

Vergrijzing:

De gevolgen voor de woningmarkt & de rol van de woningcorporatie

Auteur

Marieke Lodder

s1668846

E-mailadres

marieke.lodder@hotmail.com

Telefoonnummer

06-13447612

Onderwijsinstelling

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit

Ruimtelijke Wetenschappen

Masteropleiding

Vastgoedkunde

Afstudeerbegeleider

W. van der Post

Beoordelaar

E.F. Nozeman

Plaats en datum

Terschelling, 2015

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie '*Vergrijzing: de gevolgen voor de woningmarkt, de rol van de woningcorporatie*'. Deze scriptie is het resultaat van het afstudeeronderzoek van de masteropleiding Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Er is onderzoek gedaan naar de gevolgen van de komende vergrijzingsgolf op de woningmarkt en in het bijzonder hoe woningcorporaties hierop in zouden moeten spelen.

Een aantal mensen hebben een bijzondere rol gespeeld bij de totstandkoming van dit onderzoek. In de eerste plaats wil ik mijn afstudeerbegeleider W. van der Post bedanken voor zijn heldere adviezen, begeleiding en zijn geduld. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de medewerkers van de woningcorporaties die hebben meegewerkt aan de enquête. Ook de heer A. Marquard wil ik danken voor zijn statistische tips. Tot slot wil ik mijn man Anthonie en familie en vrienden bedanken voor hun steun, betrokkenheid en adviezen.

Marieke Lodder
Terschelling, 2015

Samenvatting

Momenteel is de Nederlandse bevolking aan het vergrijzen, maar er zijn te weinig woningen geschikt voor de oude dag. Ook de portefeuilles van woningcorporaties zijn grotendeels ongeschikt voor ouderen terwijl 60% van hun huurders mensen boven de 55 jaar zijn. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag van het onderzoek:

'Hoe ziet de frictie tussen het aanbod en de vraag naar seniorenwoningen in Nederland eruit en hoe zou er door woningcorporaties mee moeten worden omgegaan?'

Door de vergrijzing verandert de vraag naar seniorenwoningen. In hoofdstuk 2 wordt nader onderzocht wat de omvang van deze vraagverandering, zowel kwantitatief als kwalitatief, is. In dit onderzoek is de invloed van vergrijzing op de woningmarkt onderzocht met behulp van het vierkwadrantenmodel van Wheaton en DiPasquale. Dit model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid en helpt fluctuaties in de vastgoedmarkt, waar de woningmarkt onderdeel van is, te begrijpen. Vastgoedmarkten kenmerken zich echter door onvolledige informatie, marktimperfecties en een sterke inertie van de ontwikkeling van vastgoed. Hierdoor is een evenwicht tussen vraag en aanbod lastig te verkrijgen en is het zaak om tijdig in te spelen op een verandering in de vraag. Hoofdstuk 2 belicht ook de invloed van de vergrijzing op de vraag en het aanbod van seniorenwoningen.

Woningcorporaties zijn unieke organisaties, vastgoedbedrijven met een maatschappelijke taak. Ze beheren een portefeuille woonvastgoed om er maatschappelijke doelstellingen mee te realiseren, zonder de financiële continuïteit in gevaar te brengen. In hoofdstuk 3 wordt deze taak nader omschreven en worden verschillende typen woningcorporaties omschreven. Tevens wordt dieper ingegaan op strategievorming wat leidt tot een theoretisch opgestelde portefeuillestrategie voor woningcorporaties in een vergrijzende markt. Hierbij wordt ook een verwachting geschetst welk type woningcorporatie het beste zou inspelen op de veranderende vraag.

Om te onderzoeken of deze theoretische benadering klopt met de praktijk zijn een drietal hypothesen opgesteld. Om deze hypothesen te toetsen is een enquête opgesteld die is uitgezet in Zeeland, Limburg, Groningen en de Achterhoek. Dit zijn gebieden waar momenteel al duidelijk sprake is van vergrijzing. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen uit de enquête geanalyseerd.

Uit de analyse volgt dat vrijwel alle woningcorporaties het belang van vergrijzing onderkennen en het op de agenda hebben staan. Verschillende woningcorporaties gaan ook het aandeel seniorenwoningen in de woningvoorraad vergroten. Regionaal zijn er echter verschillen in woningvraag en regelgeving, waaronder de uitvoering van de WMO, waardoor een eenduidige portefeuillestrategie voor alle woningcorporaties niet is aan te geven. Ook blijkt in de praktijk dat het type woningcorporatie een andere uitwerking geeft dan in de theorie werd verondersteld.

Na deze analyse worden de hypothesen aangenomen of verworpen.

Als afsluiting wordt in hoofdstuk 5 antwoord gegeven op de hoofdvraag. Tevens worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Doelstelling	6
1.4 Vraagstelling	6
1.5 Afbakening	7
1.6 Onderzoeksstrategie: dataverzameling	7
1.7 Definities en begrippen	10
1.8 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	10
1.9 Leeswijzer	11
Deel 1 THEORIE	12
Hoofdstuk 2 Woningmarkt	13
2.1 De werking van de vastgoedmarkt	13
2.1.1 De theoretische werking van de vastgoedmarkt	13
2.1.2 Tussenconclusie 'de werking van de vastgoedmarkt'	15
2.2 Verandering van de toekomstige vraag: de vergrijzing in beeld	16
2.2.1 Kwantitatieve woningvraag	16
2.2.2 Kwalitatieve woningvraag: de mens achter de statistieken	19
2.2.3 Tussenconclusie 'toekomstige woningvraag'	22
2.3 Synthese	23
2.3.1 Theoretische verwachting voor de woningmarkt	23
2.3.2 Conclusie	24
Hoofdstuk 3 Een bijzondere belegger: de woningcorporatie	26
3.1 Woningcorporaties in een dynamische context	26
3.1.1 Een korte blik op het verleden	26
3.1.2 De actuele dynamiek	27
3.2 Strategievorming bij woningcorporaties	28
3.3 Strategie in vastgoed bij woningcorporaties	30
3.3.1 Strategievorming	30
3.3.2 Van Strategisch voorraadbeleid naar Vastgoedsturing	31
3.4 Portefeuillestrategie en vergrijzing	34
3.4.1 Strategievorming voor de woningcorporatie in een vergrijzende markt	34
3.4.2 Woningcorporatie en strategieervulling	39
3.5 Conclusie	39
Deel 2 PRAKTIJK	42
Hoofdstuk 4 De woningcorporatie in de praktijk	43
4.1 Opzet praktijkonderzoek	43
4.2 Selectie cases	44
4.2.1 Regionale vergrijzing	45

4.2.2	Selectie onderzoeksgebied	48
4.3	Portefeuillestrategie en vergrijzing in de praktijk	48
4.3.1	De enquête en de jaarverslagen.....	48
4.3.2	Analyse van de enquête en jaarverslagen	49
4.4	Conclusie.....	55
Deel 3	CONCLUSIE	58
Hoofdstuk 5	Conclusies en aanbevelingen.....	59
5.1	Conclusies	59
5.2	Aanbevelingen.....	60
5.2.1	Onderzoek aanbevelingen.....	60
5.2.2	Beleidsaanbevelingen	60
5.2.3	Reflectie	61
Literatuurlijst		62
Bijlagen		66

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

Dit eerste hoofdstuk is een bespreking van de onderzoeksopzet. De onderzoeksopzet geeft het wetenschappelijk kader weer waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. Allereerst zal de aanleiding van het onderzoek geschetst worden, waar de probleem-, doel- en vraagstelling uit voortkomen. Vervolgens zullen de onderzoeksstrategie en definities behandeld worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek, gevolgd door een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

De demografische opbouw van de Nederlandse bevolking laat een tweetal ingrijpende wijzigingen zien. De Nederlandse bevolking is al enige tijd aan het vergrijzen. Sinds de jaren zestig is het aantal geboorten sterk verminderd, terwijl de levensverwachting sterk is toegenomen. Hierdoor zal het *aandeel* ouderen de komende decennia toenemen. Dit proces is reeds vanaf 2010 sterk op gang gekomen. Vanaf dit jaar heeft de naoorlogse geboortegolf, de babyboomgeneratie, de vijfenzestigjarige leeftijd bereikt (Vegter, 2006a). Ook het *aantal* ouderen groeit echter enorm. In 2004 was het totale aantal 65-plussers in Nederland nog ongeveer 2,2 miljoen, 14% van de totale bevolking (CBS, 2014a). Vandaag de dag zijn er 2,9 miljoen 65-plussers, 17% van de totale bevolking (CBS, 2014b). In 2030 zullen ongeveer vier miljoen Nederlanders ouder dan 65 zijn, dat is bijna een kwart van de bevolking (Den Otter et. al, 2010). Niet alleen het aantal 65-plussers neemt sterk toe, binnen de groep ouderen zal ook een groter deel boven de tachtig zijn. Vegter (2006a) benoemt dit laatste verschijnsel als de dubbele vergrijzing. De vergrijzing vormt een grote verandering in de bevolkingsopbouw en heeft gevolgen voor de woningmarkt.

Op de woningmarkt komen vraag en aanbod van woningen bij elkaar. Voor woningen is het aantal huishoudens de bepalende factor voor de vraag in kwantitatieve zin (Callender, 2000). De komende decennia neemt ook het aantal huishoudens toe. Als gevolg van de vergrijzing komt deze toename vrijwel geheel voort uit de stijging van het aantal huishoudens van ouderen (Aarts, 2004). Een aanzienlijk deel van de vraag naar woningen zal de komende decennia dus door ouderen worden bepaald. Hierdoor zal de vraag naar woningen sterk van karakter veranderen (Aarts, 2004), het belang van de wensen en behoeften van ouderen zal toenemen.

Van der Post (2004) stelt dat voor de vastgoedmarkt in wezen dezelfde principes gelden als voor markten in klassieke zin: de vraag wordt via het marktmechanisme afgestemd op het aanbod. Bij een veranderende vraag reageert de markt en past het aanbod zich aan, totdat er een evenwicht ontstaat tussen vraag en aanbod. Vastgoedmarkten kenmerken zich echter door onvolledige informatie en marktimperfecties (Van Gool et. al, 2007). Het ontbreken van doorlopende prijsvorming en het beperkte aantal transacties per deelmarkt, die vaak ook tussen één koper en één verkoper plaatsvinden, is een van de oorzaken hiervan. Daarnaast geldt een sterke inertie door de lange productietijd. Tevens worden de gegevens over transacties meestal niet openbaar gemaakt waardoor informatiescheefheid ontstaat. Hierdoor is een evenwichtssituatie op de vastgoedmarkt lastig te verkrijgen.

