

De vernieuwing van de verhouding tussen
corporaties & overheid vanuit praktisch perspectief

DE VERNIEUWING VAN DE VERHOUDING TUSSEN CORPORATIES EN OVERHEID VANUIT
PRAKTISCH PERSPECTIEF

Verslag Breed Beraad gehouden op 8 april en 9 april 2005

Drs. J.W. Custers

INHOUD

VERSLAG	4
AGENDA	13
DEELNEMERS	16
ENKELE GEGEVENS OVER HET FORUM VOOR STEDELIJKE VERNIEUWING	18
BESTUUR	22

VERSLAG

ONDERNEMERSCHAP CORPORATIES VERDER STIMULEREN

Woningcorporaties moeten meer prikkels krijgen om te ondernemen. Dat stelden de deelnemers aan het Breed Beraad, dat het Forum voor Stedelijke Vernieuwing hield over de corporatiesector. Volgens het beraad moet het Rijk zich veel meer dan nu beperken tot de kaderstelling voor woningcorporaties. Het gaat daarbij vooral om het maken van goede arrangementen rond verantwoording, beïnvloeding en zeggenschap. Het Rijk zou meer durf moeten tonen bij het aanpakken van slecht werkende corporaties. Op dit moment voelen die nog te weinig dreiging om echt actief te worden. Tweede belangrijke conclusie van het Breed Beraad was dat de volkshuisvesting vooral gestalte moet krijgen via een co-productie tussen gemeenten en corporaties op lokaal niveau. Op dit niveau moeten er betere instrumenten komen om goede afspraken te kunnen maken over de (maatschappelijke) besteding van de overtollige middelen van corporaties. Volgens het Breed Beraad kan dit namelijk nooit op centraal niveau worden geregeld. De deelnemers aan het beraad noemden verder een aantal mogelijkheden om corporaties te prikkelen tot meer ondernemerschap: fiscalisering, vergroten van de concurrentie door corporaties een landelijke toelating te geven, en meer zeggenschap voor de klant door hem een kooprecht te geven.

Een beter spel

Het Breed Beraad werd geopend door Steven de Waal van Public SPACE Foundation. De Waal greep terug naar de door AZ gewonnen voetbalwedstrijd, die de avond tevoren op tv was uitgezonden. “Een opvallend besluit was dat de scheidsrechter op een bepaald moment besloot geen penalty te geven. Zo is het goed dat ook toezichthouders eens niet fluiten. Zo wordt het spel van de stedelijke herstructurering mooier en de score, in termen van mooie gebouwen en sociale samenhang, hoger.”

De Waal formuleerde vier thema's die een rol spelen in de discussie rond de corporaties:

1. de verhouding tussen de publieke taak en de private uitvoering.
Hierover bestaan in Nederland verschillende opvattingen, aldus De Waal. “Aan de ene kant van het spectrum staat het veelal in PvdA-kringen levende standpunt dat de overheid de taken definieert en de private organisaties deze uitvoeren. Aan de andere kant leeft de meestal binnen de VVD aangehangen opvatting dat corporaties gewone ondernemingen zijn die concurreren met anderen. In deze opvatting denkt men meer aan tenderen en aanbesteden, waarbij corporaties en ontwikkelaars worden ingehuurd om een publieke taak uit te voeren. Daartussen staat de doorgaans in CDA-kringen beleden opvatting van het maatschappelijk middenveld. Corporaties hebben een eigen verantwoordelijkheid, zijn min of meer autonoom en denken mee met publieke problemen”;
2. de spanning tussen nationale normering en lokaal maatwerk.
Op nationaal niveau worden talloze zaken opgeteld, waardoor een ‘landelijke opgave’ ontstaat. Hoe verhoudt deze zich tot het lokale niveau, waar de uitvoering moet plaatsvinden? Tussen beide niveaus bestaat continu spanning, waarbij het in essentie gaat om een opgave van matching van grondbezit en –posities, ondernemerschap, vermogen en bouwopgave. Deze vier factoren zijn in veel gevallen niet gelijkgeschakeld, volgens De Waal een gevolg van verkeerde private of publieke constructies;
3. de grenzeloze stad.
De moderne stad heeft geen stadsmuren meer en het bestuur heeft nauwelijks bevoegdheden om de in- en uitstroom van mensen, en daarmee de samenstelling van wijken, te sturen. Tegelijkertijd krijgen de steden van alles over zich heen. De Waal noemde het voorbeeld van de door het Rijk doorgevoerde liberalisering van de taximarkt, waardoor een publieke bevoegdheid privaat wordt uitbested. Op lokaal niveau leidt dat zo her en der tot wildwest-taferelen. Reden genoeg om te herijken waar een stadsbestuur nu eigenlijk over gaat;
4. de burger.
Het ministerie van VROM zet de burger voorop, maar haar eigen brochures staan nog steeds vol met foto's met stenen. De burger wordt in het algemeen zelden genoemd in de woonsector. Veel eerder praat men over de allochtoon, zwerver, patiënt en huurder. “We praten dus over categorieën”, aldus De Waal, “maar als we echt willen dat de burger integreert, moeten we veel meer werk maken van het samenspel met hem. Daarvoor is het nodig om los te komen van de institutionele verantwoordelijkheden en veel meer na te denken over de vraag voor wie we het precies doen.”

Ongemakkelijke verhouding

Gespreksleider Pim Vermeulen vroeg de aanwezigen om een eerste reactie. Wat is nu precies het probleem rond de woningcorporaties? De onduidelijke kaders waarbinnen corporaties moeten presteren, stelde een deelnemer. Volgens hem is tussen de overheid en de corporaties een ongemakkelijke houding ontstaan. "De sociale verhuur stond vroeger symbool voor de emancipatie van de burger. Dat is niet meer zo. Corporaties zijn losgetrokken van het openbaar bestuur, vanuit de overtuiging dat niet alleen de overheid de taakstelling van maatschappelijke organisaties kan bepalen. Ook corporaties hebben eigen verantwoordelijkheden gekregen. Het zijn instituten die eigen vermogen kunnen vormen en binnen publieke kaders richting kunnen geven aan de besteding ervan. Probleem is dat momenteel slecht omschreven is wat de taken van de corporaties zijn, terwijl op lokaal niveau in overleg met de lokale overheid en de stakeholders vaak wel de publieke belangen kunnen worden gedefinieerd. In combinatie met de groei van het vermogen vergroot dat het ongemak. En dat ongemak zal alleen maar toenemen. Op een bepaald moment zal het moeilijk te vermijden zijn dat er een heel directe sturing van middelen komt. De rijksoverheid moet daarom op centraal niveau beter de dimensies formuleren waarop corporaties moeten presteren. De inhoudelijke discussie over de besteding van de middelen vindt vervolgens op lokaal niveau plaats. Het rijk moet dat structureren door er bijvoorbeeld technieken voor te bedenken. Ik zie daarom ook niet zo'n grote tegenstelling tussen het lokale en nationale niveau."

