

De voorbeelden uit de corporatiesector zijn alom bekend: directe zelfverrijking; Zonnekoning gedrag; te grote risico's; dubieuze nevenactiviteiten et cetera. Die voorbeelden worden in de media breed uitgemeten en de organisaties lijken ervoor te kiezen zich niet altijd voor het publiek te verdedigen: er wordt gezwegen. Het schept een slechter beeld van een sector dan ze in werkelijkheid is, hoewel de voorbeelden duidelijke misstanden zijn. Het geluid dat de sector ook goeds voortbrengt wordt echter maar zelden gehoord. Daarom wordt in deze bijdrage stilgestaan bij een voorbeeld uit de corporatiesector dat de discussie op scherp zette en waarover de voltallige maatschappij schande sprak: de SS Rotterdam van Woonbron. Naast het (weer) uitlichten van dit voorbeeld staan we stil bij de logica achter de aanschaf van de boot en de bijdrage die, ondanks het mislopen van het project, geleverd is aan de (kern)activiteiten van Woonbron. De conclusie luidt dat dat de SS Rotterdam programmatisch een geslaagd project is en dat daarmee aanleiding ontbreekt om de sector als geheel als duivelshol te zien. Dat beeld kan echter niet bijgesteld worden zolang er gezwegen wordt.

woningcorporatie
woonbron
Rotterdam
SS Rotterdam

Het verhaal van de SS Rotterdam is al aan de orde geweest in vele publicaties, artikelen en beschouwingen. In 2005 kocht 'de Rotterdam BV' de SS Rotterdam voor 1,8 miljoen uit een onderneming van Joep van den Nieuwenhuizen. De BV was een dochter van de woningcorporatie Woonbron en een investeringsmaatschappij. De investeringsmaatschappij trok zich echter snel terug en de BV met het eigendom van de SS Rotterdam bleef alleen in handen van de woningcorporatie.

We hebben een woonboot, die ligt in de ...

In het kort geschetst is het verhaal van de SS Rotterdam overzichtelijk: een woningcorporatie koopt het vlaggenschip van de Holland-Amerika-Lijn, knapt deze op, exploiteert deze en draagt zo bij aan de ontwikkeling van de wijk Katendrecht, waar de boot afgemeerd is. De praktijk bleek vele malen weerbarstiger. Het plan was om na aanschaf het asbest te laten verwijderen in Gdansk en na een verbouwing die in eerste instantie geschat werd op 6 miljoen, inclusief aankoop, de boot af te meren in Rotterdam. Snel werd duidelijk dat de kosten, alleen al voor het verwijderen van het asbest, op zouden lopen. Een tweede begroting beliep 25 miljoen, zeker toen de sanering niet in Gdansk uitgevoerd bleek te kunnen worden. Na sanering in Wilhelmshaven, meerde de SS Rotterdam in 2008 aan de kade van Katendrecht af en werd ze geopend in 2010.

Het project liep daarmee al vanaf de aanvang niet zoals voorzien en dat heeft afbreuk gedaan aan het idee. De BV waarmee de boot aangekocht werd, een samenwerking tussen een investeringsmaatschappij en de woningcorporatie, viel al snel uiteen waardoor de corporatie als enige eigenaar – en risico drager – van de boot achterbleef. De renovatie van de boot viel vele malen duurder uit

“Na de begroting van 25 miljoen liepen de geschatte totale kosten snel op tot rond 200 miljoen”

dan begroot: na de begroting van 25 miljoen liepen de geschatte totale kosten snel op tot rond 200 miljoen. De financiering van het project leidde tot druk op de financiering van

de corporatie (zie 'de achtersteven'). De programmering van de boot, kwam onder druk door de (gedwongen) verkoop. De uiteindelijke verkoop aan Westcord Hotels voor 29.9 miljoen, zorgde voor een totaal verlies van maximaal 250 miljoen volgens de media. Jaarverslagen van Woonbron melden dat het om een afboeking van 120 plus 38 miljoen gaat.

