

Jacco Maan
Voorzitter raad van bestuur
Vidomes

© Herman Zonderland

Vidomes bezit ruim 19.000 woningen. Jacco Maan, voorzitter van de raad van bestuur, wil dat aantal substantieel laten groeien, terwijl bouwkosten stijgen en de investeringsruimte onder druk staat. Zijn analyse: Nederland heeft niet te weinig woonambities, maar te weinig gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het uiteindelijke resultaat.

Voor Jacco Maan telt maar één score: netto meer sociale woningen

Wie Jacco Maan naar de kern van de wooncrisis vraagt, krijgt geen lange lijst met regels, procedures of subsidies. Hij begint liever bij de uitkomst. Niet hoeveel plannen er worden gemaakt, hoeveel projecten worden aangekondigd of hoeveel nieuwe woningen afzonderlijk worden opgeleverd, maar hoeveel sociale huurwoningen er uiteindelijk netto bijkomen.

Dat lijkt een eenvoudige maatstaf voor een sector waarin miljardeninvesteringen, verduurzaming, leefbaarheid, grondposities, bouwkosten, fiscaliteit en politieke ambities voortdurend door elkaar lopen. Juist daarom vindt Maan die maatstaf relevant. ‘Je kunt als corporatiesector trots zijn op duizenden nieuwe woningen, maar als er ondertussen bijna evenveel woningen worden verkocht of gesloopt, is de woningzoekende die sociaal wil huren per saldo nauwelijks geholpen.’

Maan kwam in 2018 als financieel bestuurder bij Vidomes en is sinds 2024 voorzitter van de tweehoofdige raad van bestuur. Daarvoor werkte hij bij de rijksoverheid en Deloitte. Vidomes verhuurt ruim 19.000 woningen in Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg, Delft, Rijswijk en de Haagse wijk Leidschenveen. Daarnaast is Maan bestuurlijk actief rond woningproductie en investeringscapaciteit in Haaglanden, lid van de landelijke Bouwdigitaliseringsraad en bestuurslid van Stichting De Bouwcampus.

_ De enige score die telt

De keuzes zijn voor Vidomes inmiddels allerminst theoretisch. Volgens Maan heeft de corporatie een eerdere nieuwbouwambitie van circa 2.000 woningen moeten bijstellen naar ongeveer 1.500. Gestegen bouwkosten, de vennootschapsbelasting en de hogere rente beperken de investeringsruimte en dwingen tot scherpere prioriteiten.

Toch probeert Maan de nieuwbouw zo veel mogelijk overeind te houden. De reden is zowel maatschappelijk als bedrijfsmatig. In de afgelopen tien jaar raakten corporaties ontwikkelposities kwijt en viel de productie terug. Het heeft jaren gekost om opnieuw positie te krijgen in gebiedsontwikkelingen, bouwstromen en lokale samenwerkingen. Wie daar nu uitstapt, stapt over twee jaar niet vanzelfsprekend weer in.

Daarbij weegt voor Maan de positie van de woningzoekende zwaar. Als hij in een dilemma moet kiezen tussen extra nieuwbouw en een veel omvangrijker verbeterprogramma voor bestaande woningen, kiest hij voor nieuwbouw. Niet omdat de bestaande huurder minder belangrijk is, maar omdat het ontbreken van een passende woning iemands >

‘Zoveel mogelijk maatschappelijk presteren tegen aanvaardbare kosten.’

leven volledig kan blokkeren: jongeren die niet kunnen starten, gezinnen die na een scheiding noodgedwongen onder één dak blijven en mensen die langer in een instelling of opvang verblijven omdat er geen woning beschikbaar is.

Die voorkeur ontslaat een corporatie niet van de verantwoordelijkheid voor haar bestaande bezit. Renovatie, verduurzaming en leefbaarheid blijven noodzakelijk. Schaarse middelen maken vooral zichtbaar wat bestuur uiteindelijk is: kiezen tussen doelen die allemaal legitiem zijn. Maan formuleert daarvoor een eenvoudig uitgangspunt: ‘Zoveel mogelijk maatschappelijk presteren tegen aanvaardbare kosten.’

Dat betekent soms ook dat de hoogste kwaliteit niet automatisch de beste keuze is. Stel hem voor de keuze tussen honderd sociale huurwoningen met veel maatwerk en 125 goede, gestandaardiseerde woningen die aan alle noodzakelijke eisen voldoen, dan kiest hij voor de 125. Niet omdat kwaliteit er niet toe doet, maar omdat 25 extra woningen ook 25 extra huishoudens van de wachtlijst kunnen halen.

_ Rationeel per partij, suboptimaal als geheel

Daarmee komt Maan bij een van de fundamentele problemen van de woningbouw: vrijwel iedere partij stuurt rationeel op het eigen deel van de opgave, terwijl de optelsom een suboptimale uitkomst kan opleveren.

