

definitieve versie

Met het drijfverenmodel en impact-definities

De onweerstaanbare transitie van woningcorporaties



Aanleiding

Waarom zijn corporaties op aarde? Een eenduidig antwoord gaat daar nooit op komen. Gewoon omdat de stichters verschillende drijfveren hadden en er vanuit de maatschappij steeds andere behoeftes naar voren komen. Het bestaansrecht van corporaties zal dus telkens blijven bewegen.

Op dit moment ligt de politieke focus op bouwen en verduurzamen. Dat is terecht. Maar er beweegt meer, een onderstroom waarin corporaties zoeken naar meer menselijke en maatschappelijke verbinding. Hoe ziet die onderstroom er uit? Wat voor ontwikkelingen zien we al?

Om dat te beschrijven, voelde ik me als socioloog uitgedaagd om een kader te ontwikkelen waarin verschillende trends worden onderscheiden. Dat werd uiteindelijk het 'drijfverenmodel'. Het categoriseert vier categorieën drijfveren. Ik zie daarin vooral een drijfverenalet waaruit corporaties bewuste keuzes kunnen maken en focus kunnen aanbrengen. Maar één van mijn meedenkers zag het als één mooi koersplan: 'alles wat belangrijk is, zit er in'

En misschien is dat wel het zinvolste van het drijfverenmodel. Het is een bril waarmee je naar de werkelijkheid kunt kijken. En het helpt om het juiste gesprek te voeren over de bestaansredenen, koers en impact van elke individuele corporatie. En wellicht helpt dit model op enig moment ook nog om tot een nieuw verbindend verhaal van de corporatiesector als geheel te komen.

Léon Bobbe
Amsterdam, 29 februari 2024

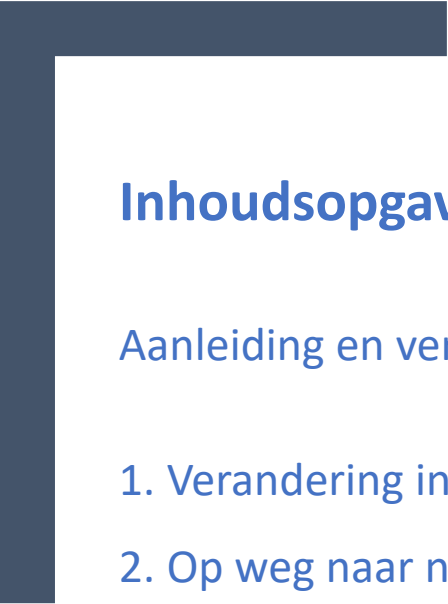
Verantwoording

Het begon met het plaatsen van een simpel assenkruis op LinkedIn, voorzien van de oproep om mee te denken over het invullen hiervan. Al direct stroomden de reacties binnen. Ook mijn denkproces kwam in een stroomversnelling. Woorden ontstonden en verdwenen soms weer net zo snel. Maar steeds bleef er iets over. Het schema groeide, teksten ontstonden, mijn hoofd maakte overuren.

Al snel werd het tijd om het 'echte' gesprek voeren. Met bestuurders, adviseurs, bewoners en strategen deelde ik de beelden. Wat ik hoorde, kreeg vaak pas na een aantal dagen zijn plaats. Het tastbare resultaat hiervan is dit document. Ik hoop dat het ook anderen inspireert. Voor mij was uiteindelijk de ontdekkingsreis het waardevolste. En die stopt ook niet met dit document.

Er waren veel meedenkers maar de volgende meedenkers noem ik graag:

- René Scherpenisse, bestuurder Tiwos
- Hedy van der Berk, bestuurder Havensteder
- Bas Siewers, bestuurder Woonpartners
- Bert Moorman, bestuurder Domesta
- Marco de Wilde, bestuurder Woonstede
- Mohamed Acharki, bestuurder Rochdale
- Harro Zanting, bestuurder Wooncompas
- Michel Keizer, opleidings- en congresmanager IVVD
- Paul Doevendans, zelfstandig adviseur 'maatschappelijk organiseren'
- Mark Stohr, owner Forum Research
- Harry Vlaar en collega's, Vannimwegen adviseurs
- Peter van Os, voormalig directeur RIGO Research en Advies
- Willem Stam, voormalig voorzitter LPB - Platform voor wijkgericht werken
- Thom Aussems, voormalig bestuurder Trudo
- Ytha Kempkes, sociaal ondernemer
- Barend Wind, Assistant Professor Socio-Spatial Planning RUG