Over elk van de stappen die niet zoals voorzien gingen valt veel te zeggen. Maar uiteindelijk kan er gezegd worden dat de SS Rotterdam, het voormalig vlaggenschip van de Holland-Amerika-Lijn, als pronkstuk in de Katendrechtse haven een prachtige plek gevonden heeft. Ze is (helaas) niet meer in het bezit van de initiatiefnemer en daardoor is het onmogelijk geworden om (direct) te sturen op het doel waarvoor de boot was aangekocht, daarop gaat de volgende paragraaf in.

De voorsteven: het doel van het schip

De doelen die met de aankoop van de SS Rotterdam werden nagestreefd zijn uiteen te halen in drieën. "Ten eerste de huisvesting van bijzondere groepen bewoners. Ten tweede de maatschappelijke doelstelling van beroepstraining voor jongeren. Ten derde de doelstelling van het verhogen van de kracht en leefbaarheid en het versterken van de trots in kwetsbare wijken in Rotterdam-Zuid door zo'n beeldbepalend icoon." (Woonbron 2008, p.9). Hierin zijn drie doelen te herkennen: een sociale, economische en fysieke component.

Het fysieke doel was Katendrecht, één van de achterstandsgebieden in Rotterdam (ook wel bekend als één van de Vogelaarwijken), op de kaart te zetten middels een iconisch 'gebouw'. Deze icoon had tevens een directe historische band met Rotterdam en de Katendrechtse haven. Die band vormde één van de overwegingen om de boot in de eerste plaats aan te schaffen in 2003 door de RDM (Rotterdamse Droogdok Maatschappij was eerder eigenaar van de SS Rotterdam). De SS Rotterdam was gebouwd in Rotterdam, voer vanaf de kades van Rotterdam, is vernoemd naar de stad en waar beter dan aan haar geboortewater kon zij tot rust komen?

Het sociale doel strekte zich uit tot het geven van een impuls aan de wijk Katendracht door het aantrekken van gebruikers en bezoekers van de boot. Daarmee wordt ook de link gelegd met het economische doel. De SS Rotterdam zou dankzij haar bezoekers bijdragen aan de economische revitalisering van Katendracht. Maar vooral middels het geprojecteerde programma. Het programma dat Woonbron voor de SS Rotterdam in gedachten had was duidelijk gericht op de ontwikkeling van Rotterdam Zuid en sloot naadloos aan bij woningmarkt problemen in Rotterdam. Het programma dat in de SS Rotterdam ondergebracht zou worden omvatte woon-leer-werkplekken voor jongeren, en een 'short stay' faciliteit. Op basis van dit programma is ook (telkens) door toezichthouders goedkeuring gegeven aan de aankoop en ontwikkeling van het schip de SS Rotterdam. De legitimatie zat in het programma. De verwachting was dat "Er ... jaarlijks 600.000 bezoekers ... [komen] en er zullen zo'n 400 banen en 400 stageplaatsen, vooral voor vmbo-studenten, worden gecreëerd." (Woonbron 2008, p.20).

De SS Rotterdam moest dus drie doelen behalen waarbij de componenten sociaal, economisch en fysiek onlosmakelijk met elkaar verbonden waren en elkaar moesten versterken.

Het middenschip: midden in het bedrijf, de stad en de samenleving

Paste de boot bij Woonbron? Deze vraag is al op meerdere manieren benaderd om beantwoord te worden en wordt hier op twee manieren uitgewerkt. Enerzijds kan het langs functionele lijnen: past de ontwikkeling en het beheer en exploitatie van een boot in de portfolio van een woningbouwvereniging? Langs de andere lijn, de programmatische, is het de vraag of het programma paste onder de hoede van een corporatie. Het antwoord op de eerste vraag is primair simpel te beantwoorden en vaak op deze wijze beantwoord: schoenmaker hou je bij je leest. Het is wellicht een zeer terechte opmer-