Door de imperfecties en de inertie van de ontwikkeling van vastgoed is een match tussen vraag en aanbod moeilijk te realiseren. Desondanks zijn corporaties reeds bezig met investeringen en aanpassingen. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting ziet een toename van het aantal nultredenwoningen (2013). Ook het rapport 'Oud of the Box' (Van het Kaar en Konijn, 2013) geeft een overzicht van een aantal succesvolle projecten. Hoezeer corporaties echter inzetten op de aanpassing van hun woningvoorraad, de huurvoorraad lijkt ook op langere termijn niet optimaal toegerust om in de met de naderende vergrijzingsgolf gepaard

gaande veranderende woningbehoefte te voorzien. Zowel de recente literatuur als de actuele praktijk tonen aan dat deze situatie nu al speelt. Zo bevestigen Van Galen et al. (2013) het tekort aan geschikte seniorenwoningen en daarnaast geeft het Kenniscentrum Wonen-Zorg (2014) aan dat er leegstand bestaat onder reguliere seniorenwoningen doordat deze niet aansluiten bij de nieuwe eisen van senioren. De aanpassing van de voorraad aan de veranderende vraag blijkt nu dus al niet optimaal te verlopen. Vanuit maatschappelijk oogpunt is het daarom zaak om nu al op tijd inzicht te krijgen in de veranderende vraag als gevolg van de vergrijzing.

Dit geldt in het bijzonder voor de woningcorporaties. Enerzijds hebben woningcorporaties de maatschappelijke taak om mensen te huisvesten die niet of onvoldoende in staat zijn in hun eigen huisvesting te voorzien (KEI, 2012). Wanneer deze doelgroep in omvang of samenstelling verandert dienen corporaties hierop in te spelen. Anderzijds is de woningcorporatie een vastgoedbedrijf dat zijn financiële continuïteit niet in gevaar wil brengen (Eskinasi, 2006) terwijl financiële ruimte in de huidige markt beperkt lijkt. Naast beperkte uitvoering van uitpondingsplannen, leggen ook andere zaken beslag op de beschikbare liquiditeit. De Vestia-heffing en verhuurderheffing zijn hiervan de voorbeelden. Gezien de inertie waarmee portefeuillewijzigingen worden geconfronteerd is het echter zaak tijdig in te spelen op strategische, fundamentele wijzigingen in de vraag.

De relevantie om dit onderzoek te richten op woningcorporaties wordt versterkt door het gegeven dat deze partijen een belangrijke rol spelen op de huurmarkt voor woningen waar een belangrijk deel van de vergrijzde bevolking haar heil zal zoeken. Van alle huishoudens in Nederland woont namelijk één derde in een corporatiewoning (Aedes, 2013). Dit maakt de woningcorporaties gezamenlijk grotendeels verantwoordelijk voor de nationale afstemming van vraag en aanbod van huurwoningen.

1.2 Probleemstelling

Door de vergrijzing verandert de demografische opbouw van de bevolking, de bevolkingsgroep senioren zal in omvang toenemen. De toename van de bevolkingsgroep senioren zal leiden tot een toename van de vraag naar - al dan niet specifieke - woningen en voorzieningen vanuit deze bevolkingsgroep. Senioren hebben andere wensen en behoeften dan de overige bevolkingsgroepen. Op het moment is de vastgoedmarkt echter niet afgestemd op een toenemende vraag vanuit de groeiende groep senioren. De omvang van die frictie in de sociale sector is onbekend en dat geldt ook voor de manier waarop woningcorporaties met dat vraagstuk (zouden moeten) omgaan.

1.3 Doelstelling

Inzicht krijgen in de veranderende woningbehoefte van de bevolkingsgroep senioren naar aanleiding van de veranderende demografische opbouw door de vergrijzing en hoe daar door woningcorporaties op wordt ingespeeld.

1.4 Vraagstelling

Op basis van het voorgaande kan de volgende hoofdvraag worden geformuleerd.

Hoe ziet de frictie tussen het aanbod en de vraag naar seniorenwoningen in Nederland eruit en hoe zou er door woningcorporaties mee moeten worden omgegaan?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd.

Deel 1 THEORIE

- a. Wat is de theoretische werking van de vastgoedmarkt?

- b. Wat is de theoretische achtergrond van demografische veranderingen?
- c. Wat is de omvang van de vergrijzing?
- d. Wat zijn de woonwensen van senioren?
- e. Wat is theoretisch de invloed van de vergrijzing op de woningmarkt?
- f. Hoe zouden woningcorporaties moeten reageren op dynamiek in de woningvraag?

Deel 2 PRAKTIJK

- g. Hoe gaan woningcorporaties in de praktijk om met de vergrijzing?
 - o Is dat optimaal?

Deel 3 CONCLUSIE

Blijft staan het antwoord op de hoofdvraag: *Hoe ziet de frictie tussen het aanbod en de vraag naar seniorenwoningen in Nederland eruit en hoe zou er door woningcorporaties mee moeten worden omgegaan?*

1.5 Afbakening

Zoals in de probleemstelling en aanleiding wordt weergegeven kunnen demografische veranderingen onder andere de vraag naar woningen en voorzieningen beïnvloeden. Dit onderzoek beperkt zich echter tot de beïnvloeding van de woningmarkt voor seniorenwoningen. Hierbij zal gefocust worden op het specifieke bezit van woningcorporaties. Grofweg is de Nederlandse woningmarkt opgedeeld in een vrije koopsector, een gereguleerde huursector met overwegend corporatiewoningen en een niet gereguleerde particuliere huursector. Het aandeel koopwoningen is ca. 59% (NVM, 2013). Nederland kent in vergelijking tot andere westerse landen een grote sociale huursector en een kleine particuliere huursector.

Van de woningen in Nederland is twee derde een eengezinswoning, tegenover een derde meergezinswoningen of appartementen. Hierbij zijn echter wel grote regionale verschillen op te merken waardoor landelijke cijfers een vertekend beeld geven. In de grote steden ligt het percentage meergezinswoningen hoger terwijl dit in de meer rurale provincies lager ligt.

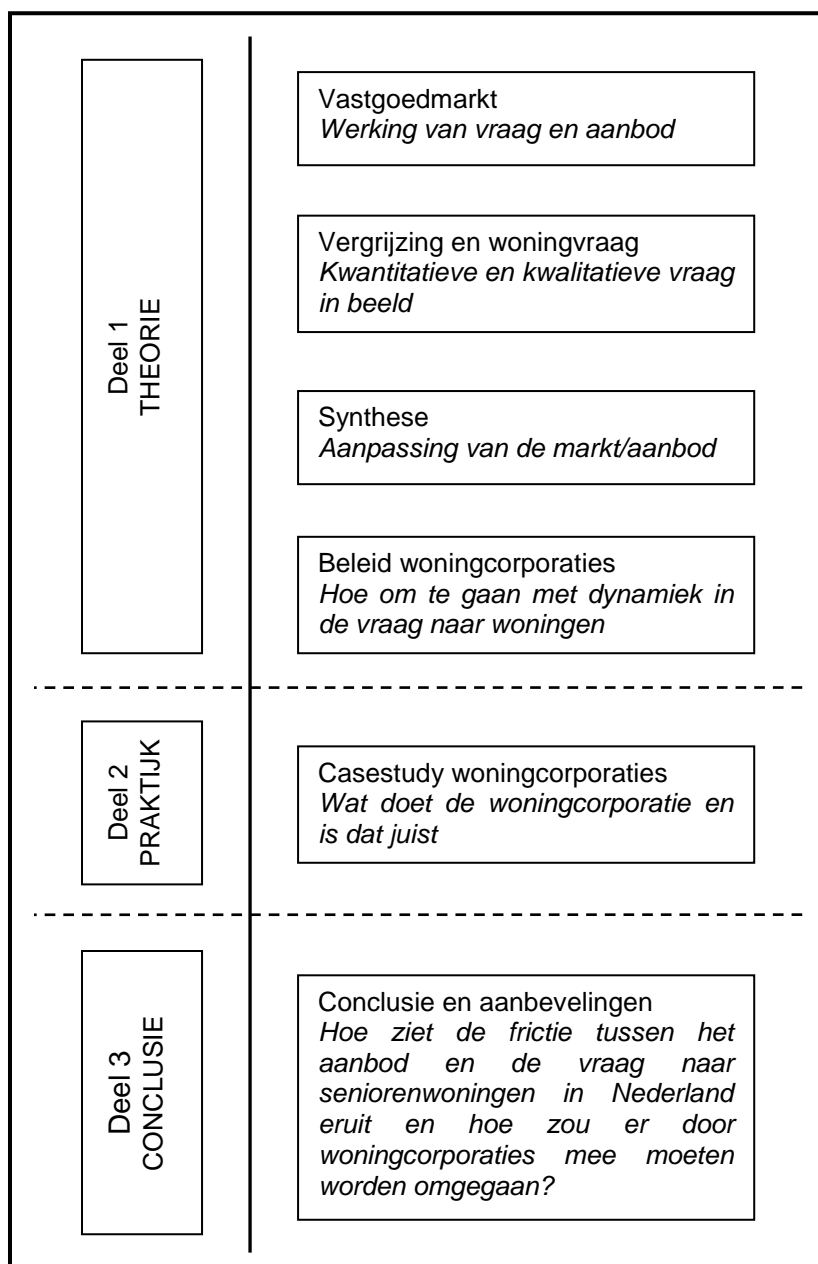
Voor de groep senioren wordt aangesloten bij de gangbare demografische leeftijdsgrens als zijnde 65-plus. Hierdoor kan optimaal gebruik gemaakt worden van demografische data. Dit gaat niet voorbij aan de constatering dat ouderen al in een eerder stadium – zelfs vanaf 55 jaar - andere woonwensen blijken te ontwikkelen (VROM, 2004). Deze doelgroep valt echter buiten de formele definiëring van vergrijzing, de ontwikkeling op het gebied van woonwensen is echter dusdanig relevant dat die niet geheel buiten beschouwing wordt gelaten. Bij de analyse kan het dan ook voorkomen dat woningcorporaties in de praktijk de grens van 55-plus hanteren.

1.6 Onderzoeksstrategie: dataverzameling

Dit onderzoek is toetsend van aard, aangezien hier nagegaan wordt of een vooraf opgestelde hypothese klopt. Deze hypothese is afgeleid van een theorie (Baarda en De Goede, 2001).

Het onderzoek kan opgedeeld worden in drie delen, zoals is weergegeven in figuur 1.1. Het eerste deel is een theoretisch onderzoek gevolgd door een praktijkonderzoek. Het theoretische onderzoek zal gedaan worden aan de hand van een literatuuronderzoek en een analyse hiervan. Het praktijkonderzoek is gebaseerd op analyse van empirisch materiaal,

deels ontleend aan statistische bronnen, deels aan documenten en interviews. Het onderzoek wordt afgesloten met een conclusie.