Inhoudsopgave

Aanleiding en verantwoording	1
1. Verandering in beeld	3
2. Op weg naar nieuwe taal	5
3. Typeringen corporaties	6
4. Publieke waarde en impact	8
5. Meer en anders meten	9
6. Hoe onweerstaanbaar is de transitie	11

De mens staat niet langer centraal

We zitten in een verandering van tijdperk. Nederland zal de komende decennia transformeren naar een nieuwe samenleving waarin de machtsverhoudingen zoals we die nu kennen radicaal zijn omgegooid. Dit is de boodschap van Jan Rotmans. Rode draad in zijn betoog is dat alle maatschappelijke sectoren hun houdbaarheidsdatum naderen omdat de mens niet langer centraal staat.

Jan Rotmans: [Verandering van tijdperk, 2023](#)

De onweerstaanbare transitie van woningcorporaties

1. Verandering in beeld

Woningcorporaties zijn in transitie. Stap voor stap wordt het zichtbaar. Het zijn veranderingen die aansluiten bij veranderingen in de maatschappij. De liefde voor alleen economische voorspoed en welvaart is bekoeld; er zijn te veel slachtoffers. Zaken als welzijn, gezondheid, zingeving, veiligheid, eenzaamheid en een duurzame toekomst vragen daarom steeds meer aandacht van corporaties. De sector is op zoek naar nieuwe perspectieven en nieuwe oplossingen voor de grote maatschappelijke vraagstukken van vandaag.

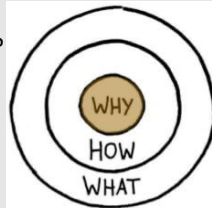
Die verschuivende oriëntatie wordt steeds zichtbaarder in de visies en missies van corporaties. Het vastgoed wordt steeds meer een middel in plaats van een doel. Soms wordt dat nog voorzichtig uitgedrukt: *Ons vertrekpunt is altijd een eigen woning, een eigen plek. Als voorwaarde voor 'leven' en 'erbij horen'.* In deze missie van Zayaz is de woning al geen doel meer maar een voorwaarde.

Portaal verwoordt het nog wat explicieter. Samengevat wil het *'bijdragen aan goed samenleven'*. De woning is hierbij nadrukkelijk één van de middelen. Het *'goed samenleven'* is de drijfveer.

Tiwos voegt daar de emancipatoire ambitie toe dat *'mensen kunnen meedoen en vooruitkomen'*.

Golden Circle

- De **WHY** staat voor de drijfveer van de organisatie. Waarom doet de organisatie ertoe en waarom doet de organisatie wat het doet?
- De **HOW** staat voor de manier waarop de organisatie haar onderscheidend vermogen claimt. Hoe geeft de organisatie vorm aan haar bedoeling (de 'why')? Hoe richt de organisatie haar processen in? Zo vertaalt de organisatie haar betekenis door naar een concrete strategie.
- De **WHAT** in de buitenste cirkel, staat voor wat er gedaan en bereikt wordt. Het is de uitkomst van 'het waarom'. Wat doet de organisatie in de dagelijkse praktijk? En wat levert dat op?



Nadenken over sociaal, economisch en ecologisch welzijn

Kim Putters, de voorzitter van de SER, is een voorbeeld. Ik heb nog nooit iemand ontmoet die vanuit een positie van macht zo goed luistert, zonder dat hij zijn eigen visie verliest. Vanaf zijn aantreden maakte hij duidelijk dat de SER niet alleen over welvaart moet praten, maar veel breder moet nadenken over het sociale, economische en ecologische welzijn van de samenleving.