In het verlengde hiervan werd ook gesteld dat tegenwoordig te veel in systemen wordt gepraat. Daardoor raakt buiten beeld dat partijen gewoon ook hun verantwoordelijkheid moeten nemen. "In plaats daarvan speelt men de bal heen en weer. Maar wie moet dan de verantwoordelijkheid nemen? De overheid wijst naar de burgers maar die hebben zich juist van de publieke organisaties afgekeerd. Aan gemeenten en corporaties daarom de taak om initiatieven te nemen en de burger weer actief te maken."

Volgens een andere deelnemer is de kernvraag hoe de burger krijgt wat-ie wil tegen een niet te hoge prijs. "En dan is het probleem dat burgers in een sociale huurwoning tegenwoordig niet de overgang kunnen maken naar een volgende stap in hun wooncarrière. Dat de corporaties steeds rijker worden, is op zich geen probleem, maar de vermogensaanwas gaat wel ten koste van het vermogen van de burgers om de volgende stap te zetten. Burgers moeten daarom de gelegenheid krijgen hun huurwoning te kopen, niet als plicht maar als mogelijkheid zodra het inkomen dat toelaat. De corporaties krijgen dan meer geld om te investeren en de burger bouwt vermogen op. Als we dat principe invoeren, wordt het probleem veel beter behapbaarder. Het spel is nu te ingewikkeld en gaat over de hoofden van de mensen heen. Als je mensen in staat stelt zelf te kiezen wat ze willen, neemt hun tevredenheid vanzelf toe en wordt het spel veel evenwichtiger en volwassener."

Meer decentralisatie

Belangrijk gevolg van het loskomen van corporaties van de overheid is dat corporaties en gemeenten tegenwoordig niks meer hebben waar ze samen trots op kunnen zijn, stelde een deelnemer aan het beraad. Verder wordt de discussie op het landelijke niveau rond de corporaties zeer sterk door incidenten bepaald. Vraag is nu hoe de taakstelling van corporaties moet worden gedefinieerd. Op centraal niveau lukt dat nooit, aldus deze deelnemer. "Je zou juist weer toemoeten naar een verdere decentralisatie." Deze mening kreeg bijval van anderen. Het rijk staat te ver af van de dagelijkse praktijk en moet zich daarom beperken tot kaderstelling. De uitvoering en het maken van concrete afspraken daarover gaat dan naar het regionale en lokale niveau. Op dat niveau ligt ook de opgave. "We moeten af van de onmachtige rijksoverheid. Het rijk heeft feitelijk niks te sturen. Daarom moeten we werken aan lokale verankering binnen algemene kaders. Oftewel: centraal wat moet, decentraal wat kan."

Dat het Rijk naar een nieuwe positie toe moet, kan ook niet anders gezien de huidige omvang van de beleidstak op het ministerie. Het Directoraat-Generaal van de Volkshuisvesting wordt zowel in budget als aantallen mensen in tien jaar tijd tot minder dan 10% van de oude omvang teruggebracht. Het DGVH is nu kleiner dan de dienst volkshuisvesting in Amsterdam. Een verdere decentralisatie ligt daarom voor de hand, waarbij de crux ligt in het bedenken van steeds slimmere wetten, die zowel de kaderstelling voor en het toezicht op corporaties regelen als de invloed van de burger vergroten. Hoe stimuleer je het ondernemerschap bij corporaties, waar zitten de prikkels voor corporatiedirecteuren om hun best te doen,

gesteld dat ze geen bankier, aandeelhouder of overheid hebben die hen achter de broek zitten? Om die vragen gaat het in de zoektocht van het Rijk naar nieuwe verhoudingen.

Het pleidooi voor een versterking van de rol van gemeenten en regio's werd ook genuanceerd. Eén deelnemer wees op de 'bedroevende kwaliteit' van de gemeenteraden in sommige gemeenten. "Is het lokale bestuur wel voldoende toegerust om de zaken te doen die het beste zijn voor de burger? Dat vraagstuk moet centraal staan."

Er zijn goede en slechte gemeenteraden, net zoals er goede en slechte corporaties zijn, werd gereageerd. "Dé corporatie en dé burger bestaan niet. De sleutel zit hierin dat het Rijk niet meer moet optellen. Ze moet wel kaders maken waarbinnen corporaties worden geregeld. In plaats van op te tellen moeten het Rijk en het Centraal Fonds aan het lokale niveau vragen hoe corporaties functioneren. Vervolgens wordt centraal beoordeeld of corporaties beloond of gestraft moeten worden."

Identiteitscrisis

Corporaties hebben weinig kennis over de motieven van hun klanten, zo stelde een deelnemer. De klant of consument van tegenwoordig gaat calculerend door het leven. Hij combineert zijn sociale huurwoning in Rotterdam met een tweede huis in Frankrijk. "De discussie over wat de consument belangrijk vindt en waarom hij kiest voor een bepaalde woning op een bepaalde plek vindt heel weinig plaats. Corporaties houden weinig rekening met de klant. Dat maakt de discussie over waar je voor gaat in een wijk, welke doelen je daarin nastreeft en voor wie je werkt, ingewikkeld. Net als de politiek geloven corporaties nog te sterk in de maakbaarheid van de burger. Dat concept is volledig achterhaald. De moderne mens is mobiel en calculerend. Hoe meer je in de huid kruipt van zijn motieven, hoe meer greep je krijgt op de veranderingen in de stad."

Mede door de onbekendheid met de klant hebben corporaties ook geen natuurlijke drijfveren, werd toegevoegd. "Private ondernemers hebben dat wel. Die hebben naast de klant hun aandeelhouders en de mensen die bij ze werken. Corporaties zijn ooit uit idealisme geboren, maar na de oorlog zijn ze uitgegroeid tot uitvoeringsorganisaties van gemeentelijk volkshuisvestingsbeleid. Na de verzelfstandiging is er een enorme onduidelijkheid over waar corporaties naar toe gaan. Het is niet helder waarop ze beloond of bestraft moeten worden. Zo is er bij corporaties met een vernieuwingsopgave in de steden een soort identiteitscrisis ontstaan. Waar zetten ze op in? Waar zijn ze trots op? Wat zijn hun drijfveren?"

Trots is inderdaad iets dat ontbreekt bij corporaties, aldus een andere aanwezige. "Bij corporatiemensen kom je weinig bevlogenheid tegen. Toch is dat heel belangrijk. Je doet het voor de stad en de mensen. Voor trots heb je echter lef nodig. Je moet innovatief durven zijn en buiten de gebaande paden durven treden. Je moet doelen hebben waarop je zelf wilt worden afgerekend."

Een andere deelnemer ontkende dat corporaties niet gedreven zouden worden door de klant. "De sancties zitten in leegstand en een hoge mutatiegraad. Dat de huurmarkt momenteel gespannen is en dus niet goed werkt, heeft niks te maken met een gebrek aan ondernemerschap bij corporaties, wel met het achterblijven van de productie, het regelcircus en het verlamme samenspel omdat de verhoudingen tussen corporaties en gemeenten niet helder zijn. En de corporaties steeds rijker? Oké, maar dat geldt voor alle vastgoedeigenaren in Nederland. Dat is een macro-economische ontwikkeling."