Figuur 1.1: Onderzoeksmodel (eigen bewerking)

Deel 1 THEORIE (bureauonderzoek: literatuurstudie, analyse)

Volgens Segers (2002) is waarnemen zonder theoretisch gezichtspunt niet mogelijk. Vandaar dat het probleem als eerste in een theoretisch kader wordt geplaatst. Het theoretische kader zal inzicht geven in het afstemmen van vraag en aanbod op de vastgoedmarkt als gevolg van demografische (exogene) veranderingen. Dit inzicht is nodig om het effect van de huidige vergrijzing op de woningmarkt te onderzoeken en tot een toetsing van de hypothese te komen. Het theoretische kader wordt neergezet door middel van bureauonderzoek.

Het eerste deel van het theoretische kader bestaat uit een uiteenzetting van de werking van vraag en aanbod op de vastgoedmarkt. Voor het doorgronden van de onroerendgoedmarkt zijn meerdere modellen ontwikkeld, waaronder het vierkwadrantenmodel van Wheaton en DiPasquale (1996). In dit onderzoek wordt de werking van de vastgoedmarkt aan de hand

van dit model uiteengezet. Deze uiteenzetting is tot stand gekomen door middel van een literatuurstudie.

Vervolgens gaat het theoretische onderzoek in op de vergrijzing en de invloed die dit heeft op de woningvraag. Demografische veranderingen, waaronder vergrijzing, hebben een directe relatie met de vraag naar woningen. Deze directe relatie zal hier als eerste inzichtelijk gemaakt worden. Vervolgens zal ingegaan worden op de huidige vergrijzingsgolf en de invloed die dit heeft op de vraag naar woningen, zowel kwantitatief als kwalitatief. Uiteindelijk zal hier de veranderende woningvraag in beeld worden gebracht. Dit deel van het onderzoek is ook gebaseerd op literatuurstudie.

Het eerste gedeelte van het theoretische onderzoek wordt afgesloten met een synthese waarin de marktwerking theoretisch uiteen wordt gezet. Hierin wordt de aanpassing van het aanbod als reactie op de veranderende vraag naar aanleiding van de vergrijzing theoretisch weergegeven. Hieruit volgen verwachtingen (hypothesen) voor het vervolg van het onderzoek.

In het laatste gedeelte van het theoretische onderzoek wordt verkend hoe in de praktijk gereageerd zou moeten worden op dynamiek in de woningvraag. Hierbij wordt ingezoomd op één speler op de vastgoedmarkt, de woningcorporatie. Voor woningcorporaties is ouderenhuisvesting interessant, aangezien meer dan 60% van hun huurders mensen van boven de 55 jaar zijn (Vegter, 2006). De woningcorporatie is echter wel een bijzondere speler op de vastgoedmarkt. Voordat onderzocht wordt welke portefeuillestrategie voor corporaties een optimaal resultaat biedt om in te spelen op vergrijzing, worden zowel de rol en functie van de woningcorporatie als de beleidsmogelijkheden van woningcorporaties aan de hand van literatuurstudie neergezet. Daarbij wordt een macro-organisatieniveau aangehouden waarbij gefocust wordt op bedrijfsstijlen en strategie van corporaties. Dit in tegenstelling tot meer op één organisatie gerichte management theorieën zoals bijvoorbeeld van Osterwalder (2009).

Deel 2 PRAKTIJK (case studie: data analyse, interviews)

De confrontatie van de theoretische vermoedens met de realiteit is de essentie van het wetenschappelijk onderzoek (Segers, 2002). In de analyse wordt de theorie dan ook getoetst aan de praktijk. Onderzocht wordt wat de woningcorporatie in haar beleid doet om met de vergrijzing om te gaan. Daarbij wordt gekeken of dit beleid aansluit bij de markt, de portefeuillestrategie uit deel 2, en of het beleid in de praktijk werkt.

De analyse wordt uitgevoerd door middel van een meervoudige casestudie. Een casus studie wordt gedaan wanneer sprake is van “hoe” of “waarom” vragen, wanneer de onderzoeker weinig invloed kan uitoefenen op omstandigheden en wanneer het gaat om een voorval binnen een “reallife” context (Yin, 2003). Kenmerkend voor een casestudie is dat gewerkt wordt met een relatief klein aantal onderzoekseenheden die intensief worden bestudeerd. Er wordt meer in de diepte dan in de breedte gewerkt. Door gebruik te maken van een casestudie kan onder andere gedetailleerde kennis worden verkregen, er kan inzicht worden verkregen in uiteenlopende meningen en het geeft inzicht in knelpunten en mogelijke oplossingen. In het bijzonder willen we via case studies inzicht krijgen in de door participanten ervaren knelpunten en de oplossingen die hiervoor al dan niet gevonden zijn. Hiervan profiteren we om een optimaal ontwerp of een optimale beleidsstrategie op te stellen (Swanborn, 1996/2008). Dit is dan ook een goede methodologie voor dit onderzoek, aangezien hier wordt gezocht naar mogelijkheden om om te gaan met vergrijzing. Daarnaast is in dit onderzoek gekozen voor een meervoudige casestudie om cases onderling te kunnen vergelijken.

De corporaties (onderzoekseenheden) die gekozen zijn voor het onderzoek zijn geselecteerd op basis van hun geografisch werkgebied. Er zijn corporaties gekozen in gebieden waar de vergrijzing nu al speelt, Zeeland, Limburg, Groningen en de Achterhoek. Paragraaf 4.1.1 geeft de regionale vergrijzing weer welke de basis vormt voor de keuze van de woningcorporaties.

Voor het verzamelen van gegevens van de case studie is gebruik gemaakt van een specifieke vorm van interviewen, enquêteren via de computer en het onderzoeken van jaarverslagen van de woningcorporaties. Er is gebruik gemaakt van interviewen omdat in dit onderzoek belang wordt gehecht aan de mening van de geïnterviewde over het gevoerde beleid, zodat ook leerpunten beter inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Voor dit onderzoek is het gebruik van gestructureerd interviewen in de vorm van een enquête via de computer het meest geschikt. Bij deze vorm van interviewen kunnen in een korte tijd veel mensen bereikt worden. Het onderzoeken van de jaarverslagen geeft aanvullende informatie op de enquête. Nadeel aan deze combinatie kan zijn dat de organisatie hiermee een te positief beeld zou kunnen schetsen. Het risico hierop wordt echter als relatief beperkt gezien. Wel wordt met een kritische blik naar de onderzoeksresultaten gekeken.

Deel 3 CONCLUSIE

Het onderzoek eindigt met een conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Dit deel wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

1.7 Definities en begrippen

Bevolkingsprognose: bevolkingsprognoses beschrijven de toekomstige bevolkingsontwikkeling die op basis van huidige inzichten en verwachtingen het meest waarschijnlijk wordt geacht. Zulke prognoses zijn uiteraard met enkele onzekerheden omgeven, en deze onzekerheden worden groter naarmate de periode waarover de voorspelling zich uitstrekt langer is (Van Dam et. al, 2006, p. 58).

Demografie: demografie is de wetenschap die zich bezighoudt met het bestuderen van ontwikkelingen in omvang, samenstelling en ruimtelijke verdeling van de bevolking. Die verschijnselen worden daarbij bestudeerd die direct of indirect kunnen leiden tot veranderingen in de bevolkingsontwikkeling (NIDI, 1990, p. 14).

Demografische veranderingen: het proces van demografische verandering wordt bepaald door geboorte, sterfte en migratie. Wanneer mensen geboren worden, overlijden of verhuizen treden veranderingen op in de omvang en de leeftijdsstructuur van de bevolking (NIDI, 1990, p.60).

Vergrijzing: een veranderende leeftijdssamenstelling als gevolg van een toename van de proportie ouderen in een bevolking (NIDI, 1990, p.70).

Woningcorporatie: een privaatrechtelijke instelling (stichting of vereniging) die uitsluitend werkzaam is op het gebied van de volkshuisvesting, voor mensen die niet of onvoldoende in staat zijn in hun eigen huisvesting te voorzien (de doelgroep) (KEI, 2012).

Portefeuillestrategie: de vertaling van toekomstvisie, missie en ondernemingsplan naar de veranderopgave voor de vastgoedportefeuille (Eskinasi, 2006, p. 39).

1.8 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is tweeledig. In het welvarende Nederland heeft iedereen recht op een dak boven zijn hoofd. Huisvesting kan dan ook gezien worden als één van de eerste levensbehoeften. Hierdoor hebben ontwikkelingen op de woningmarkt in potentie veel invloed op de burger. Het belang van wonen is zelfs verankerd als sociaal grondrecht in de Nederlandse Grondwet: "Bewording van voldoende woonegelegenheid is voorwerp van zorg der overheid" (art. 22 lid 2 GW). Deze verankering vormt geen afdwingbaar recht, maar kan gezien worden als een instructienorm of inspanningsverplichting: een opdracht aan de overheid tot het ontplooiën van activiteiten ter

bevordering van voldoende woongelegenheden (Ekkers, 2006). Ondanks de verzelfstandiging dragen woningcorporaties een belangrijk deel van deze maatschappelijke taak, te weten te zorgen voor voldoende woongelegenheden voor mensen met lagere inkomens. Naast de maatschappelijke relevantie van huisvesting, moet ook geconstateerd worden dat de vergrijzing een aanzienlijke invloed heeft op de maatschappij in de breedste zin des woords. Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan beide ontwikkelingen.

Vanuit wetenschappelijk oogpunt wordt voorzien in een bestaande kennisleemte. Hoewel er reeds literatuur is die ingaat op de frictie tussen vraag en aanbod van seniorenwoningen in de sociale sector, is er nog veel onduidelijk over a) de stand van zaken bij corporaties om deze frictie op te lossen, alsmede b) over de wijze waarop corporaties dit tekort zo optimaal mogelijk kunnen oplossen. Daarbij schetst dit onderzoek een specifiek beeld waarbij de bestaande situatie per onderzochte corporatie leidend is. Daarnaast is er uitgebreid aandacht voor literatuur uit het onderzoeksveld van de managementkunde, bedrijfsstijlen in het bijzonder. Hiermee onderscheidt dit onderzoek zich van bestaande onderzoeken. Hiermee wordt ook de toegevoegde waarde helder: door een optimale strategie kan het wenselijke doel van evenwicht in vraag en aanbod van seniorenwoningen zowel in tijd als in benodigde middelen optimaal tot stand komen.