Citaat van **Kimberley Snijders**, voorzitter van Nationale Jeugdraad (NJR) en SER-Jongerenplatform, interview in [Volkskrant, 11 januari 2024](#)

Andere positionering in de Golden Circle

In de Golden Circle van Simon Sinek staat de WHY centraal. De **WHY** staat voor de drijfveer van de organisatie. Waarom doet de organisatie ertoe en waarom doet de organisatie wat het doet?

Bij de WHY van corporaties ging het tot voor kort vooral om het bieden van 'voldoende betaalbare en duurzame woningen in leefbare wijken'. Dat wordt door Aedes als volgt gevisualiseerd:



Samengevat richt de belangenbehartiging van corporaties zich nu nog vooral op vastgoed-gerelateerde doelen. Maar nieuwe trends worden zichtbaar. Naast goed 'wonen' richt de WHY van de corporatie zich steeds meer op goed 'leven' of zelfs goed 'samenleven'. Welzijn, samenlevingsopbouw en kans(on)gelijkheid worden steeds meer de 'zachtere' variabelen waarop corporaties sturen of bijdragen.

Grote verschillen tussen corporaties

Met deze 'zachtere' doelen, nemen de verschillen tussen corporaties toe. De maatschappelijke context waarin corporaties werken, verschilt meestal fors. In grote steden spelen hele andere sociale vraagstukken dan op het platteland. Kansarmoede en criminaliteit vragen in sommige gebieden meer aandacht dan in andere gebieden. De woningnood verschilt per regio maar de positie van jongeren op de woningmarkt staat bijna overal onder druk. Door de vergrijzing neemt overal de vraag naar collectieve woonconcepten toe. Maar ook andere doelgroepen zoeken naar gemeenschappen die tegenwicht bieden aan de individualisering en ruimte bieden voor nieuwe manieren van samenleven. Emancipatoire ambities worden weer uitgesproken.

Het is daarom logisch dat de visies en missies van corporaties steeds verscheidener worden. Het is aan elke corporatie om gelegitimeerde keuzes te

Gezondheidszorg een collectieve verantwoordelijkheid

Er moet meer worden gedaan om gezondheidsproblemen te voorkomen. Daarvoor moet ook op andere beleidsterreinen gezondheid centraal komen te staan, van wonen en werken tot onderwijs. De Sociaal Economische Raad (SER) waarschuwt dat het gaat om een collectieve verantwoordelijkheid, terwijl tot nu toe het overheidsbeleid vooral uitgaat van het individu.

[SER-advies 2024 – Gezond opgroeien, wonen en werken](#)

Perspectief voor de jeugd

Zo zorgen we ervoor dat inwoners van Zuidwest over twintig jaar dezelfde kansen hebben als andere inwoners van Den Haag. Kinderen moeten de kans krijgen om hun talenten te ontwikkelen en te leren. Dan groeien ze op tot volwassenen die hun kwaliteiten gebruiken.

[Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid Den Haag Zuidwest 2023 - 2027](#)

maken die bij de omgeving, historie, waarden en mogelijkheden van de corporatie passen.

2. Op weg naar nieuwe taal

Met welke bril kun je kijken naar die verscheidenheid van corporaties? Of anders gezegd, hoe kan je scherp formuleren wat de belangrijkste drijfveren van een corporatie zijn? Of nog beter, hoe ontwikkelen we gezamenlijke taal om de verscheidenheid aan doelen en middelen identificeerbaar te maken. Een gezamenlijke taal kan zowel bijdragen aan de maatschappelijke legitimatie als aan de effectiviteit en wendbaarheid van de corporatie.

Om het leven in de stad onder de loep te nemen, beziet socioloog Richard Sennett in zijn boek 'Stadsleven' de relatie tussen de mens en zijn gebouwde omgeving. Hij beschrijft twee tegengestelde visies.

Aan de ene kant leeft de overtuiging dat een ideale samenleving kan worden gecreëerd via een juiste ruimtelijke inrichting. Daar tegenover staat het perspectief dat het juist de mensen en gemeenschappen zijn die de stad en samenleving op een organische manier vormgeven en de kwaliteit van leven bepalen.