Toch is het contact met de klant steeds lastiger voor een corporatie, werd ook gesteld. "De oude structuren met huurdersraden werken niet meer en contact met de kopers is er ook niet bij corporaties. Zij zijn helemaal kwijt waarvoor ze werken."

Zijn corporaties wel ondernemend?

Het voorgaande zou doen vermoeden dat het bij corporaties ontbreekt aan ondernemerschap. Vraag aan de bij het beraad aanwezige corporatiedirecteuren of ze zich daarin herkenden. Ja en nee, stelde een van hen. "Enerzijds is er veel inteelt en zitten directeuren al dertig jaar op hun plek. Die moeten opeens gaan ondernemen, maar dat zit niet in hun genen. Was dat wel zo, dan hadden ze het al eerder gedaan. Dergelijke directeuren zie je nog veel in de dorpen. Anderzijds zijn er zeker in de steden genoeg directeuren die wel ondernemen. Het wordt hen alleen vaak onmogelijk gemaakt. Om iets te bereiken, moet je behoorlijk kunnen straatvechten. Wat corporaties echter heel slecht doen, is zeggen wat ze

volgend jaar gaan doen en daar vervolgens doorlopend verantwoording over afleggen. Ze kunnen niet duidelijk maken hoe ze hun maatschappelijk geld besteden. Als je geluk hebt, wordt daar dan achteraf verantwoording over afgelegd, maar in die hele verantwoordingsstructuur wordt niet afgeweken van het format van VROM.”

Ook een andere directeur wees op de verschillen tussen en binnen corporaties. “Ook in mijn eigen organisatie zitten minder goede mensen. Het komt er op neer lef te hebben om die mensen aan te pakken, om hen de keus voor te leggen: of u verbetert uzelf, of u zoekt uw heil elders. Er zijn te weinig mensen die het lef hebben zo te handelen.” Deze directeur stelde ook van buitenaf te weinig prikkels tot betere prestaties te voelen. “Prestatieafspraken komen vaak niet tot stand. De toezichhouder doet daar te weinig aan. Als corporatiedirecteur voel ik geen dreiging. Je kunt dus straffeloos blijven pappen en nathouden. Een wat hardere overheidslijn zou dus geen kwaad kunnen.”

Een andere aanwezige onderschreef de laatste opmerking. “Maak duidelijk welk geld corporaties niet nodig hebben voor de eigen continuïteit en verplicht hen daarvoor een investeringsplan op te stellen. Gebeurt dat niet, zet dan de corporatiedirecteuren buiten spel. Probeer dat gewoon eens, dan zul je zien dat de schrik er goed inkomt.” “Prestatieafspraken moeten echter van twee kanten komen”, werd gesteld. “Ook bij gemeenten moet er lef zijn om tot afspraken te komen. VROM zou een soort vliegende brigade moeten hebben met deskundigen die op lokaal niveau de financiële positie van de corporatie kunnen beoordelen, en de kwaliteit van gemeenten en corporatiebesturen. Met het onafhankelijke oordeel van die deskundigen kan VROM zondig bij de corporatie een bewindvoerder aanstellen, of met de gemeente andere ISV-afspraken maken. Maar zoiets moet je dan wel een keer doen. Gewoon één of twee keer doorbijten.”

Weer een andere corporatiedirecteur stelde dat het stelsel van regels in de volkshuisvesting momenteel zo is ingericht dat ondernemerschap wordt ontmoedigd. Volgens hem heeft de bruterij niet tot ander gedrag bij corporaties geleid. “In plaats van actief met het vermogen aan de slag te gaan, gingen corporaties voorzieningen treffen. Zoals vroeger het Rijk de onrendabele toppen subsidieerde, zo doen de corporaties het tegenwoordig zelf, alsof er niks is veranderd. Het BBSH is ook zodanig ingericht dat corporaties hetzelfde blijven doen als ze vroeger deden. Vraag is hoe we gedrag uitlokken dat past bij een vastgoedbeheerder met een maatschappelijke doelstelling. Daarvoor heb je meer concurrentie nodig, moet je de klant meer zeggenschap geven en woningen te koop aanbieden. Dan krijg je marktwerking.” Deze deelnemer stelde ook dat een groot deel van de corporaties tot voor kort in gebieden werkte waar niks kon worden gebouwd, met uitzondering van misschien wat woningen voor mensen met hogere inkomens. “Corporaties die dan een landelijke toelating wilden om ook in de stad te bouwen, kregen nul op het rekest. Actief gedrag wordt dan gestraft, gedrag van inertie wordt beloond.”

Het ondernemerschap prikkelen

Hoe prikkel je het ondernemerschap? Door corporaties meer vrijheid te bieden om te ondernemen, stelden meer deelnemers. Eén aanwezige trok een vergelijking met het bedrijfsleven. “Daar mag alles, tenzij het verboden is. In de corporatiesector lijkt het omgekeerd: niks mag, tenzij het is toegestaan. Wil je inderdaad een statelijk systeem met een BBSH dat alles inkapselt, of een stelsel dat initiatieven beloont, met tenders, kooprecht en dergelijke? Voor veel corporaties is het nu te aangenaam om niet te bewegen en maar wat door te hobbelen.”

Om het ondernemerschap te stimuleren, moet de discussie op landelijk niveau weer terug naar de kernzaak, werd gesteld. “Het politieke probleem gaat alleen over de aanwending van het maatschappelijk vermogen. Waarom voeren we dan een discussie over de taken van corporaties? De sleutel zit dus in het creëren van waarborgen dat het vermogen goed wordt besteed en daarvoor hebben we goede arrangementen nodig rond beïnvloeding, zeggenschap en verantwoording. Als dat is geregeld, moet de corporatie voor de rest voluit ondernemer kunnen zijn. Dat ondernemerschap betekent bijvoorbeeld dat de klant meer zeggenschap krijgt. Niet door hem invloed te geven op het beleid van het bedrijf, maar door hem meer keuzemogelijkheden te bieden, bijvoorbeeld door het eigendom en het beheer van woningen te scheiden. Mensen kunnen dan net zoals in de energiesector van de ene naar de andere beheerder overstappen.”

Ondernemerschap wordt zeker bevorderd door concurrentie in te voeren, werd ook gesteld, en dat kan door het speelveld te vergroten. Corporaties moeten dus makkelijker in andere gemeenten kunnen werken. Gemeenten moeten dat zelf organiseren door vaker corporaties van buiten in te schakelen. “Zo’n weg is effectiever dan het bedenken van ingewikkelde systemen. Ga ook niet elke corporatie dwingen ondernemer te zijn. Ik ken genoeg kleine corporaties die maar beter niet kunnen gaan ondernemen, want dan gebeuren er ongelukken.”