1.9 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 behandelt de theorie over vraag en aanbod op de woningmarkt. Allereerst wordt de werking van de vastgoedmarkt behandeld, deelvraag a. Vervolgens worden de kwantitatieve en kwalitatieve vraagverandering naar aanleiding van de vergrijzing in beeld gebracht. In het deel over de kwantitatieve vraagverandering worden de deelvragen b en c beantwoord en het deel over de kwalitatieve vraagverandering gaat in op deelvraag d. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een theoretische verwachting voor de woningmarkt naar aanleiding van de vergrijzing, hierin wordt deelvraag e beantwoord.

Hoofdstuk 3 gaat in op de woningcorporatie, haar rol en functie en welke verschillende bedrijfsstijlen er bij woningcorporaties te onderscheiden zijn. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk ingegaan op het vormen van een portefeuillestrategie en in het bijzonder welke portefeuillestrategie theoretisch voor woningcorporaties een optimaal resultaat zou kunnen bieden voor het inspelen op vergrijzing. Hiermee wordt deelvraag f beantwoord.

In hoofdstuk 4 komt aan de orde of de portefeuillestrategie die vanuit de literatuur aan woningcorporaties voorgeschreven wordt ook in de praktijk toepasbaar is, deelvraag g. Het onderzoek wordt afgesloten met het antwoord op de hoofdvraag en aanbevelingen in hoofdstuk 5.

Deel 1

THEORIE

Hoofdstuk 2 Woningmarkt

In dit hoofdstuk komt de voor dit onderzoek relevante literatuur aan bod met als doel theorieën te bespreken die in het empirisch deel getoetst zullen worden. Na de theoretische uitleg over kenmerken van de vastgoedmarkt zullen de gevolgen hiervan voor de werking van de vastgoedmarkt en de markt voor seniorenhuisvesting in het bijzonder aan de orde komen. Hiermee ontstaan de theoretische randvoorwaarden waarbinnen vraagveranderingen en marktaanpassingen plaatshebben. Het theoretische kader wordt afgesloten met een synthese die ingaat op de theoretische verwachting voor de woningmarkt naar aanleiding van de vergrijzing.

2.1 De werking van de vastgoedmarkt

Het theoretisch kader behandelt allereerst de theoretische werking van de vastgoedmarkt. Het spanningsveld tussen vraag en aanbod vormt feitelijk gezien een abstractie van de in de aanleiding gestelde problematiek, waarbij corporaties moeten reageren op specifieke demografische veranderingen in de vraag. Hiervoor wordt aansluiting gezocht bij het model van Wheaton en DiPasquale waarmee de theoretische gevolgen van aanpassingen in de vraagkant van de vastgoedmarkt kunnen worden getoond. Daarnaast wordt een beknopte beschrijving van de Nederlandse woningmarkt gegeven.

2.1.1 De theoretische werking van de vastgoedmarkt

In wezen gelden voor de vastgoedmarkt dezelfde principes als voor de markt in klassieke zin. De vraag wordt via het marktmechanisme afgestemd op het aanbod (Van der Post, 2004). Vastgoed heeft echter een aantal kenmerken die de werking van de vastgoedmarkt onderscheidt van andere markten. Vastgoed kenmerkt zich door een lange bestaansduur, een kapitaalintensief karakter en een fixatie aan de plaats. Daarbij komt dat door de ligging iedere locatie, kavel of gebouw uniek is. Ook kan het onroerend goed in eigendom zijn of worden gehuurd. Deze heterogeniteit leidt tot een groot aantal deelmarkten en maakt marktprocessen ondoorzichtig. Dé onroerendgoedmarkt bestaat dan ook niet (Van Gool et. al, 2007). De segmentatie vindt ook binnen deelmarkten plaats. De voorraad van de woningmarkt is immers samengesteld uit woningen gebouwd in verschillende jaren en dus in verschillende stijlen, grootte, type, kwaliteit en uitvoering in antwoord op de toenmalige wensen en behoeften. Globaal is bijvoorbeeld 20% van de voorraad vooroorlogs, waarmee Nederland een relatief jonge voorraad heeft binnen Europa (Ekkers, 2006). Deze markten bewegen relatief autonoom ten opzichte van elkaar. De fixatie aan de plaats versterkt de segmentatie van de woningmarkt. Dit heeft te maken met de relatie tussen het woon- en werkadres van leden van het huishouden. De relatief korte reisafstand heeft als gevolg dat de woningmarkt voor een huishouden lokaal of hooguit regionaal van karakter is.

De ondoorzichtigheid van vastgoedmarkten kenmerkt zich door onvolledige informatie en marktimperfecties (Van Gool et. al, 2007). Het ontbreken van doorlopende prijsvorming en het beperkte aantal transacties per deelmarkt, die vaak ook tussen één koper en één verkoper plaatsvinden, is een van de oorzaken hiervan. Daarnaast worden de gegevens over transacties meestal niet openbaar gemaakt. Afstemmingen tussen prijs en hoeveelheid verlopen traag, mede door de relatief lange productietijd van vastgoed (Van der Post, 2004).

De woningvoorraad

De lange levensduur van vastgoed en woningen in het bijzonder leidt ertoe dat het aanbod in belangrijke mate wordt bepaald door de bestaande voorraad. Ekkers (2006) stelt dat jaarlijks in Nederland – slechts - iets meer dan 1% van de bestaande woningvoorraad wordt toegevoegd. Dit percentage is sinds het uitbreken van de crisis nog verder gedaald (CBS,

2014c). Ondanks dat er ieder jaar maar een relatief klein aantal woningen wordt bijgebouwd, is het belang van deze woningen vele malen groter dan de hoeveelheid (Ekkers, 2006). Dat komt omdat nieuwe woningen voor dynamiek zorgen in tegenstelling tot de meeste woningen in de voorraad die bezet blijven. De nieuwbouw kan beter aan de veranderende vraag tegemoet komen en inspelen op het kwalitatieve woningtekort.

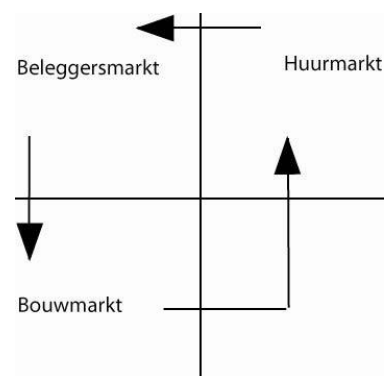
Meer specifiek, met de periode waarin huizen zijn gebouwd, hangt het voorzieningenniveau van de woning samen. Denk aan de aanwezigheid van een bad of douche, warm water, centrale verwarming, dubbele beglazing en dergelijke. Maar ook eventuele specifieke wensen van de vergrijzende woonconsument.

Dit leidt tot een tweetal relevante opmerkingen. De vastgoedmarkt zal a) niet zelf tot een robuuste, optimale aanpassing komen die de in de aanleiding geschetste vraagverandering evenwichtig zal opvangen. Hiervoor is interventie nodig van actoren. Hoe deze aanpassingen eruit zouden moeten zien is onderwerp van dit onderzoek. Echter, b) bemoeilijken deze marktperfectionen daarnaast een modelmatige weergave van de vastgoedmarkt. Desondanks zijn er voor het doorgronden van de onroerendgoedmarkt meerdere modellen ontwikkeld, waaronder het vierkwadrantenmodel van Wheaton en DiPasquale (Wheaton en DiPasquale, 1996). In de volgende sub-paragraaf wordt de werking van de vastgoedmarkt aan de hand van dit model beknopt uiteengezet. Hiermee wordt inzicht verkregen in de theoretische gevolgen van vraagaanpassingen waarmee de ruimte wordt geschetst waarin aanpassingen plaats moeten vinden.

Het vierkwadrantenmodel

Het vierkwadrantenmodel van Wheaton en DiPasquale geeft in vier kwadranten de relaties tussen de verhuurmarkt, de beleggersmarkt en de bouwmarkt en de gevolgen van aanpassingen in de vastgoedvoorraad weer, zie figuur 2.1. Uiteindelijk worden met behulp van het model de gevolgen van exogene krachten op de afzonderlijke markten en de drie markten onderling duidelijk.

De beschrijving van de afzonderlijke markten staan onder andere beschreven in Van Gool et. al, 2007 en in Van der Post, 2004. Nu zal ingegaan worden op de samenhang tussen de drie markten en de gevolgen van exogene krachten.



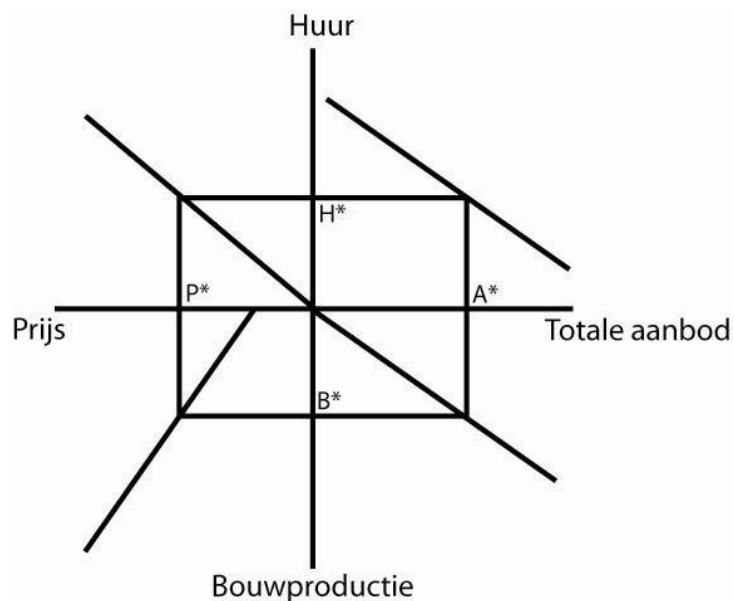
Figuur 2.1: Vierkwadrantenmodel (Van der Post, 2004; eigen bewerking)

Het model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid en helpt 'fluctuaties' in de vastgoedmarkt begrijpen (Van Gool et. al, 2007). Hierin worden niet alle alledaagse oorzaken en gevolgen meegenomen. Het model simuleert veranderingen in deelmarkten en helpt om eenvoudig de consequenties voor het stelsel als geheel te kunnen overzien. Hierbij wordt uitgegaan van een langetermijnevenwichtssituatie waarin huur, prijs, bouw, vraag en aanbod elkaar in evenwicht houden. In deze uitgangspositie (zie figuur 2.2) zorgt het langetermijnevenwicht voor een lineaire relatie tussen de grootheden evenwichtshuur (H^*), evenwichtsprijs (P^*), evenwichtsbouwproductie (B^*) en evenwichtsaanbod (A^*). Hierbij is sprake van een status-quo waarin prijzen ontwikkelaars stimuleren om net voldoende nieuwbouw te plegen om het aanbod op peil te houden, waardoor aan de vraag naar oppervlakte kan worden beantwoord tegen het huidige huurpeil.