Domeinen en drijfveren

Het zijn deze ruimtelijke en sociale perspectieven die elkaar raken in het werk van de corporatie. De corporatie bouwt in het fysieke domein: woningen, complexen en buurten. Die woningen en buurten zijn niet los te zien van samenlevingsopbouw in die buurten en de zorg voor de individuele mens. Op basis van deze perspectieven is een assenstelsel geconstrueerd dat vervolgens in twee stappen is gevuld:

Bijdragen aan goed samenleven

Portaal draagt bij aan leefbare wijken en buurten waar mensen zich thuis voelen, rekening houden met elkaar en als burens naar elkaar omkijken. Want een thuis is meer dan alleen een huis. We huisvesten 'inclusief', ook mensen die zorg of begeleiding hebben. Wij willen buurten creëren waar mensen met uiteenlopende achtergronden prettig wonen. Bijdragen aan goed samenleven noemen we dat.

[Missie Portaal 2024](#)

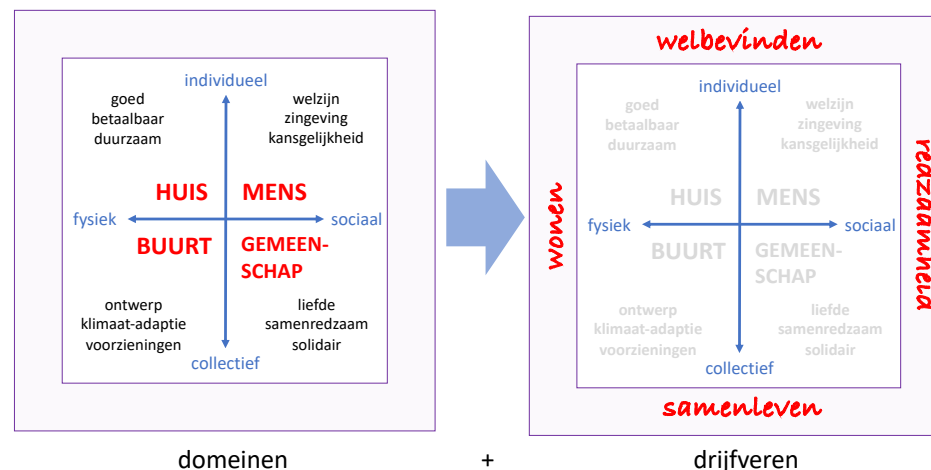
Bewoners die elkaar verder helpen

De kern van ons handelen is dat iedereen van waarde is en recht heeft op een betaalbaar thuis. Samen met huurders en andere belanghouders werken we aan buurten waar we trots zijn op bewoners die elkaar verder helpen.

[Havensteder plan 2022 - 2025](#)

Hieronder is in het linker assenstelsel horizontaal een onderscheid gemaakt tussen fysiek en sociaal, en verticaal tussen individueel en collectief. Zo ontstaan vier domeinen waarop corporaties zich kunnen richten: het huis, een mens, de buurt of de gemeenschap.

Aanvullend zijn deze domeinen richtinggevend met een aantal begrippen gevuld; dat is een speelse poging om de kwadranten te duiden. Het is aan elke corporatie om in het schema passende begrippen te plaatsen.



Vervolgens zijn in het rechter assenstelsel zijdelings vier drijfveren geplaatst: wonen, welbevinden, samenleven en redzaamheid. De WHY van de corporatie is meestal verbonden aan één van die bovenliggende drijfveren.

3. Typeringen corporaties

In een volgende stap zijn aan deze drijfveren vier typeringen van corporaties gekoppeld: de **vastgoedcorporatie**, de **betrokken huisvester**, de **samenlevingsbouwer** en de **emancipator**. Dat leidt tot het volgende volledige drijfverenmodel:

Meer 'gemeenschapszin' in samenleving én corporatie:

Onze mensen op straat kennen de bewoners, weten wat er speelt en wat er nodig is. Maar dat richt zich nu nog vaak op het individu, terwijl een beweging naar meer 'samen' wenselijk is. Daar liggen zeker kansen die Tiwos de komende jaren graag wil pakken, om te werken aan buurten, projecten en processen waarin de gemeenschapszin voelbaar en zichtbaar is. Naar een Tiwos als gemeenschapscorporatie.

