corporatie die uitsluitend zou voldoen aan de opdracht om passend en betaalbaar onderdak te bieden aan bewoners die op hulp van een corporatie zijn aangewezen, een onmiskenbare maatschappelijke rol speelt. Iedere woning in het bezit van de corporatie is in feite een maatschappelijke investering. Zo'n krappe notie van maatschappelijk ondernemen wordt echter nauwelijks nog gehanteerd. Corporaties richten zich ook op het ondersteunen of tot stand brengen van functies in buurten en wijken die van belang zijn voor de algehele leefbaarheid, de sociale samenhang of de duurzaamheid van een gemeenschap. In die rol treedt de corporatie al snel in het domein van andere partijen. Allereerst natuurlijk dat van de bestuurders van de gemeenten waar men actief is. En vervolgens dat van instellingen

in het maatschappelijk middenveld die zich vooral toeleggen op het bieden van welzijnsdiensten, onderwijs, zorg en veiligheid.

Gestalte geven aan maatschappelijke investeringen betekent voor de corporatie dat er telkens opnieuw een afweging moet worden gemaakt tussen de eigen rol en die van andere actoren. Vaak zal dat resulteren in samenwerking en minimaal dienen de agenda's van de verschillende betrokken partijen op elkaar zijn afgestemd.

#### Missie en maatschappelijk rendement

Westwaard Wonen formuleert haar missie in het Strategisch Beleidskader als volgt:

'Als onderdeel van de Drechtseden, primair in Alblasterdam en Papendrecht, op markt- en klantgerichte wijze mede ervoor zorgdragen dat brede lagen van de bevolking goed kunnen wonen in leefbare wijken en buurten met voldoende voorzieningen. In het bijzonder geldt deze zorgplicht voor diegenen die door hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van passende huisvesting.'

Verschillende componenten komen in deze missie samen. Allereerst wordt het werkgebied bepaald door de concentratie van activiteiten in Alblasterdam en Papendrecht. De twee gemeenten worden echter uitdrukkelijk gezien als onderdeel van een grotere regio: de Drechtsteden. Westwaard Wonen is zich bewust van een complex aan mogelijkheden en problematieken die op een groter schaalniveau benaderd moeten worden. Door het Drechtstedenperspectief zo duidelijk in de missie op te nemen, positioneert de corporatie zich als partner van partijen die eveneens op dit regionale niveau opereren: collega-corporaties maar ook gemeenten, huurdersverenigingen, zorgverleners en andere maatschappelijke belanghebbenden. Overleg en samenwerking met deze partijen is van cruciaal belang voor het vervullen van de missie.

De corporatie wil coalities vormen met maatschappelijke partners die belangrijk zijn voor het realiseren van leefbare wijken en buurten met voldoende voorzieningen, zowel ten behoeve van een brede groep bewoners als in het bijzonder voor hen die op gerichte ondersteuning zijn aangewezen. Daarbij kan het gaan om huisvesting voor aanbieders van diensten op het gebied van gezondheid of welzijn, of zelfs een buurtwinkel of bedrijfsruimte met aantoonbare betekenis voor de bewoners. De investeringen kunnen van materiële aard zijn, maar betreffen vaak ook de inzet van mensen. Dat blijkt wanneer de huidige maatschappelijke inspanningen van Westwaard Wonen in kaart worden gebracht.

Het maatschappelijk ondernemerschap van de corporatie is op allerlei manieren aan de missie verbonden. Niet alleen door overleg en samenwerking met partners en de gerichte aandacht voor mensen met specifieke woonbehoeften, maar ook door investeringen in maatschappelijk vastgoed: bijvoorbeeld voor de realisatie van zorgvoorzieningen of bijdragen aan de realisatie van een zogenoemde Brede School. De corporatie zorgt ook voor de huisvesting van buurtvoorzieningen in de directe nabijheid van de eigen huurders, zoals activiteitencentra in verzorgingshuizen en woongebouwen. In het kader van de leefbaarheid bekostigt zij de extra inzet van huismeesters en het schoonhouden van de ruimte rond het woningbezit. Voor dergelijke maatschappelijke investeringen beschikt Westwaard Wonen over voldoende middelen.

Wanneer nieuwe allianties of benaderingswijzen nodig zijn om in de twee gemeenten tot betere dienstverlening aan de bewoners te komen, worden die serieus overwogen.