Ook een gemeente is niet één actor. Raad, college, ambtelijke top en vakafdelingen voor wonen, vergunningen, economie, parkeren, groen, mobiliteit, duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit sturen ieder op verdedigbare doelen. Maar wie bewaakt de optelsom? En wie legt uit dat een woning door al die afzonderlijk begrijpelijke eisen uiteindelijk niet meer betaalbaar is of pas jaren later kan worden gebouwd?

Voor Maan is dat geen aanklacht tegen ambtenaren of gemeenten. Het is een vraag naar de inrichting van verantwoordelijkheid en naar de manier waarop je een wooncrisis daadwerkelijk als crisis behandelt. De echte toets zou volgens hem vaker moeten zijn of een project binnen een redelijke termijn wordt gerealiseerd tegen een prijs die nog te verantwoorden is. Dat vraagt soms ook om het vermogen een wens los te laten wanneer die niet essentieel is en de totale businesscase onder druk zet.

Zoetermeer noemt hij als een gemeente die zichtbaar probeert de uitvoeringskracht rond woningbouw te vergroten. Maar de opgave gaat verder dan daadkrachtige wethouders en ambtelijke opdrachtgevers. Woningbouw raakt binnen een gemeente zoveel beleidsterreinen dat alleen integrale sturing het verschil kan maken, met de doorlooptijd van projecten nadrukkelijk in beeld.

Diezelfde kritische blik richt Maan op de eigen sector. ‘Wij stellen soms óók eisen die niet helpen bij de betaalbaarheid. En we moeten onze processen intern efficiënter maken om snelheid te behouden. Daar maken we de komende jaren grote verbeterslagen in.’

_ Industrialiseren zonder illusies

Ook bij bouwinnovatie kiest Maan voor een praktische benadering. Hij gelooft in modulair en conceptueel bouwen, maar niet omdat industrialisatie vanzelf goedkoper zou zijn. De belofte wordt pas ingelost als fabrieken voldoende continuïteit in hun opdrachten krijgen, producten daadwerkelijk kunnen worden gestandaardiseerd en opdrachtgevers bereid zijn hun eisen daarop aan te passen.

Vidomes zag binnen een bouwstroom hoe eisen die in traditionele bouw logisch lijken, in een modulair productieproces juist extra kosten kunnen veroorzaken. Dan verdwijnt een deel van het voordeel van fabrieksmatige productie nog voordat de eerste woning de fabriek verlaat.

De winst zit daarom niet alleen in techniek, maar vooral in de manier waarop partijen samenwerken: eerder inzicht geven in kostendrijvers, producten minder projectspecifiek maken en bouwers



Bouw Grasbuurt Delft



Vpb loopt op, investeringsruimte loopt terug

De belastingdruk waar Maan op wijst, speelt sectorbreed. Volgens Aedes stijgt de vennootschapsbelasting voor woningcorporaties van €777 miljoen in 2025 naar circa €1,5 miljard in 2029. De branchevereniging pleit voor volledige afschaffing en stelt dat iedere euro minder belasting ongeveer €30 extra investeringscapaciteit kan opleveren. In juni 2026 bekrachtigden corporatiebestuurders die inzet opnieuw.

Bron: Aedes, onderzoek belastingdruk woningcorporaties (december 2025) en brief aan de Tweede Kamer (19 juni 2026).

>

© Vincent Basler



1e module Ruimtebaan

voldoende voorspelbaarheid bieden om hun productieproces te optimaliseren. Als dat lukt, kunnen snelheid, betaalbaarheid, circulariteit en een efficiënter gebruik van arbeid en materialen elkaar versterken.

Zijn betrokkenheid bij De Bouwcampus en de Bouwdigitaliseringsraad past in dat perspectief. Innovatie moet volgens Maan niet worden beoordeeld op de vraag of een pilot vernieuwend klinkt, maar op de vraag of die schaalbaar is en uiteindelijk het bouwen of renoveren van woningen goedkoper, sneller of duurzamer maakt.

Dat geldt ook voor digitalisering en kunstmatige intelligentie binnen Vidomes. De corporatie kijkt naar slimmer inkopen, voorspellend onderhoud, betere analyses en efficiëntere processen. Niet om technologie als doel op zich binnen te halen, maar omdat iedere besparing ruimte kan creëren voor maatschappelijke prestaties tegen aanvaardbare kosten.

_ Van businesscase naar maatschappelijke businesscase

Zijn financiële achtergrond wordt het meest zichtbaar wanneer Maan over de grenzen van de corporatiesector heen kijkt. Een woning, zegt hij feitelijk, is nooit alleen een woning. Als iemand vanuit een zorginstelling naar zelfstandig wonen kan doorstromen, dalen elders de kosten. Als een statushouder sneller een woning krijgt, kan opvangcapaciteit worden ontlast. En als een gezin stabiel woont, kan dat positieve gevolgen hebben voor zorg, onderwijs, welzijn en participatie.