Behalve meer ruimte om te ondernemen moeten corporaties op lokaal niveau ook de goede voorzetten krijgen om publieke doelen te dienen. Ook die discussie krijgt volgens enkele deelnemers op dit moment te weinig aandacht. “Ik kom zelden gemeenten tegen die duidelijke publieke doelen stelt en daar partijen bij zoekt”, aldus een aanwezige. Een andere deelnemer pleitte voor een verdere schaalvergroting in de corporatiesector, waarbij nog slechts tien à vijftien landelijke holdings overblijven. Daaronder werken dan de lokale werkmaatschappijen. “Gaan we dan ook terug naar tien gemeenten”, reageerde een aanwezige.

Rijk en gemeenten

Welke positie dient het Rijk in te nemen? Wat kan zij doen? Daarbij gaat het om drie thema’s:

- kaderstelling.
Ook door de Europese regelgeving is het onontkoombaar dat het Rijk kaders stelt voor het functioneren van de woningcorporaties. Corporaties betalen immers geen vennootschapsbelasting en krijgen indirect subsidie als gevolg van de garantiestelling bij de financiering. Er zullen dus altijd kaders nodig zijn om te voorkomen dat maatschappelijk vermogen weglekt. Afschaffen van het BBSH is dus niet aan de orde;
- toezicht.
De toezichthouder moet meer tanden laten zien, en sneller sancties kunnen uitdelen. Maar welke partij is het meest geschikt om het toezicht te verzorgen? Er zijn nu, zoals één deelnemer het formuleerde, te veel toezichthouders “en dat leidt tot veel gepuzzel. Wat ik met de ene wil afspreken, spoot niet met wat de ander wil. Daar kom ik niet uit.” Een andere aanwezige stelde dat externe toezichthouders alleen goed kunnen functioneren als ook het eerste lijnstoezicht, van de Raad van Commissarissen, goed werkt;
- marktordening.
Corporaties hebben nu nog te vaak een monopolie-positie. Een toename van de concurrentie is noodzakelijk.

Ook de positie van de gemeenten is cruciaal. Volgens meerdere deelnemers aan het beraad moeten zij op lokaal niveau beschikken over instrumenten om onwillige corporaties tot actie te bewegen. Dit is vooral nodig waar te grote verschillen in schaal bestaan tussen gemeente en corporatie(s), bijvoorbeeld een kleine corporatie in een grote gemeente of een grote (landelijk werkende) corporatie in een kleine gemeente. De belangenverschillen worden dan snel te groot. Juist in deze gevallen is het nodig dat de gemeente doorzettingsmacht heeft. “We zijn nu nog vaak te afhankelijk van wie er aan de tafel zit, het is nog te veel gehangen aan personen”, zo stelde iemand.

Samenvattend formuleerde gespreksleider Pim Vermeulen na het eerste deel van de discussie de volgende punten die om een oplossing vragen:

- hoe kunnen belanghouders een (formele) plek krijgen in de corporatie;
- hoe kunnen meer prikkels ontstaan voor het ondernemerschap van woningcorporaties;
- welke sancties moet het stelsel hebben om inert gedrag van corporaties te straffen;
- welke partij moet de sancties opleggen;
- wie is de echte eigenaar van het probleem en wie moet dus de oplossing aandragen.

Planningsritueel

Het tweede deel van de discussie startte met het laatste punt uit het eerste deel. Wie is eigenaar van het probleem? Hierover bestaat veel verwarring. Vroeger was de gemeente de duidelijke probleemeigenaar. Ze schreef dikke volkshuisvestingsplannen met opgave en programma’s. Tegenwoordig wordt de opgave

nog maar zelden bepaald op het regionale en/of lokale niveau. Hoe functioneren in dit verband de verstedelijkingsafspraken die de minister van VROM maakt met de verschillende regio's?

Als een planningsritueel, stelden meerdere deelnemers. Eén der corporatiedirecteuren zei zich er niet aan gebonden te voelen. "De corporaties die ze moeten uitvoeren, zitten niet aan tafel. De afspraken houden bovendien onvoldoende rekening houden met de stand van de woningmarkt." Een andere deelnemer noemde het bestaan van de afspraken treurig. "Het is een brevet van onvermogen dat wij op lokaal of regionaal niveau blijkbaar niet zelf tot afspraken kunnen komen en dat de minister dus moet ingrijpen."

Dat minister Dekker niet ook met corporaties aan tafel gaat zitten, komt omdat zij kiest voor algemene afspraken met Aedes over bijvoorbeeld de liberalisering. Eén deelnemer vergeleek dit met een strategie waarbij de regering met de ANWB afsprekt dat morgen iedereen in Nederland 100 km per uur rijdt. "De corporatiesector is geen holding waarmee je afspraken kunt maken", werd toegevoegd.

Kiezen voor een marktsysteem betekent dat de fictie van planning niet kan blijven bestaan, poneerde een deelnemer stellig. "Wil je toch sturen op aantallen, dan kun je hooguit de condities stimuleren. Je kunt echter niet van bovenaf aantallen afspreken." "De overheid staat na de brutering inderdaad buitenspel", werd toegevoegd. Het Rijk kan via financieringsvoorwaarden, subsidies en fiscale maatregelen wel proberen de markt te beïnvloeden, maar echte sturingsmechanismen ontbreken. Erg substantieel worden die middelen echter niet ingezet, werd duidelijk. De BLS-subsidie per woning bedraagt niet meer dan € 2700, constateerde een deelnemer. Een ander stelde dat de administratie die gepaard gaat met de verdeling van deze subsidies meer kost dan de subsidie zelf. "En als je daarvoor adviseurs inschakelt, ben je sowieso al de helft kwijt. Wat heb ik eraan?", stelde weer een andere aanwezige. Niet alle deelnemers onderschreven overigens het cynisme over de regionale verstedelijkingsafspraken.

Overleg met huurders

Ook het overleg met de huurdersraden werd als (wettelijk voorgeschreven) ritueel bestempeld. "Het is een verplicht nummer dat corporaties geen voeding oplevert voor de vraag wat ze voor de klant moeten doen." En: "De huurdersraden vertegenwoordigen de wensen van de klanten van gisteren." Ook: "Huurdersorganisaties vergaderen vanuit een verkeerd verwachtingspatroon. Men denkt dat men inspraak heeft en verwacht dat men macht heeft. Het is een achterhaald idee dat huurdersraden de organisatie mee kunnen besturen. Het is ook niet meer duidelijk voor wie ze er nu eigenlijk zitten."

Probleem bij de corporaties is volgens enkele deelnemers dat de afstand tussen de huurder en het bestuur te groot is geworden. "Mensen komen nooit verder dan een consultant. In een gemeente zul je er uiteindelijk in slagen om de wethouder te spreken." "Daarom ook moeten corporaties kleiner worden. De ideale grootte ligt rond 4000 woningen. Dan kan de directeur nog alle huurders kennen. Maak daarom tien tot vijftien grote holdings in Nederland, en hang daar lokale werkmaatschappijen aan met 4000 woningen en een zelfstandige directeur", werd toegevoegd.