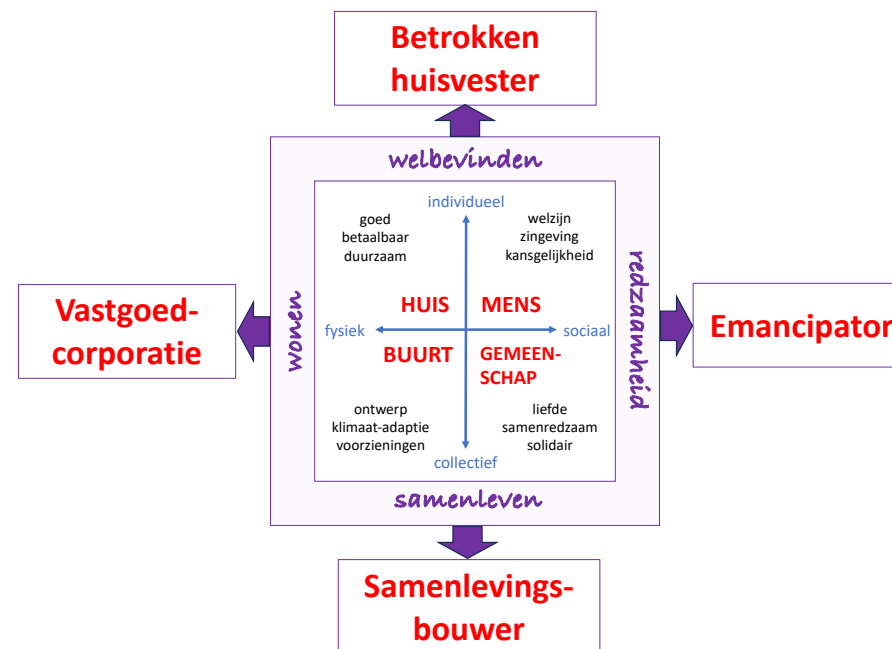
Paper voor Aedes-visie: Tijd voor gemeenschapscorporaties!

René Scherpenisse, Amarens van der Meulen en Paul Doevendans

Corporaties als bondgenoot in bestaanszekerheid, leefbare wijken én welzijn

Het gaat helemaal niet goed met de gezondheid en het welzijn van huurders van corporatiewoningen. Feiten en cijfers daarover zijn even overweldigend als overtuigend. De oorzaken liggen voor een belangrijk deel in bestaanszekerheid en leefomgeving. Daar kunnen en moeten corporaties, als bondgenoot in bestaanszekerheid, leefbare wijken én welzijn, samen met huurders en partners, keihard mee aan de slag!

[Pamflet Stenen én mensen, 2023](#)



Elk van de vier corporaties werkt vanuit een verschillende drijfveer en werkt aan een andere 'publieke waarde'. De vier types corporaties zijn als volgt uitgewerkt:

- **Vastgoedcorporatie:** 'Wonen' is de dominante drijfveer van de 'vastgoedcorporatie'. Deze corporatie draagt zorg voor kwalitatief goede, betaalbare en duurzame woningen in een aantrekkelijke buurt.
- **Betrokken huisvester:** 'Welbevinden' is de dominante drijfveer van de 'betrokken huisvester'. Deze corporatie draagt bij aan fijn wonen, het welzijn van haar bewoners en toegang tot passende huisvesting.
- **Emancipator:** 'Redzaamheid' is de dominante drijfveer van de 'emancipator'. Deze corporatie draagt bij aan gelijke maatschappelijke kansen, persoonlijke groei en een groter gemeenschapsgehalte in de samenleving.

Van betekenis zijn:

We willen van betekenis zijn in de grote maatschappelijke vraagstukken van vandaag en morgen. Natuurlijk hebben we oog voor betaalbaarheid, duurzaamheid en beschikbaarheid en kijken we ook verder, naar thema's als armoede, vergrijzing, gezondheid(szorg), eenzaamheid, ondermijning, veiligheid en maatschappelijke cohesie. Taaie vraagstukken waar ook wij mee te maken hebben en onze verantwoordelijkheid in willen nemen.