In de modelsituatie tenderen vraag en aanbod naar een evenwichtssituatie. In de praktijk is er vanwege de imperfecties echter meestal geen sprake van evenwicht (Wheaton en DiPasquale, 1996). Zo geven de individuele verschuivingen in het model een onrealistisch beeld.

In de praktijk zorgen exogene veranderingen veelal voor meerdere gelijktijdige en marktoverschrijdende verschuivingen (Van der Post, 2004). Daarnaast volgen de exogene krachten elkaar op waardoor de vastgoedmarkt continue in beweging is. Voor dit

onderzoek is het relevant dat de gevolgen van vraagaanpassingen doorwerken in meerdere kwadranten en dat gegeven de inertie interventies tijdig ingezet dienen te worden, dan wel dat de effecten van interventies langere tijd nodig hebben om tot resultaat te leiden.



Figuur 2.2: Langetermijnevenwicht (Van Gool et. al, 2007; eigen bew.)

2.1.2 Tussenconclusie 'de werking van de vastgoedmarkt'

Deze tussenconclusie geeft het antwoord op de deelvraag: "Wat is de theoretische werking van de vastgoedmarkt?" Duidelijk is geworden dat hoewel het vierkwadrantenmodel van Wheaton en DiPasquale een vereenvoudigde weergave is van de werkelijkheid, het helpt 'fluctuaties' in de vastgoedmarkt te begrijpen. Er is sinds de eerste toepassing van het model in de Nederlandse literatuur reeds een relatief uitgebreide beschrijving van dit model beschikbaar. Voor een uitgebreidere analyse en uitwerking van het model wordt verwezen naar zowel Van der Post (2004) als Marquard en Van der Post (2010). Relevant voor dit onderzoek is een methodologische verdieping ten aanzien van de nadrukkelijke beperkingen aan het model als het gaat om toepassing op de Nederlandse woningmarkt. Op de gebruikersmarkt zou de huurprijs van de corporatiewoningen waarover dit onderzoek handelt tot stand moeten komen. In de Nederlandse sociale huurmarkt is dit echter een gereguleerde prijs die los staat van de vraag naar en het aanbod van desbetreffende huurwoningen. Niettemin blijven de gevolgen zoals die in het model worden weergegeven valide als theoretische input voor het vervolgonderzoek. Het model geeft dan ook vooral een wetenschappelijk denkkader ter analyse van de gevolgen van de vergrijzing voor de woningmarkt. Het vormt geen perfecte weergave van de praktijk, hiervoor moet rekening gehouden worden met marktimperfecties.

In het model ontstaat er een langetermijnevenwicht tussen vraag en aanbod. Echter volgen in de praktijk de exogene krachten elkaar op waardoor de vastgoedmarkt continue in beweging is. Dit effect wordt versterkt doordat de exogene krachten in de praktijk zorgen voor meerdere gelijktijdige verschuivingen (Van der Post, 2004). De continue beweging en de aanwezige marktimperfecties zorgen ervoor dat een evenwichtssituatie op de vastgoedmarkt lastig te verkrijgen is. Daarnaast wordt een match tussen vraag en aanbod beperkt door o.a. de inertie van de ontwikkeling van vastgoed die tot uiting komt in de varkenscyclus.

Daarmee, bekeken vanuit de centrale onderzoeksvraag "Hoe ziet de frictie tussen het aanbod en de vraag naar seniorenwoningen in Nederland eruit en hoe zou er door woningcorporaties mee moeten worden omgegaan?", is hiermee helder geworden dat

vraagaanpassingen als gevolg van de vergrijzing doorwerken in meerdere kwadranten en dat gegeven de inertie interventies tijdig ingezet dienen te worden, dan wel dat de effecten van interventies langere tijd nodig hebben om tot resultaat te leiden.

Alvorens het mogelijk is de gewenste strategie te duiden is het allereerst noodzakelijk inzicht te verkrijgen in de kwalitatieve en kwantitatieve veranderingen in de vraag. De volgende paragraaf zal hierop nader ingaan.

2.2 Verandering van de toekomstige vraag: de vergrijzing in beeld

Op de woningmarkt komen vraag en aanbod van woningen bij elkaar. De vraag naar seniorenwoningen staat in deze paragraaf centraal. Daarbij wordt de vraag naar woningen opgesplitst in een kwantitatieve- en een kwalitatieve component.

Voor de vraag in kwantitatieve zin is volgens Callender (2000) het aantal huishoudens de bepalende factor. De ontwikkeling van het aantal huishoudens hangt af van de ontwikkelingen in de bevolkingsopbouw en van het huishoudensvormende gedrag van die bevolking (Den Otter et. al, 2010).

Naast de 'aantallen' gaat het voor de woningcorporatie ook om de veranderende woonwensen die de nieuwe groep senioren heeft. In de klassieke beleidstheorie van de volkshuisvesting spelen beschikbaarheid en betaalbaarheid een cruciale rol. Dit is weliswaar nog steeds van grote betekenis, echter dient deze klassieke aanpak te worden aangevuld met leefkwaliteit zoals die door bewoners wordt ervaren (VROM, 2007). Kortom, de kwalitatieve woningvraag. Hieruit blijkt dat het belang van de wensen en behoeften zal toenemen bij de vraag naar woningen. Met de groei van de bevolkingsgroep senioren zal het belang van de wensen en behoeften van ouderen sterk toenemen. Ouderen hebben andere wensen ten opzichte van jongere woningconsumenten. Hierdoor zal de vraag naar woningen sterk van karakter veranderen.

In de volgende paragrafen worden de kwantitatieve- en de kwalitatieve vraag naar seniorenwoningen nader uiteengezet.

2.2.1 Kwantitatieve woningvraag

De toekomstige kwantitatieve vraag van senioren naar woningen is gebaseerd op demografische prognoses. Om de demografische voorspellingen te kunnen duiden is het allereerst noodzakelijk om inzicht te hebben in de achtergronden van demografie en voorspellingen. Vervolgens worden de demografische voorspellingen voor de huidige bevolking uiteengezet welke de basis vormen voor de kwantitatieve vraag naar seniorenwoningen.

2.2.1.1 Demografische voorspellingen en (on)zekerheid

Discussies over de gevolgen van vergrijzing zijn gebaseerd op bevolkingsprognoses (NIDI en NVD, 2009). De basis voor bevolkingsprognoses ligt in de demografische verschijnselen. Die verschijnselen worden daarbij bestudeerd die direct of indirect kunnen leiden tot veranderingen in de bevolkingsontwikkeling (NIDI, 1990). De drie demografische basisverschijnselen zijn geboorte, sterfte en migratie.

De omvang van een bevolking neemt toe of af als gevolg van de combinatie van geboorte, sterfte en migratie. Wanneer we geen rekening houden met de migratie spreken we van natuurlijke groei: geboorte minus sterfte. Wanneer wel rekening wordt gehouden met het migratiesaldo spreken we van totale bevolkingsgroei. De totale bevolkingsgroei is mogelijk negatief. In dat geval is er sprake van een krimpende of teruglopende bevolking.

De drie demografische basisverschijnselen worden door vele factoren beïnvloed. Al deze factoren worden zo mogelijk in bevolkingsanalyses betrokken. Op deze manier is men in

staat met een zekere mate van waarschijnlijkheid de toekomstige ontwikkeling te beschrijven. Deze factoren kunnen demografisch, maar ook economisch, sociologisch, psychologisch of medisch van aard zijn. Toekomstige ontwikkelingen zijn veelal ook robuust omdat deze gebaseerd zijn op demografische projecties waarbij een groot deel van de bevolking reeds geboren is. Toch zijn er onzekere factoren die op korte- en middellange termijn van invloed zijn op demografische voorspellingen.

De geboorte- en sterftecijfers kunnen bijvoorbeeld nog veranderen. Zo zijn de geboortecijfers de afgelopen 50 jaar gedaald, maar toekomstige ramingen zijn onzeker. Tevens is er sprake van een stijgende levensverwachting, welke dankzij ontwikkelingen in de gezondheidszorg jaarlijks wordt verhoogd. Ook is het mogelijk dat de immigratie onder invloed van een veranderende arbeidsmarkt toe, dan wel afneemt (Brounen en Eichholtz, 2004). De bevolkingsgroei kan dus zowel in omvang als in tempo schommelen in de tijd.

2.2.1.2 Bevolkings- en huishoudensontwikkeling

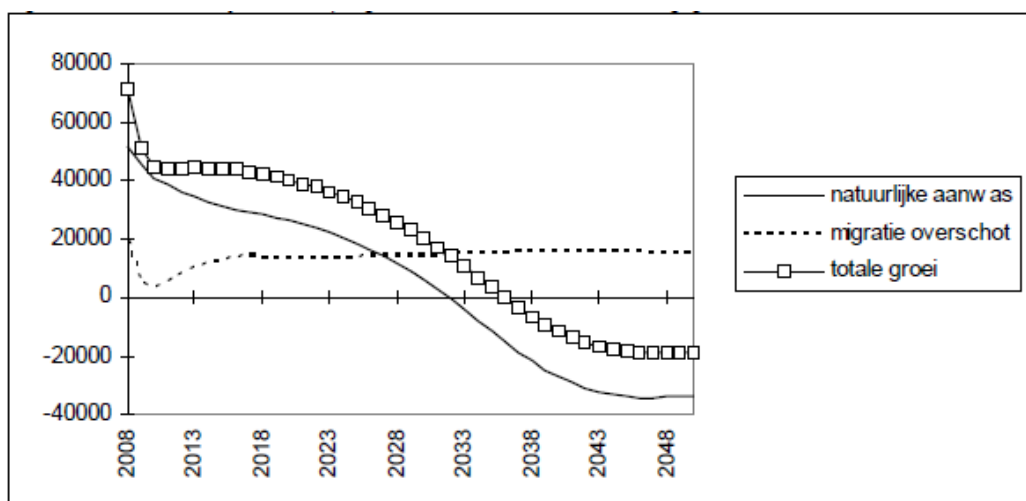
Een bevolking kenmerkt zich demografisch gezien niet alleen door haar omvang, maar vooral ook door haar samenstelling naar leeftijd en geslacht. Deze zogenaamde bevolkingsstructuur kan een aanzienlijke invloed hebben op de bevolkingsontwikkeling en op het (sociaal-economische en –culturele) gedrag van een bevolking. Daarnaast wordt het consumptieve gedrag van een bevolking ook beïnvloed door de huishoudensontwikkeling van deze bevolking.