Het is inderdaad van groot belang om de afstand tussen bestuur of beleid en de wijk niet te groot te maken, beaamden enkele corporatiedirecteuren. Vandaar dat klantenpanels op blokniveau een veel beter beeld geven van wat de klant wil dan het overleg met de huurdersraden, stelde één van hen. Een ander zei het liefst één of twee keer per jaar alle huurders in het plaatselijke voetbalstadion uit te nodigen. "Maar omdat dat praktisch onmogelijk is, schakel ik de huurders op complexniveau in. Dat is het niveau waarop bewoners enthousiast worden als er iets gebeurt. Op gebiedsniveau schakel ik vooral andere belanghouders in, bijvoorbeeld winkels, scholen, verenigingen van eigenaren en voorzieningen. Verder is het van belang dat je regelmatig extern wordt onderzocht. Hoe denken de huurders over je?" Volgens deze directeur moeten de corporaties de slag zien te maken van klantvriendelijk naar klantgestuurd, zonder daarbij afhankelijk te worden van derden. "De regie proberen wij altijd zelf te houden."

Stedelijk programma

Is het binnen de huidige verhoudingen nog mogelijk een stedelijk of regionaal programma te maken, opgesteld in overleg met corporaties maar gecoördineerd door de gemeente(n)? Nauwelijks, werd gesteld. "Er bestaat nog wel een sterk pre-Heerma denken – de gemeente maakt het programma – maar dat is natuurlijk achterhaald. Zeventig procent van de productie bestaat uit marktwoningen. Die hangt niet

af van wat de gemeente wil. Als je voor zo'n systeem kiest, moet je dus ook niet over aantallen gaan zeuren."

Toch is dat laatste nu juist wat er nog steeds gebeurt, zei een deelnemer. "Het Rijk wil productie en noemt aantallen, de stad heeft productie-ambities en dan kun je ook nog stadsdelen en deelgemeentes hebben met eigen wensen." "Deze afspraken stellen echter niets voor", stelde een andere aanwezige. "Marktpartijen houden zich er niet aan en corporaties en gemeenten maken er zelden ruzie over. Men praat elkaar nog altijd te veel naar de mond."

Anderen stelden dat de gemeente nog wel degelijk invloed kan uitoefenen, met name via het grondbezit. Niet elke gemeente is zich daarvan echter bewust. Veel gemeenten beschouwen volkshuisvesting niet meer als een eigen taak. Zij maken geen volkshuisvestingsplan meer en 'zien wel hoe het in de praktijk loopt'. Eén deelnemer stelde dat er tegenwoordig veel misverstanden bestaan rond de publieke opgave. "Vroeger bepaalde de overheid de publieke opgave, heel klassiek. Nu zijn de verhoudingen veranderd en is niet meer duidelijk wie de opgave moet formuleren. Dat kan alleen nog via co-productie. De ellende is dat nergens is bepaald hoe je dat dan precies doet."

Eén corporatiedirecteur vertelde dat in zijn gemeente de corporaties een andere koers varen dan het gemeentebestuur. "De corporaties willen meer sociale huurwoningen bouwen dan de gemeente." Deze handelwijze wekte bij andere deelnemers bevreemding op. "Waarom doe je dat? Wie heeft de formele macht binnen de gemeente? Wie bepaalt nu of het heilzaam is meer sociale huurwoningen te bouwen?" De directeur erkende dat het in eerste instantie de gemeente is die moet kijken naar de gewenste ontwikkeling van de stad. "In dit geval wenst men in de stad meer mensen met hogere inkomens aan te trekken. Dat is prima, maar wij zien dat de feitelijke instroom in de stad nog steeds bestaat uit mensen met lage inkomens en die groep moeten wij bedienen. Dus bouwen wij voor onze consument. Als de inzichten verschillen, vind ik dat ik als ondernemer moet reageren op wat de consument wil."

Bouwproductie stimuleren

Hoe kan de bouwproductie door woningcorporaties, door één der deelnemers 'enorm laag' genoemd, worden gestimuleerd? Eén der corporatiedirecteuren maakte duidelijk dat hiervoor een goed samenspel nodig is tussen corporaties en gemeente. "Ik heb grond nodig om te produceren en heb er dus belang bij dat een wethouder iets wil. De bouwambities zijn echter enorm teruggezakt, zeker in de polder. Er is dus ook veel lokale hindermacht. Om die reden kunnen de corporaties de stimulerende rol van de rijksoverheid niet missen. Fiscale of andere financiële stimulerende maatregelen blijven dus nodig. Maar kies je daar niet voor en wil je corporaties door de markt laten sturen, behandel ze dan als volwaardige marktpartijen en geef ze optimale vrijheid om te ondernemen."

Dat laatste ging andere deelnemers te ver. Het breed beraad sprak zich uit voor het behoud van hybride instituten, die goedkope huizen willen bouwen en bereid zijn onrendabele toppen te financieren. Of dat perse corporaties moeten zijn, stond niet vast. Eén der deelnemers opperde dat ook marktpartijen goedkope woningen moeten kunnen bouwen. Ze zouden daarvoor een toelating moeten krijgen, om te kunnen profiteren van dezelfde faciliteiten als de corporaties. Welke vorm men ook kiest, het Rijk zal dus altijd een rol moeten blijven vervullen in de volkshuisvesting.

Trage corporaties aanpakken

Hoe kunnen corporaties die niet willen investeren, worden aangepakt? Om te beginnen door de concurrentie te vergroten, stelden meerdere deelnemers. Als corporaties een landelijke toelating krijgen, en gemeenten het lef hebben corporaties van buiten uit te nodigen, neemt de concurrentie toe, zo verwachtte.

"Die concurrentie werkt echter alleen voor de dertig tot veertig grotere corporaties in Nederland", werd tegengeworpen. "Voor de grote meerderheid van kleine corporaties werkt het niet. En ook bij meer concurrentie moet gegarandeerd blijven dat corporaties hun beheer en onderhoud goed regelen. Ook daarop moeten ze worden afgerekend." "Laat die kleine corporaties dan gewoon met rust", stelde een deelnemer. "Zij beheren hun bezit prima en er is niks mis mee dat ze niet ondernemen. We moeten alleen een methode bedenken om te becijferen hoeveel geld ze over hebben en om te bepalen wat daarmee moet gebeuren." Hierop ontstond een discussie over wie het geld bij deze corporaties moet weghalen.

“Het geld is eigenlijk van niemand, dus hoe voorkom je dat Zalm het ophaalt en het buiten de volkshuisvestingssector in de algemene pot verdwijnt?” “Maar hoe voorkom je ook dat er weer een nieuwe institutie wordt opgetuigd?”, werd toegevoegd. Ook werd gesteld dat het geld in de sector grotendeels verstopt zit in de stenen. Er is echter een simpele methode om dat vrij te maken, aldus een aanwezige. “Als je huurders een recht van koop geeft, vallen veel vermogens vrij.”