Parteon – uit [Missie en Visie](#)

Building a future together

In de vijf Startblokken van Lieven de Key kan iedereen een goede start maken: zowel jongeren uit Nederland als jongeren die hun eigen land hebben moeten ontvluchten. De Startblokken bieden net afgestudeerde en werkende woonstarters een springplank voor het 'echte leven' in en helpt de bewoner die net in Nederland is aangekomen snel de weg te vinden in Amsterdam.

[Startblokken Lieven de Key](#)

Gemeenschapsgericht toezichthouden

Hoe je gemeenschapsgericht werkt? Door om te beginnen bij alles wat je doet, de vraag stellen: versterkt dit de gemeenschap? We hebben er nog weinig indicatoren voor, maar desondanks kun je er als toezichthouder al best wel op gaan letten.

[Marije van den Berg – in essays over de toekomst van volkshuisvesting VTW](#)

- **Samenlevingsbouwer:** 'Samenleven' is de dominante drijfveer van de 'samenlevingsbouwer'. Deze corporatie draagt bij aan ontmoeting, leefbaarheid en samenlevingsopbouw.

Het staat een corporatie vrij om aan elke typering een specifiekere of iets andere invulling te geven. Hierna kan de corporatie deze typering in haar visie en missie laten landen.

4. Publieke waarde en impact

Een begrijpelijke angst bij corporaties is dat zij diensten moeten gaan verlenen in andere domeinen, diensten die eigenlijk door anderen geleverd moeten worden. De formuleringen bij de vier types corporaties verkleinen die kans door een onderscheid te maken tussen directe en indirecte publieke waarde.

Met woonruimte levert een corporatie **directe publieke waarde**. Traditioneel hebben we het dan over vastgoedproducten en de hieraan verbonden dienstverlening. Deze directe publieke waarde komt bij de definitie van de vastgoedcorporatie tot uitdrukking in de formulering dat de corporatie '**zorg draagt voor**'. Hier ligt voor de corporatie dus een primaat.

Bij **indirecte publieke waarde** gaat het om indirecte effecten die een corporatie met haar activiteiten wil bewerkstelligen in haar maatschappelijke omgeving. Deze maatschappelijke effecten zijn vaak niet direct zichtbaar, maar werken op de lange termijn. Denk bijvoorbeeld aan kansgelijkheid, gezondheid, inclusie, veiligheid, samenlevingsopbouw, leefbaarheid, e.d. Deze indirecte publieke waarde komt bij de laatste drie typen corporaties tot uiting in de formulering dat de corporatie '**bijdraagt aan**'. Daar moeten deze corporaties dus maatschappelijke effecten realiseren door samen te werken met andere partijen.



Indirecte publieke waarde wordt ook wel omschreven als **‘maatschappelijke impact’**. Deze impact wordt beïnvloed door keuzes die een corporatie maakt, zoals ‘waar en wat een corporatie bouwt’, ‘hoe een corporatie beheert’, ‘aan wie en tegen welke prijs een corporatie verhuurt’ en ‘wat voor woonconcepten worden aangeboden’. Daarmee kan de corporatie – vanuit haar drijfveren – sturen op de gewenste impact.

‘Social enterprises’, zoals we die op veel plaatsen zien verschijnen, verantwoorden zich veelal op basis van ‘impact’ zoals gedefinieerd door de Verenigde Naties in de Sustainable Development Goals (SDG). Bij corporaties vindt die oriëntatie nog weinig plaats.

5. Meer en anders meten

Corporaties voeren al decennia tevredenheidsonderzoeken uit onder haar huurders. Daarmee wordt vooral de waardering gemeten voor de huisvesting en de dienstverlening die de corporatie levert. De laatste jaren worden aan de tevredenheidsonderzoeken steeds vaker veerkrachtmetingen van wijken toegevoegd. Daarmee zijn de twee linker kwadranten van het model afgedekt.