De resulterende groei van de bevolking, de gevolgen voor de bevolkingsopbouw en de huishoudensontwikkeling worden in deze paragraaf beschreven.

Bevolkingsontwikkeling

De resulterende groei van de bevolking is in figuur 2.3 weergegeven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar natuurlijke groei (geboorte – sterfte) en groei door migratie (immigratie – emigratie).

Vanaf 2010 neemt de bevolkingsgroei geleidelijk af. De natuurlijke aanwas vertoont een continu dalend verloop. Vanaf het jaar 2032 overlijden er jaarlijks meer mensen dan er geboren worden. De bevolking neemt dan nog niet in omvang af omdat een blijvend migratieoverschot wordt verondersteld. Na 2035 is het migratieoverschot niet meer voldoende om een bevolkingsdaling tegen te gaan (Den Otter et. al, 2010).



Figuur 2.3: Natuurlijke aanwas, migratie overschot en totale bevolkingsgroei 2008-2050 (Den Otter et. al, 2010)

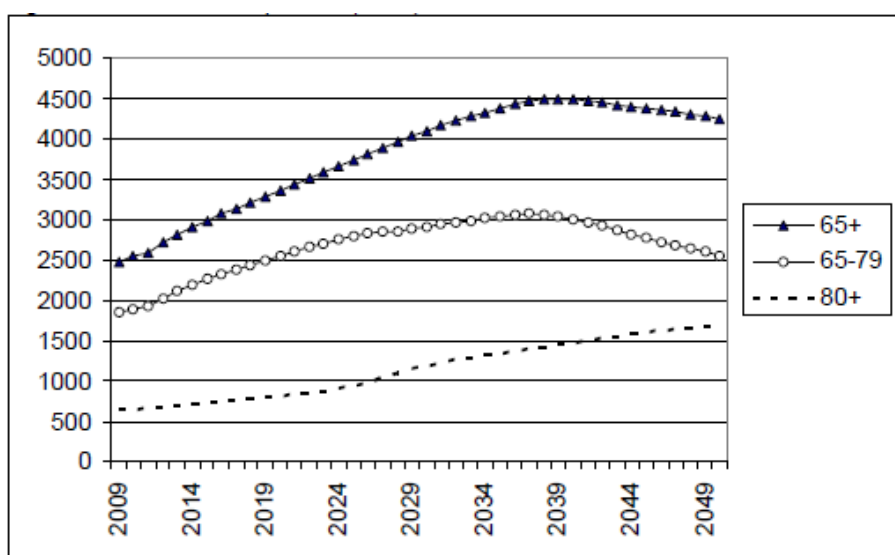
Nederland is de afgelopen decennia met name geconfronteerd met ontgroening en in mindere mate vergrijzing. De vergrijzing is vooral vanaf 2010 sterk gestegen doordat het relatief grote cohort van de babyboomers de 65-jarige leeftijd bereikte. De combinatie van beide effecten versterkt elkaar; het percentage ouderen neemt toe en het percentage

jongeren af. In de komende jaren zal vooral de vergrijzing doorzetten. In tabel 2.1 is te zien dat de komende 25 jaar het aandeel ouderen nog sterker toeneemt en de potentiële beroepsbevolking (20-64 jaar) afneemt (Den Otter et. al, 2010).

	0-19 jr	20-64 jr	65-79 jr	80+
2010	24	61	11	4
2020	22	58	15	5
2030	21	55	17	7
2040	22	53	17	8
2050	22	54	15	10

Tabel 2.1: Leeftijdverdeling van de bevolking (in %)(Den Otter et. al, 2010)

Zoals af te lezen is in figuur 2.4, neemt het aantal 65-plussers van 2,54 miljoen in 2010 toe tot 4,1 miljoen in 2030. In deze periode groeit het aantal 65-79 jarigen van 1,89 miljoen naar 2,91 miljoen. Het aantal 80-plussers groeit van 0,65 miljoen naar 1,19 miljoen (Den Otter et. al, 2010).

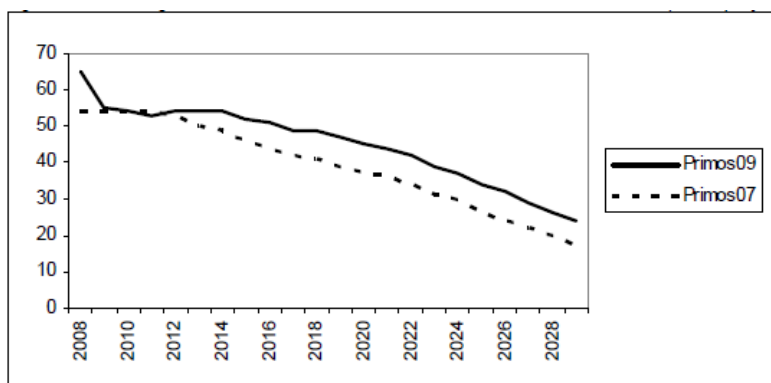


Figuur 2.4: Aantal 65-plussers (*1000) 2008-2050 (Den Otter et. al, 2010)

Huishoudensontwikkeling

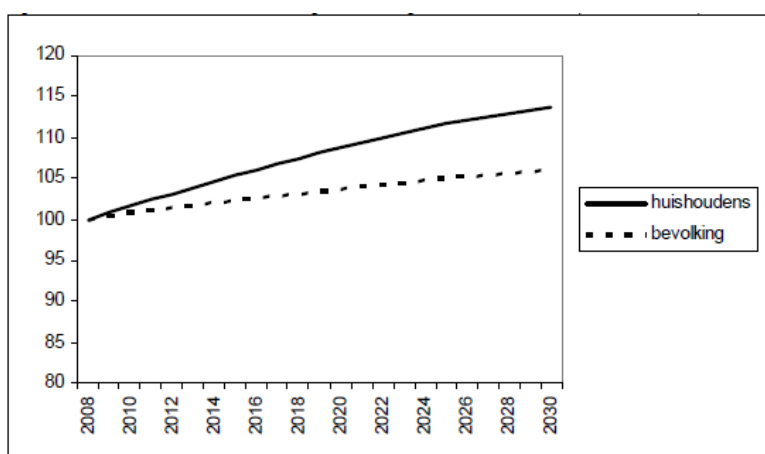
De ontwikkeling van het aantal (en soort) huishoudens hangt af van ontwikkelingen in de bevolkingsopbouw en van het huishoudensvormende gedrag van die bevolking. Huishoudensvormende processen zijn de processen uit-huis-gaan, gaan samenwonen, scheiden, opnieuw gaan samenwonen, verweduwen en de overgang naar institutionele huishoudens (Den Otter et. al, 2010).

Verwacht wordt dat het aantal huishoudens groeit van 7,24 miljoen in 2008 naar 7,88 miljoen in 2020 en naar 8,23 miljoen in 2030. Tot 2014 zal de jaarlijkse huishoudensgroei nog vrijwel constant blijven op bijna 55 duizend per jaar. Daarna zal de huishoudensgroei afnemen, zie figuur 2.5 (Den Otter et. al, 2010).



Figuur 2.5: De groei van het aantal huishoudens in Nederland tussen 2008 en 2030 (*1000 per jaar) (Den Otter et. al, 2010)

Figuur 2.6 laat zien dat het aantal huishoudens relatief sneller groeit dan het aantal personen. Dit betekent dat de huishoudens gemiddeld nog steeds kleiner worden.



Figuur 2.6: Huishoudens en bevolkingsontwikkeling tussen 2008 en 2030 (index 2006=100) (Den Otter et. al, 2010)

De groei van het aantal huishoudens betreft vooral de alleenstaanden. Wanneer ook onderscheid gemaakt wordt naar leeftijd wordt duidelijk dat het vooral de kleine, oudere huishoudens zijn waar de toekomstige huishoudensgroei plaatsvindt. Het aantal jongere samenwonenden met kinderen neemt sterk af.

De hoofdzaak van de hier gesignaleerde ontwikkeling is puur demografisch: het aantal 25-44 jarigen neemt af en het aantal ouderen neemt toe.

2.2.2 Kwalitatieve woningvraag: de mens achter de statistieken

Voorgaande paragraaf heeft reeds aangetoond dat de kwantitatieve woningbehoefte van senioren relatief groot is op de Nederlandse woningmarkt. De vraag die in deze paragraaf centraal staat is of deze doelgroep ook daadwerkelijk andere behoeften heeft ten opzichte van jongere woningconsumenten. In algemene zin blijkt dat deze kwalitatieve woningbehoefte veel lastiger te voorspellen is. Hiervoor zijn een aantal redenen aan te wijzen. Ten eerste heeft het verleden uitgewezen dat ouderen door de jaren heen sterk zijn veranderd in leefstijl (Brounen en Neuteboom, 2006). Deze dynamiek brengt onzekerheid in de toekomstige vraag met zich mee. De ouderen van de toekomst zullen in een aantal opzichten op de ouderen van nu lijken, maar op onderdelen is een forse afwijking zeker niet ondenkbeeldig. Een tweede argument is van meer methodologische aard. De relatie tussen de demografische ontwikkeling en het wonen is niet direct, maar wordt beïnvloed door de sociaal-economische en sociaal-culturele ontwikkeling. Dit maakt het moeilijk een heldere en valide lijn in gegevens vast te stellen. De grote sociaal-economische en sociaal-culturele

dynamiek maken dat de relatie tussen leeftijd en wonen anders verloopt voor opeenvolgende cohorten (VROM, 2007). Omdat veel van de dynamiek verankerd raakt in de levensloop heeft dit aanzienlijke consequenties voor de woon- en leefsituatie op latere leeftijd.

Dit punt wordt versterkt door een afgeleid proces. De klassieke beleidstheorie van de volkshuisvesting dient te worden aangevuld met leefkwaliteit zoals die door bewoners wordt ervaren (VROM, 2007). Tevens is wonen niet meer alleen verbonden met het werken, maar ook, en voor ouderen zelfs in toenemende mate, met het vrijetijdsgedrag (VROM, 2007). Het gezamenlijke effect van deze ontwikkelingen is dat de diversiteit in de groep ouderen sterk is gestegen en in de toekomst nog verder zal toenemen.

Samenvattend kan vastgesteld worden dat er twee ontwikkelingen synchroon lopen, die centraal staan in deze paragraaf. De individuele mens wordt ouder en maakt op verschillende leeftijden verschillende keuzes op de woningmarkt, en tijden veranderen waardoor de keuzen van mensen ook worden beïnvloed (Brounen en Neuteboom, 2006). Een focus op cohorten maakt het mogelijk om zowel de gevolgen van veroudering als veranderende leefstijlen te bestuderen.