BOSS
magazine

king, maar vraagt toch enige nuance. Een schip of een groot bouwcomplex bestaan in principe uit vergelijkbare elementen. De materialisering mag anders zijn, maar de functionele eisen waar grosso modo aan voldaan moet worden zijn in wezen gelijk: wind- en waterdicht. Een gehoord argument dat de boot een maatje te groot was, is ook eenvoudig weg te wuiven. De portfoliowaarde van het vastgoed van Woonbron kan geschat worden op € 3.4 miljard (ruim 42.000 woningen a € 81.000, Woonbron 2010). De boot is in deze portfolio dus een relatief 'klein' object, hoe groot ze ook is. Ook de verbouw, waarvan de kosten eerst op ongeveer € 4 miljoen geschat werden, zijn voor een grote woningcorporatie als Woonbron geen bedrag waar ze niet mee gewend zijn te rekenen. Een groot renovatie project loopt ook snel in deze orde. Ook met de aard van de aanneming, het verwijderen van asbest, hebben corporaties dankzij het veelvuldige gebruik van asbest in woningen, ervaring. Afgezien van dat het project dus financieel uit de hand gelopen is, moet geconcludeerd worden dat het in de afzonderlijke delen allemaal aspecten zijn waarmee de corporatie bekend was, of had kunnen zijn. De legitimiteit van de investering moest, zeker naarmate die investering toenam in de tijd, ontleent worden aan het programma.

Programmatisch zijn de antwoorden afhankelijk van de functies die de boot, als 'niet boot', zou krijgen. Woonbron heeft zich als corporatie altijd voorgestaan op een op de bewoner gerichte aanpak. Woonbron was het die al vroeg experimenteerde met keuzevrijheid voor haar klanten tussen huren en kopen (Papa et al. 2002). Woonbron startte bijvoorbeeld al in 2003 met de ABCD aanpak in Delfshaven (Aandacht voor Bewoners Capaciteiten (oud) Delfshaven, Huygen et al. 2006) waarin persoonlijke ontwikkeling van de bewoners uit de wijk werd gestimuleerd en ondersteund. Het illustreert de (brede maatschappelijke) doelstelling die Woonbron nastreefde. Woonbron voerde later als strategie "mensen maken wonen" (Woonbron 2008) en in haar doelstellingen staat dat zij 'hart had voor de stad; de klant; de medewerker en de zaak' te heeft (Woonbron 2008).

Het programma waarvoor de boot werd aangekocht, woon-leer-werkplekken, short stay faciliteiten paste daarmee geheel binnen deze doelstelling. Zoals in het jaarverslag gezegd "De SS Rotterdam, waarbij grote maatschappelijke impulsen worden gegeven aan de keten van wonen-leren-werken en aan Pact op Zuid en Katendrecht" (Woonbron 2008, p.7). Ook de minister, die in een vroeg stadium op de hoogte was van het voornemen om dit programma te realiseren op de SS Rotterdam, meende dat dit een passend programma was voor de Rotterdamse woningcorporatie en heeft expliciet haar goedkeuring verleend.

Concluderend paste de boot zowel bij de corporatie, bekend met alle facetten van het project, als bij de doelstellingen van de instelling, het te realiseren programma werd ook gesteund door de hoogste toezichthouder (de minister). Daarnaast paste de boot ook duidelijk bij de stad Rotterdam, die een van haar kades als ligplaats beschikbaar stelde en naamgever was voor het schip. Het is nu de vraag of de doelen van het project behaald zijn, of ze nog behaald kunnen worden en of daarop nog (bij)gestuurd kan worden.

De achtersteven: achteraf is het makkelijk praten

De ambitie om de SS Rotterdam voor de stad te behouden, haar te renoveren en van een blijvende ligplaats te voorzien met een divers, de stad ondersteunend programma, bleek een lastig te realiseren verhaal: het duurde langer en was vele malen duurder dan verwacht. Het wegvallen van de initiële partner in het project is onfortuinlijk geweest maar het doorzettingsvermogen zouden we in andere gevallen geroemd hebben

"De SS Rotterdam is een tweede Maserati in de sector geworden"

(Verheul 2012). Toch hebben veel mensen een nare smaak en vreemd gevoel aan de zaak overgehouden. De SS Rotterdam is een tweede Maserati in de sector geworden waaraan veelvuldig gerefereerd wordt, terwijl dat grotendeels onterecht is.