Met de verbrede sociale scope van corporaties groeit de behoefte aan onderzoek naar ontwikkelingen in de twee rechter kwadranten. Daar passen belevingsonderzoekⁱ en gemeenschapsonderzoek bij. Totaal leidt dat tot het volgende – in de hoeken van het model - opgetekende onderzoekspalet:

Iedereen telt hier mee

Of je nou zorg en/of begeleiding nodig hebt of niet, iedereen woont in de Texelse wijk De Tuunen door elkaar. De opzet van de wijk is gebaseerd op het idee van positieve gezondheid. Zingeving en meedraaien in de maatschappij spelen daarin een grote rol.

[Zorgzaam wonen in de Tuunen op Texel – Aedes Magazine](#)

Tevredenheidsonderzoek

Doel: sturen op tevredenheid bewoners t.a.v. producten, diensten en dienstverlening

Belevingsonderzoek

Doel: aansluiten op de behoefte en emotie van bewoners t.a.v. woon- en leefsituatie

Vastgoed-
corporatie

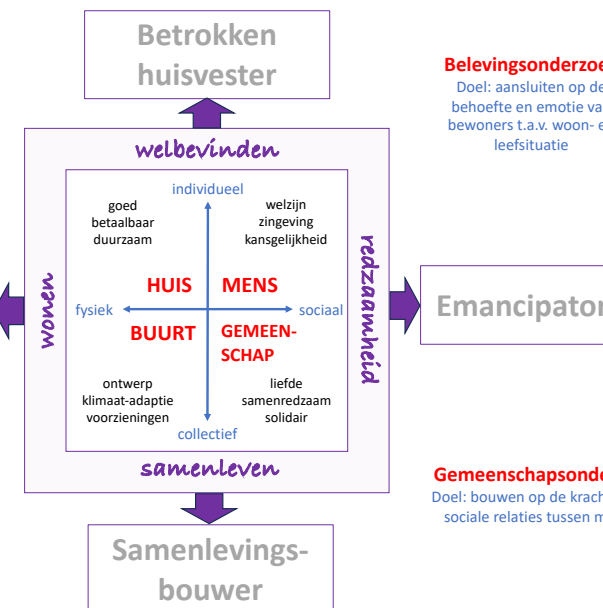
Emancipator

Veerkrachtonderzoek

Doel: er naar streven dat in de buurt de samenredzaamheid van bewoners en instituties voldoende is

Gemeenschapsonderzoek

Doel: bouwen op de kracht van de sociale relaties tussen mensen



HOW en WHAT

Zodra een corporatie zijn positie in het model bepaalt, kunnen aansluitend hierop de passende HOW en WHAT uit de Golden Circle worden ingevuld. Denk dan aan producten, diensten, cultuur, organisatievorm, deskundigheid en vaardigheden. Het modelmatig uitwerken daarvan valt buiten de scope van deze transitie schets.

6. Hoe onweerstaanbaar is de transitie

Dit document is het product van ideeën die leven bij corporaties en discussies die hierover zijn gevoerd met meedenkers, individueel, in groepjes en op LinkedIn. Het zijn schetsen en ideeën die iets zeggen over de rol die corporaties kunnen en willen vervullen in een verandering van tijdperk. Corporaties voelen zich hierin uitgedaagd, dat hoor je overal. De beelden en ambities in het



drijfverenmodel zijn reëel en haalbaar. Grotendeels zijn corporaties al op weg. Dat maakt het een onweerstaanbare transitie waarin we al middenin zitten.

Nieuwe definitie corporatie

In het kader van dit document rest er nog één onweerstaanbare vraag: is het mogelijk om een nieuwe overkoepelende definitie van woningcorporaties te formuleren. Dit document laat zien dat corporaties in transitie zijn en ook verschillende missies kunnen hebben. Omdat veel zich nog ontvouwt, is het onmogelijkheid om één definitie te vinden die lang meegaat. De trend is wel dat corporaties naast het 'wonen' steeds meer het 'leven' en 'samenleven' omarmen. In de hoop daarmee de voortschrijdende kansarmoede en maatschappelijke tweedeling te voorkomen en zodat mensen kunnen meedoen en meegroeien. Tegen deze achtergrond lijkt de volgende 'impact-definitie' op dit moment het meest gepast:

'Corporaties zijn sociale huisvesters die bijdragen aan goed wonen, leven en samenleven.'

ⁱ [Forum Research](#), case Woonbedrijf