Eén der deelnemers pleitte voor fiscalisering. “Corporaties moeten veel verder worden doorgestoten naar de markt. Bij volledige fiscalisering zullen investerende corporaties weinig vennootschapsbelasting betalen. Corporaties die niks doen, worden dan meteen geconfronteerd met de fiscale consequenties. Dan moeten de directie en de Raad van Commissarissen maar verantwoorden waarom ze niks doen met hun vermogen. En het is de vraag of het zo erg is dat het geld naar Zalm gaat. Onze sector kan het niet maken dat er jaarlijks geld wordt verspild, terwijl bij andere publieke sectoren zoveel tekorten bestaan.”

Voor dit laatste probleem bestaan ook andere oplossingen, werd gesteld. Een corporatie die geld over heeft, kan besluiten om een collega elders te helpen. Maar hij kan ook de zorginstelling in de eigen gemeente helpen. Die vorm van verevening komt echter nog maar nauwelijks voor. Overigens constateerden de deelnemers aan het beraad dat de (vrijwillige) verevening tussen corporaties eveneens weinig voorkomt. Eén aanwezige corporatiedirecteur stelde ook niet zomaar te willen overgaan tot financiële ondersteuning van andere corporaties. “Als ik dat doe, stel ik kwaliteitseisen. Ik ga geen slechte corporaties financieel helpen.”

Gesteld werd ook nog dat de eigen Raad van Toezicht een belangrijke rol heeft bij het aanpakken van onwillige corporaties. “Alles begint met de kwaliteit van het interne toezicht. Waarom maken Raden van Toezicht bijvoorbeeld nooit productie-afspraken met hun corporatie”, vroeg een deelnemer. “Als corporaties echte ondernemers in de markt zijn, kiezen ze voor strenge vrienden”, voegde een andere aanwezige toe.

Afsluiting

Het Breed Beraad concludeerde dat de volkshuisvesting een kwestie blijft van co-productie op lokaal niveau. Gemeente en corporaties bepalen samen de publieke opgave, waarbij de gemeente vanuit haar publieke functie de eindverantwoordelijkheid heeft.

Eén der deelnemers opperde voorbeelden te ontwikkelen waarmee co-producties makkelijker tot stand kunnen komen. “Er is nu veel discussie over de onrendabele toppen en de hoogte van de grondprijzen. Zou het niet helpen om sectorbreed en geobjectiveerd overeenstemming te bereiken over een soort normatiek daarvan? Zodat je op lokaal niveau kunt zeggen: jij vraagt te veel voor de grond? Een soort nieuw bruin boekje dus, met een arbitragecommissie voor de gevallen waarin van de normen wordt afgeweken.”

Een andere deelnemer suggereerde dit aan te vullen met een praktijk van naming, blaming, shaming (publiekelijk bekend maken welke corporaties slecht presteren) en ranking (ranglijsten maken van welke corporaties het best, of het slechts, presteren).

Verschillende deelnemers reageerden dat deze combinatie van werkwijzen goed zou kunnen werken, zowel om de co-productie op lokaal niveau als het ondernemerschap van corporaties te stimuleren.

AGENDA

Geannoteerde agenda voor het Breed Beraad over het thema 'De vernieuwing van de verhouding tussen corporaties en overheid vanuit praktisch perspectief' gehouden op vrijdagavond 8 april en zaterdagmorgen 9 april 2005 in Hotel Oud London te Zeist

Achtergronden

De bouw van nieuwe woningen en de herstructurering van oudere woonwijken stagneren en de betaalbaarheid van het wonen staat onder druk. De politieke en maatschappelijke wil om hier iets aan te doen neemt toe. Zowel op lokaal/regionaal niveau als in Den Haag ondernemen publieke en private partijen met het oog hierop uiteenlopende initiatieven. Steeds nadrukkelijker worden daarbij vraagtekens geplaatst bij de huidige ordening en sturing van de woonsector. Belangrijk discussiepunt is daarbij de (wenselijke) verhouding tussen de corporaties en de overheid (zoals thans geregeld in het BBSH met de daarbij behorende toezichtarrangementen).

In toenemende mate wordt (h)erkend dat de huidige verhouding tussen corporaties en overheid in het licht van de politieke en maatschappelijke opgaven op het gebied van het wonen niet meer voldoet. Corporaties zouden een aanzienlijk grotere bijdrage kunnen/moeten leveren aan de nieuwbouwproductie, de herstructurering van de oudere wijken en het borgen van de betaalbaarheid van het wonen.

Onlangs hebben zowel de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid als de Sociaal-Economische Raad het thema 'vernieuwing verhouding corporaties – overheid' in een bredere context behandeld. Sinds kort werkt de, door Aedes en het Ministerie van VROM ingestelde, commissie de Boer aan een voor 1 april aanstaande te publiceren advies over dit thema, terwijl rond die datum ook de uitkomsten van een parlementair onderzoek naar de verhouding tussen corporaties en overheid verwacht worden. Alles bijeen betekent dit dat er in de loop van dit jaar een fundamenteel (politiek) debat zal worden gevoerd en besluitvorming zal plaatsvinden over de vernieuwing van de verhouding tussen corporaties en overheid (waarbij ongetwijfeld ook de rol van de bewoners en van andere stakeholders in beschouwing zal worden genomen).

Verwacht mag worden dat dit debat in ieder geval vanuit algemene en ideologische invalshoeken zal worden gevoerd. Al dan niet in samenhang met analyses van de ontwikkeling en werking van de huidige woonsector en van bredere politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, zullen daarbij thema's aan de orde komen als het hybride karakter van het huidige stelsel ('toelating', garantiestelling, VPB-vrijstelling); de (explicitering van) prestatie-eisen die aan corporaties worden gesteld door de bewoners, de rijksoverheid en andere stakeholders (waaronder gemeenten); de ruimte voor en de verantwoording van maatschappelijk ondernemerschap door corporaties (afbakening werkgebied, kaderstelling, verantwoording en toezicht); de positie en rol van de diverse stakeholders en de impact van EU-regelgeving.

Het zou een gemiste kans zijn als het hierbij zou blijven. Tenminste zo belangrijk is dat het debat, in samenhang met de algemenere insteek, ook vanuit meer praktische/operationele invalshoeken wordt gevoerd. Daarbij is de kernvraag, hoe de verhouding tussen corporaties en overheid zodanig kan worden vernieuwd dat deze (vernieuwde) verhouding een effectieve(re) en efficiënte(re) aanpak van vraagstukken op het gebied van het wonen in de concrete – vaak per stad/regio gedifferentieerde – praktijk mogelijk maakt/stimuleert.

Vragen / discussiepunten

Tegen de hiervoor geschetste achtergrond zullen tijdens het Breed Beraad in ieder geval de volgende vragen aan de orde worden gesteld:

1. Hoe worden het huidige functioneren / presteren van corporaties en de huidige verhouding tussen corporaties en overheid beoordeeld?