Toch worden al die domeinen grotendeels vanuit afzonderlijke budgetten en bekostigingssystemen aangestuurd. Daardoor kan een investering die voor Nederland als geheel maatschappelijk en financieel verstandig is, voor de individuele organisatie die de investering moet doen onrendabel of te risicovol zijn.

Maan noemt flexwonen als voorbeeld. Een project kan voor een corporatie financieel onvoldoende uitkomen, terwijl dezelfde woningen tegelijkertijd dure opvang- of zorgplaatsen vrijspelen. Vanuit de afzonderlijke businesscase is het dan rationeel om niet te bouwen. Vanuit de maatschappelijke businesscase kan juist bouwen de goedkoopste keuze zijn. Bovendien is die uitkomst voor de betrokken mensen vaak beter: zij kunnen eerder uit een opvang of instelling doorstromen.

Daarom pleit hij voor meer ‘regelruimte tussen de bekostigingssystematieken’. Dat klinkt technisch, maar de gedachte erachter is fundamenteel. Nederland heeft publieke en semipublieke sectoren efficiënt georganiseerd rond afzonderlijke verantwoordelijkheden en budgetten. De keerzijde is dat maatschappelijke problemen die dwars door die domeinen heen lopen moeilijk gezamenlijk kunnen worden opgelost, terwijl de totale maatschappelijke kosten — ook voor de rijksbegroting — hoog kunnen oplopen.

Voor de voormalig financieel bestuurder is dat geen pleidooi om financiële discipline los te laten. Integendeel. Het is een pleidooi voor alle partijen om breder te rekenen dan hun eigen begroting.

Die bredere blik geldt niet alleen voor geldstromen. In Leidschendam-Noord organiseerden professionals, onder wie medewerkers van Vidomes, ooit een bewonersdag. Toen bleek dat de bewoners voor wie de dag bedoeld was nauwelijks bij de plannen waren betrokken, werd de stekker eruit getrokken en begon men opnieuw — ditmaal mét de bewoners.

De les bleef hangen. Een corporatie is volgens Maan niet de bouwer van een community, maar eerder een ‘community supporter’: een partij die voorwaarden schept waardoor bewoners zelf verantwoordelijkheid, initiatief en onderlinge verbinding kunnen organiseren. Ook hier geldt: niet het eigen proces, maar het maatschappelijke effect moet centraal staan.

‘Niet het proces, maar het maatschappelijke effect moet centraal staan.’

_ Van binnen naar buiten — en terug

Daarmee is ook Maans eigen ontwikkeling als bestuurder te duiden. Als financieel bestuurder keek hij vanzelfsprekend sterk naar de organisatie van binnenuit: wat kan Vidomes betalen, welke risico’s zijn verantwoord en hoe blijft de corporatie op lange termijn financieel gezond? In zijn huidige rol als voorzitter is daar nadrukkelijker een blik van buiten naar binnen bij gekomen: welke veranderingen spelen er in de samenleving, welke coalities zijn nodig en hoe verbind je die buitenwereld aan de keuzes binnen Vidomes en aan de afspraken met partners?

Zijn financiële achtergrond is daarbij geen tegenstelling met maatschappelijk leiderschap, maar juist een instrument ervoor. Een corporatie beheert kapitaal dat uiteindelijk in dienst staat van huurders en woningzoekenden. Dat vraagt om rentmeesterschap: vandaag maximaal presteren zonder de rekening over twintig jaar bij een volgende generatie bestuurders neer te leggen.

Dat spanningsveld wordt de komende jaren alleen maar groter. De vraag naar betaalbare woningen blijft hoog, terwijl bouwlocaties schaarser en projecten complexer worden, binnenstedelijke verdichting meer belangen raakt en investeringsmiddelen niet onbeperkt zijn. Tegelijkertijd komen nieuwe vraagstukken op corporaties af, van netcongestie en klimaatadaptatie tot zorg, demografie en leefbaarheid.

_ Eerst die woningen

Maan heeft weinig behoefte aan nog een extra abstracte ambitie. Zijn maatstaf is concreter. Wanneer zijn bestuursperiode wordt beoordeeld, wil hij kunnen laten zien dat het bezit van ruim 19.000 woningen per saldo substantieel is gegroeid. Daarnaast wil hij kunnen aantonen dat investeringen in digitalisering, circulariteit en vernieuwing blijvende waarde hebben opgeleverd.

Daarmee brengt Maan een complexe wooncrisis terug tot een opvallend eenvoudige bestuurlijke vraag. Niet hoeveel plannen zijn gemaakt, hoeveel programma’s zijn gestart of hoeveel afzonderlijke beleidsdoelen zijn afgevinkt, maar hoeveel betaalbare woningen er netto zijn bijgekomen in de sociale huur — en of de beschikbare maatschappelijke euro terecht is gekomen waar die de grootste waarde creëert.

Pas als alle betrokken partijen zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor die uitkomst, wordt de wooncrisis volgens Maan ook werkelijk opgelost. <