In het geval van de Maserati was er sprake van zelfverrijking, net als in enkele andere gevallen, daarvan was bij de SS Rotterdam geen sprake. Natuurlijk is de loop der dingen hoogst onfortuinlijk te noemen. Het uiteindelijke vertrek van de directeur (met een omstreden pensioen) valt daar ook onder. Maar voorts is er met het doel van de boot niets mis en kan gezegd worden dat de onderneming legitiem bezig was. Binnen het thema van deze publicatie is het dus vooral de vraag of er ethisch verantwoord gehandeld is. Hoewel deze vraag natuurlijk door de direct betrokkenen beantwoord dient te worden, kan wel een voorschot genomen worden.

Zoals toegelicht is er met de doelstelling van de aanschaf niets mis. Het uit de hand lopen van de kosten is echter een probleem, maar niet ongewoon in (bouw)ondernemingen. Dat het project uiteindelijk aangemerkt kan worden als 'gestrand' komt voor een aanzienlijk deel door ingrijpen van buitenaf. Al snel pakten de media, na initieel enthousiasme over het behouden van de SS Rotterdam voor de stad, op dat de kosten hoger dreigen uit te vallen. In de media werd het risico dat Woonbron nam aan de orde gesteld en werden vraagtekens geplaatst bij de legitimiteit van de investering. Dit leidde begin 2008 ertoe dat door het WSW (waarborgfonds Sociale Woningen) samen met de BNG (Bank Nederlandse Gemeenten) een gunstige financiering gestopt werd. Dit zorgde voor verder oplopende kosten. Het blokkeren van die financiering en heeft er ook toe geleid dat niet meer aan de eisen van de minister voldaan kon worden om een 'haalbare financiering' te hebben. En hoewel het project ook gefinancierd had kunnen worden door een deel van het woningbezit te belenen, werd dit door minister en het WSW tegen gehouden. Beide belemmeringen in de financiering van het project, hebben bijgedragen aan het financieel onhoudbaar worden van het project. Het grootste lek is mogelijk geslagen door de minister op het moment dat Woonbron verplicht werd de SS Rotterdam te verkopen. Hiermee zijn alle mogelijkheden om de gestelde doelen in enige mate te behalen uit handen gegeven. Wel zegt de nieuwe eigenaar "De bestaande reserveringen

en boekingen nemen we gewoon over en ook de maatschappelijke functie blijft gehandhaafd. Het schip blijft als leerschip fungeren en ook de samenwerking met de vele vrijwilligers die rondleidingen verzorgen blijft bestaan. Wij zijn blij met de soepele overdracht.” (Bootsma 2013). Echter, de mogelijkheid om hierop toe te zien en bij te sturen ontbreekt. Is hiermee door het verloop van het project het doel uit het oog verloren en is er niet te veel de nadruk gelegd op het financiële aspect? Het doet de vraag rijzen of het handelen van de extern betrokkenen, inclusief de publieke opinie, wel ethisch te verantwoorden is. Het stranden van het project is uiteindelijk niet uitsluitend veroorzaakt door de eigen project-betrokkenen (Woonbron et cetera) maar door publieke opinie, financiers en de minister (als hoogste toezichthouder). Is hun handelen wel te verantwoorden? Ligt bij hen niet uiteindelijk de oorzaak (door gedwongen verkoop) dat dit project haar doelen niet meer kan behalen? Moeten wij daarom niet ook de hand in eigen boezem steken?

De wal keerde het schip (niet)

De beste stuurman staan aan wal. Dit spreekwoord gaat misschien wel het meest op voor de casus SS Rotterdam. Het was vooral de wal, de mensen die niet in het project zaten, de mensen die vanaf de wal de bevelen doorgaven, die zorgde dat de SS Rotterdam uiteindelijk vastgelopen is. Het beperken van de financiering was een onfortuinlijk besluit: het zorgde dat de kosten sterk verder opliepen. Maar ook werd daarmee in feite het signaal afgegeven dat het programma van de boot niet langer ondersteund of als haalbaar gezien werd. Terwijl de minister altijd het programma van de SS Rotterdam gesteund heeft.

“Het was vooral de wal, de mensen die niet in het project zaten, de mensen die vanaf de wal de bevelen doorgaven, die zorgde dat de SS Rotterdam uiteindelijk vastgelopen is.”