#### De ambities van Westwaard Wonen

Westwaard Wonen legt prioriteit bij de huurders en potentiële huurders. Om tegemoet te komen aan hun wensen moet de corporatie kunnen beschikken over een gevarieerd en eigentijds aanbod van kwalitatief goede woningen in een brede portefeuille, zodat er een optimaal draagvlak in de samenleving wordt gecreëerd. Door een passend aanbod van woondiensten te ontwikkelen, wordt voorzien in de uiteenlopende behoeften van bewoners en gebruikers van het woningbestand.

Om die ambities gestalte te geven zijn investeringen nodig. Westwaard Wonen zal ze primair beoordelen op hun maatschappelijk rendement. Voorzien de investeringen in een duidelijke behoefte bij de bewoners? Ligt die taak op een vanzelfsprekende manier in het verlengde van de kerntaak van de corporatie? Mag de gevraagde maatschappelijke investering in redelijkheid van de corporatie worden verwacht, of zijn er andere partijen die in eerste instantie aangesproken moeten worden? En als dat laatste het geval zou zijn, moet en kan de corporatie dan alsnog een rol spelen bij de implementatie? Zijn er incidentele of structurele samenwerkingsverbanden nodig om tot optimale oplossingen te komen? Hebben zulke oplossingen een voldoende duurzaam karakter? En hoe moeten de effecten van de investering worden gezien in relatie tot ontwikkelingen in de regio?

Dergelijke vragen zal Westwaard Wonen zich moeten blijven stellen. In het belang van de huurders én in het belang van de continuïteit van de corporatie zelf. De corporatie streeft naar een bedrijfseconomisch gezonde basis. Zolang de vastgoedportefeuille ten minste zijn waarde blijft behouden, is aan die ambitie voldaan. Westwaard Wonen kan klanten immers alleen op niveau blijven bedienen als het zelf in financieel-economisch opzicht solide is.

Voor Westwaard Wonen zal dat nooit een argument zijn om zich vooral tot het beheer van de bestaande woningvoorraad te beperken. Integendeel. Investeren in de kwaliteit en diversiteit van het woningbestand, in de sociale infrastructuur en het voorzieningenniveau in buurten en wijken is voor alle betrokkenen gunstig.

Aantrekkelijke buurten en wijken zijn goed voor de bewoners en de gemeenten, en ze hebben een positieve invloed op het functioneren van de corporatie. De belangen van de bewoner en die van de verhuurder vertonen in dat opzicht veel meer overeenkomsten dan in de huidige politieke discussie rond de rol van woningcorporaties wordt gesuggereerd.

De prioriteit – het is al geconstateerd – ligt voor Westwaard Wonen in de gemeenten Alblasterdam en Papendrecht. Slechts voor een deel is dat letterlijk een lokale opdracht. Zowel op bestuurlijk niveau als ten aanzien van diverse vormen van maatschappelijke dienstverlening krijgen bewoners van de twee gemeenten, en dus ook Westwaard Wonen, te maken met instanties die regionaal of zelfs interregionaal opereren. Maatschappelijke investeringen kunnen daarom niet altijd tot het strikte werkgebied van de corporatie worden beperkt.

Toch streeft Westwaard Wonen naar een duidelijke rangorde. Pas wanneer de maatschappelijke taak in Alblasterdam en Papendrecht voldoende wordt vervuld, kan de corporatie zich ook op een groter territorium bewegen. Dat is in eerste instantie het schaalniveau van de Drechtsteden. Bij voldoende investeringscapaciteit ligt het voor

de hand dat Westwaard Wonen samenwerking zoekt met collega-corporaties in de regio en maatschappelijke organisaties in dit werkgebied.