2.2.2.1 Woonwensen ouderen

De wensen van ouderen vormen een brede thematiek. Op grond van de literatuur is besloten een beperkt aantal elementen te behandelen die direct gerelateerd zijn aan de algemene vraag en de specifieke vorm van deze vraag. De prioriteiten bij het zoeken naar een woning zijn voor ouderen de ligging en de woning zelf (VROM, 2004). De woning weegt zwaarder bij 75-plussers, de locatie weegt zwaarder bij 55-plussers. De prijs is de derde prioriteit, deze is voor de jongere huishoudens het belangrijkste. In deze paragraaf wordt kort ingegaan op wensen van ouderen met betrekking tot de ligging van de woning, de eigendomsvorm van de woning en de eigenschappen van de woning zelf. Er wordt afgesloten met een conclusie.

Hierboven is te lezen dat in deze paragraaf de leeftijdsgrens van 65+ jaar, welke bij vergrijzing gebruikelijk is, niet wordt gehanteerd bij onderzoeken naar woonwensen van ouderen. Zoals ook in paragraaf 1.6 is vermeld, blijken ouderen al in een eerder stadium andere woonwensen te ontwikkelen.

Ligging

Onderzoek van het ministerie van VROM (2008) toont aan dat de locatiekeuze van senioren erg nauw luistert. Een derde van de ouderen wil in een specifieke wijk of buurt binnen een plaats wonen. De ligging van de woning is zo belangrijk, omdat ouderen in sterke mate zijn aangewezen op de buurt. Dit betekent dat ze een groter belang hebben bij goede voorzieningen en bij een veilige woonomgeving, die gevrijwaard is van vormen van overlast.

De daadwerkelijke voorzieningen die een doorslaggevende rol spelen bij een locatiekeuze zijn vooral winkels voor dagelijkse boodschappen, de huisarts en - in mindere mate - de fysiotherapeut en een tram- of bushalte (VROM, 2008). Ook blijken parkeervoorzieningen voor ouderen wenselijk (VROM, 2004).

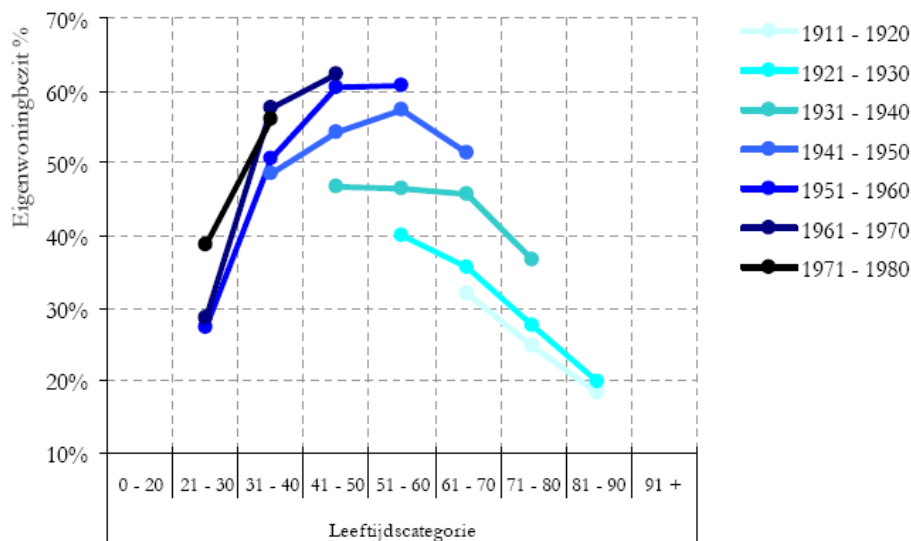
Afgezien van het al dan niet voorkomen van concrete overlast, is het voor minder mobiele, kwetsbare ouderen ook van belang dat men zich in sociaal opzicht thuis voelt in de buurt. Saamhorigheid in de buurt is daarbij van belang: hoe ouder men is, des te belangrijker men dit vindt (VROM, 2004).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat grootschalige uitbreidingslocaties geen voor de hand liggende keuze zijn voor het ontwikkelen van woningen voor senioren. Geschikte woningbouwlocaties voor ouderen liggen nabij centrale (winkel)voorzieningen en zijn goed ontsloten door openbaar vervoer.

Eigendom

De leeftijd van mensen heeft invloed op de voorkeur voor huren of kopen. Uit onderzoek van de NVB onder bovenmodaal verdienende huishoudens blijkt dat momenteel maar liefst 71% van de verhuisgeneigde huishoudens met een leeftijd boven zestig jaar liever wil huren

(IVBN, 2005). Onderzoek heeft echter uitgewezen dat het eigenwoningbezit de komende jaren zal toenemen, ook onder ouderen.



Figuur 2.7: Eigenwoningbezit per leeftijdscategorie, per generatie (Brounen en Neuteboom, 2006)

Figuur 2.7 laat het eigenwoningbezit zien als functie van leeftijd per generatie. Uit deze figuur blijkt dat eigenwoningbezit een omgekeerde U-vorm kent, waarin bezit van de eigen woning stijgt vanaf 30 jaar, piekt rond 50-jarige leeftijd en vervolgens geleidelijk afneemt. Ook zijn er verschillen waar te nemen tussen de generaties op gelijke leeftijden. Met name onder de senioren zijn grote generatieverschillen waarneembaar, welke wijzen op een stijgend eigenwoningbezit (Brounen en Neuteboom, 2006).

Het onderzoek van Brounen en Neuteboom (2006) naar de woonbehoeften van senioren (65+) in de 21^{ste} eeuw, (zie tabel 1, bijlage 1), weegt veranderingen in leefstijlen en woonwensen mee. Dit onderzoek laat ook zien dat het eigenwoningbezit, ondanks de vergrijzing, de komende jaren verder zal stijgen tot bijna 65 procent.

Daarnaast blijkt dat eigenaar-bewoners minder verhuiscapabel zijn. Niets wijst erop dat men het bezit van een eigen huis als last ervaart. Huren heeft echter ook voordelen. Een groot voordeel van huren is dat het ouderen verlost van de zorg voor het onderhoud van de woning. Een ander voordeel van huren is dat het ouderen de mogelijkheid biedt om het vermogen dat is opgespaard in een woning vrij te maken (IVBN, 2005).

Hoewel de onzekerheden betrekkelijk groot zijn, omdat zich veranderingen kunnen voordoen in de uitstroom naar de huursector, is de groei van het eigenwoningbezit onontkoombaar.

Woningeigenschappen

Een belangrijke factor voor de tevredenheid met de woning vormt de mate waarin deze geschikt is voor ouderen. Bij verhuizing wil dan ook meer dan de helft van de ouderen een woning die speciaal bestemd is voor ouderen (VROM, 2004). Verreweg de belangrijkste determinant voor een dergelijke wens is de leeftijd, van de 75-plussers wil 86% naar een speciale woning of een ouderentehuis. Daarnaast zijn lichamelijke beperkingen van belang.

Uit een cohortanalyse van Brounen en Neuteboom (2006), zie tabel 2, bijlage 1, blijkt dat het percentage huishoudens dat in appartementen woont groeit in beide generaties naarmate de leeftijd stijgt. Ook blijkt dat in 1995 nog 8,8 procent van de '75-jarigen' een appartement bewoonde, in 2006 is dit percentage gestegen tot 13,8 procent. De grootste markt voor nieuwe woningen ligt dan ook bij de appartementen.

Uit dezelfde cohortanalyse (zie tabel 2, bijlage 1) blijkt dat de nieuwe generatie senioren vaak nauwelijks minder ruim wonen dan hun leeftijdsgenoten uit het verleden (Brounen en Neuteboom, 2006). De meeste senioren hebben de voorkeur voor een zelfstandige woning,

met een omvang tussen 70 tot 120 m² (IVBN, 2005). Er is vooral behoefte aan woningen met twee of drie slaapkamers. Toch wensen ouderen boven de 55 jaar vaak een kleinere woning dan de woning die ze de jaren daarvoor bewoonden.

Senioren stellen ten opzichte van jongere mensen hogere technische eisen aan hun woning. Dit geldt met name voor senioren waarbij de gezondheid een rol speelt bij verhuizing. Het belangrijkste is de rollator en rolstoelvriendelijkheid van de woning. De woningen moeten dus gelijkvloers, drempelvrij en bereikbaar zijn zonder trappen (IVBN, 2005).

Andere voorzieningen voor ouderen hoeven niet allemaal al aanwezig te zijn, maar het wordt wel wenselijk geacht dat die in de toekomst makkelijk zijn aan te brengen. Het delen van voorzieningen is niet populair. (VROM, 2008). De mogelijkheid om gebruik te maken van gemak- en zorgdiensten is ook wenselijk. Het feit dat dergelijke voorzieningen worden aangeboden, ook al maakt een oudere hier geen gebruik van, geeft een geruststellend gevoel (IVBN, 2005).

Tot slot zoeken ouderen bij verhuizing een voor hen geschikte woning, waar ze tot hoge leeftijd kunnen blijven wonen zonder snel afhankelijk te worden van familie of zorgverlenende instanties (VROM, 2004).

2.2.3 Tussenconclusie ‘toekomstige woningvraag’

Op de vraag: “Wat is de theoretische achtergrond van demografische veranderingen?” is ingegaan in paragraaf 2.2.1.1. De vraag: “Wat is de omvang van de vergrijzing?” is uitgebreid beantwoord in paragraaf 2.2.1.2. Met betrekking tot de kwantitatieve woningvraag kan het volgende hierover geconcludeerd worden.

Kwantitatieve woningvraag

De samenstelling van de bevolking zal de komende jaren veranderen. Het aantal 65-plussers zal de komende jaren bijna verdubbelen tot 4,1 miljoen in 2030 en de potentiële beroepsbevolking neemt af. De vergrijzing van de afgelopen decennia zet dan ook door. Hierdoor zal ook de huishoudenssamenstelling veranderen. Vooral het aantal kleine, oudere huishoudens zal nog blijven groeien. In dit segment zal de woningvraag in kwantitatieve zin dan ook toenemen, wat neerkomt op een stijgende vraag naar seniorenwoningen.

Kwalitatieve woningvraag

Met het uiteenzetten van de kwalitatieve woningvraag wordt antwoord gegeven op de vraag: “Wat zijn de woonwensen van senioren?”.

Door de vergrijzing zal dus een aanzienlijk deel van de vraag naar woningen door ouderen worden bepaald. Hierdoor zal de vraag naar woningen ook sterk van karakter veranderen, het belang van de woonwensen van ouderen zal toenemen. En ouderen hebben andere woonwensen dan jongeren. Hierbij is gebleken dat de twee ontwikkelingen, de individuele mens wordt ouder en maakt op verschillende leeftijden verschillende keuzes op de woningmarkt, en tijden veranderen waardoor de keuzen van mensen ook worden beïnvloed, invloed hebben op de woonwensen van ouderen.