De discussie langs ethische lijnen gaat telkens uit van de besteding van maatschappelijk geld, de beoordeling daarvan en de rekenschap dat daarover gegeven kan worden. De vraag rijst of die rekenschap wel af te leggen is wanneer gedurende het spel de knikkers verwisseld worden, de put wordt verplaatst en het spel vroegtijdig beëindigd wordt. Is dat wel te verantwoorden? Is dat ethisch correct? En waarom wordt

“Het doet de vraag rijzen of het handelen van de extern betrokkenen, inclusief de publieke opinie, wel ethisch te verantwoorden is.”

daarover zo weinig gesproken? Terwijl er wel succes behaald is, bijvoorbeeld de wo-

ningprijzen rond de ligplaats (Thijs 2012) hebben zich positief ontwikkeld. Maar ook op het vlak van onderwijs, bezoekers, economie en bekendheid (SEV 2010) is succes geboekt. Daarmee zijn de gestelde doelen van de SS Rotterdam ten minste gedeeltelijk behaald.

De betrokkenen bij het schip, de (ex-)directeur van Woonbron, de Raad van Commissarissen, de projectleider, blijven stil. Ook nu, na afronding van de overdracht. De media zwijgen over het succes of falen van het huidige programma, terwijl er duidelijke aanknopingspunten zijn om een positief effect te identificeren. De Rotterdammers zwijgen, lijken hun schouders op te halen (in plaats van de mouwen op te stropen) en accepteren wat er gebeurd is: tevreden of ontevreden, dat is onduidelijk. De onderzoekers zwijgen en dat valt auteur ook aan te rekenen, over alle voornoemde aspecten. Is dat ethisch wel verantwoord? Heeft de wal dus het schip gekeerd of niet?

In deze bijdrage is in ieder geval een eerste poging gedaan om tot herbezinning te komen. Laten we de SS Rotterdam toch vooral zien als icoon, zo was zij voor een deel ook bedoeld. Alleen om daartoe echt uit te groeien is een aanvullend betoog benodigd (Verheul 2012). We zullen verder moeten spreken over de vraag of de gestelde doelen behaald zijn, over het verloop van het project, welke belemmeringen voor het (beter) behalen van de doelen opgeworpen zijn en uiteindelijk of er ethisch gehandeld is en de investering gelegitimeerd. We kunnen dus niet meer zwijgen.

BOSS
magazine

Referenties

Bootsma, S. (2013) SS Rotterdam over in andere handen, RTV Rijnmond 12 juni.

Drentje, Anko (2009) Civil Partnership, VHV Bulletin jaargang 37 nummer 1 pp.45-47, Vereniging Forum voor Volkshuisvesting Delft.

Hoogstad, M. (2008) Magie, pure magie: tweede leven voor de SS Rotterdam, NRC Handelsblad 2 augustus.

Hoogstad, M. (2009) Leren van dure fouten bij SS Rotterdam, NRC Handelsblad 1 december.

Hoogstad, M. (2011) De prijzige terugkeer van La Grande Dame, NRC Handelsblad 28 januari.

Huygen, A., Davelaar, M., Daal, H.J. van (2006) Vitaliteit versterkt, ABCD aanpak voor de sociale en economische kansen van oud Delfshaven, Utrecht, Verwey Jonker Instituut.

Leijten, Jorg (2012) Snelle auto, grote mond? Herken de Zonnekoning! NRC Handelsblad 18 februari.

Moscoviter, Herman (2008) SS Rotterdam – de thriller van een terugkeer, Omero Rotterdam.

NRC-Handelsblad (2012) Nederlandse hotelketen koopt schip 'Rotterdam', NRC Handelsblad 2 november.

Papa, O., Bosch, N., Ket, M. (2002) De effecten van verkoop sociale huurwoningen, Rotterdam, SEV.

SEV (2010) de maatschappelijke effecten van De Rotterdam geordend en beschouwd, SEV Rotterdam.

Thijs, M.L. (2012) externaliteiten van Landmarks op woningwaarde, afstudeerscriptie TU Delft.

Verheul, W.J. (2012) Stedelijke iconen, het ontstaan van beeldbepalende projecten tussen betoog en beton, Boom-Lemma uitgevers Den Haag.



BOSS
magazine