Zes Drechtsteden corporaties, waaronder Westwaard Wonen, zijn op 26 juni 2007 met elkaar de Alliantie van de Drechtsteden aangegaan om gezamenlijk een grotere bijdrage te leveren aan het woon/ en leefklimaat in de Drechtsteden dan dat de deelnemers dat op eigen kracht kunnen. Beoogd wordt om de strategische positie(s) te versterken of tenminste te behouden, gezamenlijk de noodzakelijke grotere risico's te kunnen dragen en te nemen, interessantere strategische samenwerkingsverbanden te kunnen sluiten, kennis te ontwikkelen en te delen, verdergaand te professionaliseren en een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Om haar maatschappelijke taken naar behoren te kunnen vervullen, zal Westwaard Wonen steeds vaker samenwerking met deze partijen aangaan. Het wettelijk en politiek kader van waaruit de corporatie opereert, dient daarbij als een belangrijke, maar niet altijd even betrouwbare maatstaf. Wat de corporatie wel en niet geacht wordt te doen, is de afgelopen jaren aan voortdurende verandering onderhevig geweest. Terwijl aanpassingen in het beleid van corporaties tijd vergen, versnelt de omgeving waarin zij werken: de markt is ongeduldig, de politiek wispelturig. Bovendien wordt het beeld opgeroepen van organisaties met een zo grote financiële armslag, dat de meeste corporaties moeiteloos het maatschappelijk 'tekort' zouden kunnen financieren. Dat zal niet waar blijken te zijn. Een substantieel grotere rol in de financiering op het gebied van voorzieningen rond leefbaarheid en zorg zal de middelen zo snel uitputten, dat de kerntaak van een corporatie vrijwel direct in het gedrang komt.

Westwaard Wonen ambieert daarom een zuivere afweging van middelen, mogelijkheden en prioriteiten op het gebied van maatschappelijke investeringen, waarbij het telkens als voorwaarde stelt dat de core-business gecontinueerd kan worden. Het ambieert geen taken over te nemen van aangewezen partijen, maar waar mogelijk met die partijen in alliantie te werken aan een effectieve implementatie ten behoeve van bewoners, buurten en wijken. Het wil prestaties toetsen, zowel door interne als externe evaluatie van de resultaten die specifiek op het gebied van 'public value' worden geboekt.

#### Toetsing met de stakeholders

Op 11 juni van dit jaar kwamen de verschillende stakeholders bijeen om te deel te nemen aan een werkconferentie. Voor Westwaard Wonen zijn dergelijke toetsingen met de maatschappelijke partners van groot belang bij het bepalen van toekomstige prioriteiten, maar ook als evaluatie van het tot dusver gevoerde beleid en de resultaten die daaruit voortvloeiden. Deelnemers spraken zich uit over de belangrijkste problematiek in de gemeenten Papendrecht en Alblasserdam op dit moment. Ook de rol en positionering van Westwaard Wonen kwamen aan bod, en tot slot konden de maatschappelijke partners hun concrete wensen voor de korte termijn formuleren. Breed gedeeld luidde de opinie dat Westwaard Wonen de situatie in het eigen werkgebied goed bestrijkt, mede omdat er geen zware maatschappelijke problematiek in de gemeenten speelt. De partners waarderen het solide fundament dat Westwaard Wonen de afgelopen jaren creëerde. Zij zien de uitgezette strategie als een goede basis voor de maatschappelijke rol die de corporatie in de nabije toekomst kan spelen, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid en leefbaarheid. Zowel gemeenten als andere betrokkenen kennen de corporatie een rol toe in de gewenste versterking van de kwaliteit van leven in buurten en wijken, als bij het stimuleren van sociale

samenhang. Dergelijke rollen zullen echter altijd gerelateerd moeten zijn aan het wonen – daar ligt immers de kerntaak van de corporatie.

Westwaard Wonen moet in haar maatschappelijk ondernemerschap niet als vervanger gaan optreden van partijen die door welke omstandigheden ook hun sociale rol op dat moment onvoldoende (kunnen) vervullen. Belangrijker is de onderlinge bereidheid tot samenwerking, waarbij alle partijen vanuit eigen kracht en beperkingen optreden.

De deelnemers aan de werkconferentie vragen Westwaard Wonen door te gaan met samenwerkingsprojecten die al ter tafel liggen (zoals de Brede School), of nader invulling te geven aan reeds vastgestelde ambities met betrekking tot de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Datzelfde geldt ook voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed waarmee een impuls wordt gegeven aan het leven in wijken en buurten.

Partijen roepen elkaar op om de onderlinge signaleringsfunctie en de uitwisseling van informatie meer inhoud te geven. Goede voorbeelden zoals de Zorgstuurgroepen waarin verscheidene partijen participeren, verdienen versterking en navolging. De corporatie is een vanzelfsprekende partner in dergelijke netwerken. De Zorgstuurgroepen belichamen het credo 'integraal denken en sectoraal doen', dat door velen als een ideaal model van samenwerking wordt gezien. Die benaderingswijze biedt een effectieve remedie tegen verkokering, maar respecteert tegelijk dat alle deelnemers vanuit een eigen specialisme in het samenwerkingsverband optreden.