2. Hoe kan de verhouding tussen corporaties en overheid zodanig worden vernieuwd dat deze (vernieuwde) verhouding een effectieve(re) en efficiënte(re) aanpak van vraagstukken op het gebied van het wonen in de concrete - vaak per stad / regio gedifferentieerde – praktijk mogelijk maakt / stimuleert?
3. Wat staat betrokken publieke en private partijen daartoe – al dan niet gezamenlijk – te doen?

Agenda

Globaal ziet de agenda voor het Breed Beraad er als volgt uit:

vrijdag 8 april 2005

20.00 uur welkomstwoord en opening door ir. P.O. Vermeulen, voorzitter Breed Beraad

20.10 uur vragen / discussiepunten 1 en 2

22.30 uur afronding door ir. P.O. Vermeulen

zaterdag 9 april 2005

09.30 uur opening door ir. P.O. Vermeulen

09.40 uur vragen / discussiepunten 2 en 3

12.15 uur afronding en slotwoord door ir. P.O. Vermeulen

DEELNEMERS

Drs. Th.O.M. Aussems	Trudo
Ing. J.Th. Blok	ERA Bouw / Forum
B.J. van Bochove	Tweede Kamer
F. Catau	De Woonplaats
Drs. J.W. Cüsters	Cüsters Teksten
Drs. A.Th. van Delden	Ministerie van VROM / Forum
Mr. W.D. Van Leeuwen	Aedes vereniging van woningcorporaties
Drs. J. van der Moolen	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Drs. M.G.T. Pastors	Gemeente Rotterdam
Mw. drs. K.H. Pelzer	Governance Support
J.C.A. Polman	Bank Nederlandse Gemeenten
Ir. A.V.M. Pouw	Ymere
Drs. D.A. Regenboog	Latei / Forum
Ir. P.M.S. Ruigrok	AM Wonen
Drs. C. Sas	Gemeente Dordrecht
Prof. dr. ir. J. van der Schaar	Rigo Research en Advies
Drs. A.J.M. Schakenbos	Woningbedrijf Rotterdam
Mr. E.Th.P. Staal	Vestia Groep
Drs. D.B. Stadig	Gemeente Amsterdam
Mw. drs. A.C. van der Veen	Woonwaard Noord Kennemerland / Forum
Mw. J. Veenendaal	Tweede Kamer
Ir. P.O. Vermeulen	Bank Nederlandse Gemeenten / Forum
Mw. C.E. van Vlodrop	Forum
S.P.M. de Waal	Public SPACE Foundation
Drs. J. Wienen	Gemeente Katwijk

ENKELE GEGEVENS OVER HET FORUM VOOR STEDELIJKE VERNIEUWING

De stichting Forum voor Stedelijke vernieuwing – opgericht in 1983 – stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan het inzicht in de specifieke positie en de sterke en zwakke punten van de stad. In samenhang daarmee wil het Forum de ontwikkeling stimuleren van een stedelijk vernieuwingsbeleid, dat is gericht op de bestrijding van sociale en materiële verpaupering en op een (re)vitalisering van de initiërende en stimulerende functies die de steden op velerlei gebied voor uiteenlopende betrokkenen (kunnen) vervullen. Dit betekent dat het Forum, naast de stedelijke fysieke omgeving, ook de stedelijke economische structuur, het sociaal-culturele klimaat in de steden en de organisatie van het bestuur van de steden tot zijn aandachtsgebied rekent.

Het Forum is opgericht ten behoeve van alle organisaties en personen die bij de stedelijke vernieuwing zijn betrokken. Derhalve behoren niet alleen overheidsorganisaties, politici en ambtenaren, maar ook (vertegenwoordigers van) private organisaties, publicisten, wetenschappers en ‘stedelingen’ tot de doelgroep van het Forum.

In algemene zin probeert het Forum zijn doelstelling te realiseren door te functioneren als platform voor de tot zijn doelgroep behorende organisaties en personen. Het Forum organiseert daartoe allereerst zogenaamde Breed Beraden. Tijdens de Breed Beraden wordt door een per beraad wisselend gezelschap van personen, die betrokken zijn bij de stedelijke vernieuwing, gesproken over ontwikkelingen, problemen en strategieën die van belang zijn voor de revitalisering van de steden.

Thema's Breed Beraden:

- economische revitalisering van de steden
- sociale en culturele revitalisering van de steden
- stedelijke vernieuwing en bestuurlijk-financiële verhoudingen
- stedelijk beheer
- stedelijke vernieuwing en informele economie
- stedelijke vernieuwing en openbare orde en veiligheid
- investeren in de stad
- public-private partnership
- flexibilisering van de geldstromen in de volkshuisvesting
- stedelijke vernieuwing en de randstad
- stedelijke vernieuwing en stadsvernieuwing in de jaren negentig
- publiek-private samenwerking bij de ontwikkeling van stedelijke vernieuwingsprojecten in middelgrote steden
- de financiering van de volkshuisvesting in de jaren negentig
- naar een actief, integraal beheer van de na-oorlogse wijken
- stedelijke vernieuwing en het bestuur in grootstedelijke gebieden
- stedelijke vernieuwing en de bestrijding van sociale en materiële verpaupering
- stedelijke vernieuwing in de periode 1990 – 1994
- stedelijke vernieuwing en architectuur
- stedelijke vernieuwing en milieubeheer
- stedelijke vernieuwing en de ontwikkeling van woningen in de sociale marktsector
- de relatie tussen gemeenten en woningcorporaties op lokaal niveau
- gerichte intensivering van ruimtelijke investeringen: mogelijkheden en beperkingen
- stedelijke vernieuwingsprojecten: hoe verder?
- de communicatie van de stedelijke vernieuwing
- financiële verhouding tussen de centrale overheid en de stedelijke overheden
- de toekomst van de knooppunten
- ‘Belstato’
- stedelijke vernieuwing en projectontwikkeling
- stedelijke vernieuwing en de multiculturele stad
- beweeglijke burgers en stedelijke vernieuwing

- Europese eenwording, veranderende verzorgingsstaten en de stedelijke en bestuurlijke inrichting in Nederland
- stedelijke vernieuwing en openbaar vervoer
- het beeld van de VINEX-locaties
- de consequenties van het nieuwe beleid inzake perifere en grootschalige detailhandels-vestigingen voor de binnensteden
- stedelijke vernieuwing en de ontwikkeling van vraag en aanbod op het gebied van de volkshuisvesting
- stedelijke vernieuwing en het nieuwe Grote Stedenbeleid
- de herontwikkeling van vroeg-naoorlogse wijken
- de ontwikkeling van de IJ-oever
- stedelijke vernieuwing, vergrijzing en modernisering van de ouderenzorg
- stedelijke vernieuwing en de vernieuwing van het bestuur
- Zuidvleugel van de Randstad
- investeren in de bereikbaarheid van de steden
- herijking Belstato: de stedelijke vernieuwings- en beheeropgave in perspectief
- stedelijke vernieuwing en publiek-private samenwerking: voortschrijdende inzichten?
- stedelijke vernieuwing, materiële armoede en sociaal isolement
- stedelijke vernieuwing en Nederland 2030
- stedelijke vernieuwing en de 24-uurs economie
- stad zonder horizon
- investeren in stedelijke gebieden
- aan het werk met het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing
- TNL: kansen en bedreigingen voor de vernieuwing van onze steden
- de educatieve stad
- ruimtelijke ontwikkeling en stedelijke vernieuwing
- sociaal investeren in steden
- de toekomstige ordening in de woonsector
- stedelijke vernieuwing en grondbeleid
- Het Nationaal Verkeers- en Vervoersplan en Stedelijke Vernieuwing
- stedelijke vernieuwing en ICT
- de stad in de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening
- Utrecht West in perspectief
- stedelijke vernieuwing en het MKB
- betekenis en kansen van het plan Amsterdam-Zuidas
- stedelijke vernieuwing en veiligheid
- wonen
- ruimte voor mobiliteit
- ontwikkelingsperspectieven Almere
- stedelijke vernieuwing, ruimtelijke ordening en water
- Rotterdam en stedelijke vernieuwing
- stedenbaan

Thema's studiedagen en symposia:

- stadsvernieuwing opnieuw bezien
- stadsvernieuwingsrapportage
- public-private partnership
- investeren in stedelijke vernieuwing
- de financiering van de volkshuisvesting in de jaren negentig
- de stad in de samenleving: ontbinding en vernieuwing
- internationalisering en stedelijke cultuur
- stedelijke vernieuwing en stedenbouw

Publicaties:

- stadsvernieuwing opnieuw bezien
- public-private partnership
- investeren in stedelijke vernieuwing
- volkshuisvesting gewogen
- financiële prikkels voor actieve steden
- de stad in de samenleving: ontbinding en vernieuwing
- opstellenbundel over stedelijke ontwikkelingen
- internationalisering en stedelijke cultuur
- mijn plek in de stad, 20 jaar Forum voor Stedelijke Vernieuwing

De activiteiten van het Forum worden mogelijk gemaakt door financiële bijdragen van vele bij de stedelijke vernieuwing betrokken partijen (rijk, provincies, steden, bouwondernemingen, projectontwikkelingsmaatschappijen, institutionele beleggers, onderzoeksinstituten etc.).

BESTUUR

Dagelijks Bestuur:

Ir. P.O. Vermeulen	Voorzitter Raad van Bestuur Bank Nederlandse Gemeenten	voorzitter
Ing. J.Th. Blok	Directievoorzitter ERA Bouw	penningmeester
Dr. J.J.M. Hemel	Adjunct-directeur Gemeente Amsterdam DRO	lid
Prof. dr. L.A. de Klerk	Hoogleraar Planologie Universiteit van Amsterdam	lid
Drs. D.A. Regenboog	Directeur LATEI	lid
Mw. drs. A.C. van der Veen	Hoofd Innovatie & Strategie Woonwaard Noord Kennemerland	secretaris
Drs. A.Th. van Delden	Plv. DG Wonen Ministerie van VROM	adviseur

Algemeen Bestuur:

Drs. H.H. Apotheker	Gemeente Steenwijkerland
Prof. drs. A.L.L.M. Asselbergs	Rijksdienst voor de Monumentenzorg / RU Nijmegen
Prof. dr. O.A.L.C. Atzema	Universiteit Utrecht
Drs. Th.O.M. Aussems	Trudo
Ir. I.M. Bakker	Ministerie van VROM
J.B. M.V. Benraad	Stadswonen
Ir. E. Bindels	West 8 urban design & landscape architecture
A.M.W. Bodewes	Anke Bodewes Makelaardij
Prof. dr. ir. L. Boelens	Urban Unlimited / Universiteit Utrecht
Drs. ir. C.A.M. de Boo	NS Vastgoed
Prof. dr. R.W. Boomkens	Rijksuniversiteit Groningen
Mr. A.H. Brouwer-Korf	Gemeente Utrecht
Ir. M.A.E. Calon	Provincie Groningen
Dr. P.F.G. Depla	Gemeente Nijmegen
Prof. dr. W. Derksen	Ruimtelijk Planbureau / Universiteit Leiden
Ir. J.D. Doets	J.D. Doets Consult
A.Th. Duivesteijn	Tweede Kamer
Prof. dr. G.B.M. Engbersen	Erasmus Universiteit Rotterdam
W. Ety	Andersson Elffers Felix
Drs. ing. J. Fokkema	Neprom
Ir. I. Frankenmolen	Kraaijvanger · Urbis
P. van der Gugten	Proper Stok
Prof. dr. M.A. Hajer	Universiteit van Amsterdam
A.J. Hilhorst	vh Gemeente Den Haag
Drs. P. Hilhorst	De Volkskrant
M. Horselenberg-Koomen	Gemeente Doetinchem
Prof. ir. F.M.J. Houben	Mecanoo Architecten / TU Delft
Ing. J.A.J.M. van den Hoven	Heijmans
A. Jorritsma-Lebbink	Gemeente Almere
Prof. dr. A.M.J. Kreukels	Universiteit Utrecht
Drs. M.G. Kromwijk	Woonbron
Mr. E.E. van der Laan	Kennedy Van der Laan Advocaten
Mr. W.D. van Leeuwen	Aedes Vereniging van Woningcorporaties
Prof. dr. P.A.H. van Lieshout	Universiteit Utrecht

Ir. W.G. Meyer
Mr. P.G.A. Noordanus
Mr. drs. J.M. Norder
Ir. J.A.P. van Oosten
Drs. J.W. Oosterwijk
Mr. R.J.J.M. Pans
Drs. M.G.T. Pastors
B.C. Pluimer
Ir. A.V.M. Pouw
Prof. dr. U. Rosenthal
Ir. P.S.M. Ruigrok
Drs. A.M.J. Rijckenberg
Drs. A.J.M. Schakenbos
Prof. drs. P.J. Scheffer
R. Scherpenisse
Prof. dr. P. Schnabel
Drs. D.B. Stadijg
Drs. F.H. van der Veen
A. van Vliet-Kuiper
Ir. C.J. Vriesman
Ir. H.S. Yap
Mr. F. de Zeeuw
J.H. Zwart

Rotimex
AM
Gemeente Den Haag
Koninklijke BAM Groep
Ministerie van Economische Zaken
Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Gemeente Rotterdam
PWS Rotterdam
Ymere
COT / Universiteit Leiden
AM Wonen
VROM-raad
Woningbedrijf Rotterdam
Universiteit van Amsterdam / Publicist
SEV
Sociaal en Cultureel Planbureau / Universiteit Utrecht
Gemeente Amsterdam
Ministerie van VROM
Gemeente Amersfoort
Staatsbosbeheer
Yap Advies & Planning
Bouwfonds Ontwikkeling
Timpaan