Ouderen wensen een woning die specifiek voor hun geschikt is, hierbij zijn met name appartementen in trek. De woning mag daarbij kleiner zijn dan de woning die ze verlaten, maar de huidige senioren wensen wel een grotere woning dan senioren uit vorige generaties. Steeds meer zullen de woningen van senioren ook eigen woningen zijn. Tevens stellen ouderen hoge technische eisen aan de woning.

Naast de woning zelf is ook de ligging van de woning belangrijk. Ouderen hebben een groter belang bij goede voorzieningen en bij een veilige woonomgeving, die gevrijwaard is van vormen van overlast. Locaties dicht bij het centrum van een stad en nabij winkels en openbaarvervoer zijn geschikt voor ouderenwoningen.

Tot slot: ouderen zoeken bij verhuizing een voor hen geschikte woning, waar ze tot hoge leeftijd kunnen blijven wonen zonder snel afhankelijk te worden van familie of zorgverlenende instanties.

Als gevolg van de vergrijzing zijn dus zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve vraag naar woningen sterk aan veranderingen onderhevig. De veranderende en stijgende vraag naar seniorenwoningen heeft gevolgen voor de vastgoedmarkt. Paragraaf 2.3 geeft naar aanleiding van de veranderende vraag de theoretische verwachting voor de woningmarkt weer. Deze theoretische verwachting vormt tevens de afsluiting van het eerste deel van het theoretisch onderzoek.

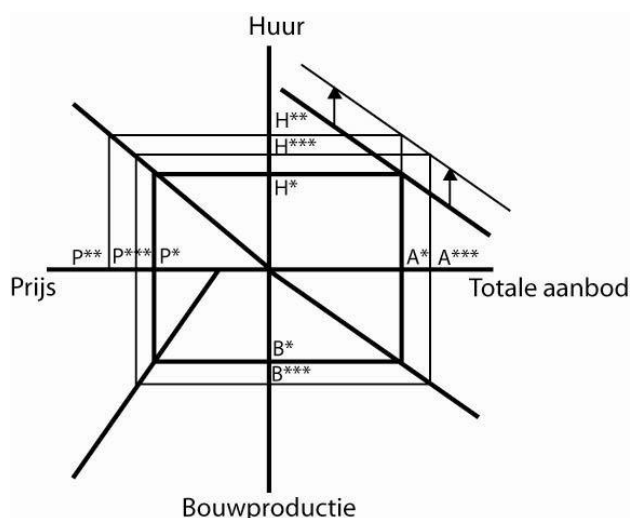
2.3 Synthese

In deze paragraaf wordt het eerste deel van het theoretisch onderzoek afgesloten met een synthese waarin de marktwerking onder invloed van de vergrijzing theoretisch uiteen wordt gezet. De aanpassing van het aanbod als reactie op de veranderende vraag naar aanleiding van de vergrijzing wordt theoretisch weergegeven. Hiermee wordt antwoord gegeven op de vraag: "Wat is theoretisch de invloed van de vergrijzing op de woningmarkt?". Afgesloten wordt met verwachtingen voor het praktijk onderzoek.

2.3.1 Theoretische verwachting voor de woningmarkt

In dit hoofdstuk is gebleken dat door de vergrijzing de woningvraag vanuit de bevolkingsgroep senioren momenteel aan veranderingen onderhevig is, zowel kwalitatief als kwantitatief. De woonwensen van senioren veranderen in de tijd, met als gevolg dat het huidige woningaanbod voor senioren in kwalitatieve zin niet voldoet. Onderzoek van het Kenniscentrum Wonen-Zorg (2014) toont aan dat er reeds leegstand bestaat onder reguliere seniorenwoningen doordat deze niet aansluiten bij de nieuwe eisen van senioren. Daarbij blijkt dat het aantal 65-plussers de komende 30 jaar bijna zal verdubbelen, waardoor het aantal kleine, oudere huishoudens zal groeien. Het gevolg is een stijgende vraag naar woningen voor senioren en in kwantitatieve zin zal het woningaanbod voor senioren dan ook tekort schieten. Een kwart van de totale voorraad aan woonruimte kan bestempeld worden als geschikt voor ouderen en mensen met een beperking. De vraag naar geschikte woningen is echter groter dan het aanbod. Op dit moment zijn er ongeveer 2 miljoen woningen geschikt voor ouderen maar bestaat er een tekort van 84.000 woningen (4%), vooral in de categorieën 'wonen met diensten' en 'verzorgd wonen' (Van Galen e.a., 2013). Onduidelijk is hoeveel hiervan tot de sociale sector behoort, opvallend genoeg verwijst Kenniscentrum Wonen-Zorg (2013) naar deze cijfers.

Dit alles maakt duidelijk: dat de veranderende en stijgende vraag naar seniorenwoningen gevolgen heeft voor de vastgoedmarkt. Het is van belang inzicht te krijgen in de exacte effecten. Aan de hand van het vierkwadrantenmodel van Wheaton en DiPasquale (1996), welke is besproken in paragraaf 2.1, zullen de theoretische gevolgen voor de woningmarkt weergegeven worden. Daarbij geldt het langetermijnevenwicht zoals weergegeven in figuur 2.2 als de uitgangspositie voor de modelmatige weergave van deze effecten.

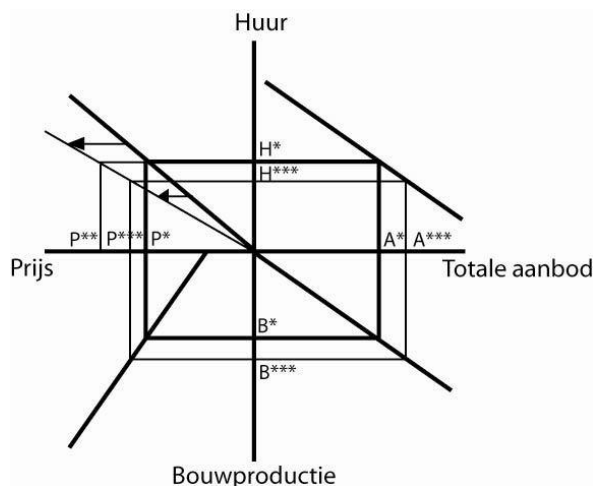


Figuur 2.8: Vraaggroei naar seniorenwoningen

De veranderende en stijgende vraag naar seniorenwoningen heeft een verschuiving van de vraagcurve tot gevolg. De effecten van deze verschuiving en het nieuwe langetermijnevenwicht tussen vraag en aanbod zijn weergegeven in figuur 2.8. Het resultaat ten opzichte van de aanvangssituatie is een 'lichte' huurverhoging (H^{***}), een prijsstijging (P^{***}), een verhoging van de bouwproductie (B^{***}) en een groei van het langetermijnaanbod (A^{***}). Hieruit blijkt dat de stijgende vraag naar seniorenwoningen leidt tot een stijging van alle uitkomsten.

Tevens zorgen nieuwe plannen bij een stijgende vraag voor interesse bij beleggers en ontwikkelaars. Een groter groeipotentieel zorgt bij beleggers namelijk voor een grotere bereidheid om te betalen, waardoor hun rendementseisen dalen en een lagere NAR ontstaat.

Op korte termijn zal deze grotere vraag naar vastgoed leiden tot een hoger prijspeil bij gelijke huurniveaus. De prijzen stijgen op korte termijn relatief fors tot het tijdelijke niveau van P^{**} (figuur 2.9). Op lange termijn zal er een nieuw evenwicht ontstaan tussen alle grootheden. In dit nieuwe evenwicht stijgen de bouwproductie (B^{***}) en het aanbod (A^{***}), maar daalt de huur (H^{***}). Het langetermijnprijspeil zal ten opzichte van de aanvangssituatie maar een lichte stijging vertonen (P^{***}).



Figuur 2.9: Kapitalisatiegroei n.a.v. vraaggroei

Deze daling van de kapitalisatievoet met zijn gevolgen kan een doorwerking zijn van de veranderende en stijgende vraag naar seniorenwoningen. Let wel, zoals in paragraaf 2.1 is aangegeven zijn er echter meerdere factoren die van invloed zijn op de kapitalisatievoet, zoals bijvoorbeeld de rente op staatsleningen. Deze factoren worden in dit onderzoek echter niet meegenomen. Een andere praktische aanpassing op de theoretische uitwerking is de prijsregulering van de overheid m.n. van woningen in de sociale sector. Hierdoor kan de prijs in werkelijkheid niet volledig mee kan bewegen met de verandering van de vraag.

2.3.2 Conclusie

De door de vergrijzing veranderende en stijgende vraag naar seniorenwoningen leidt volgens het vierkwadrantenmodel van Wheaton en DiPasquale tot de volgende theoretische gevolgen. Allereerst zal een huurverhoging plaatsvinden met als gevolg, een stijging van de prijs van vastgoed, een stijging van de bouwproductie en een groei van het langetermijnaanbod. Op de lange termijn zal dit dus tot een stijging van alle uitkomsten leiden.

Het zou tevens kunnen zijn dat de kapitalisatievoet door beleggers en ontwikkelaars naar beneden wordt bijgesteld, waardoor de prijs van vastgoed, de bouwproductie en het aanbod nog verder stijgen en de huur weer zal dalen.

Reflecterend kunnen we echter constateren dat deze theoretische verwachting niet één op één naar de praktijk kan worden vertaald. De vastgoedmarkt wordt gekenmerkt door marktimperfecties. Daarnaast geven individuele verschuivingen een onrealistisch beeld. In de praktijk volgen exogene veranderingen elkaar op en zorgen ze veelal voor meerdere gelijktijdige verschuivingen. In de praktijk is er dan ook meestal geen sprake van een evenwicht.

Ondanks dat de theorie en de praktijk van de vastgoedmarkt verschillen, maakt de theoretische werking van de vastgoedmarkt wel duidelijk dat de demografische verandering

vergrijzing invloed heeft op de verhuurmarkt en daarmee de vastgoedmarkt in beweging brengt.

Uit paragraaf 2.2 is gebleken dat de vergrijzing leidt tot een verandering in de vraag naar woningen welke van grote omvang is. Tevens weten we dat een match tussen vraag en aanbod lastig te verkrijgen is door de inertie van de ontwikkeling van vastgoed. Een jaarlijkse toevoeging van 1% nieuwe woningen aan de bestaande voorraad is dan ook relatief weinig bij de grote verandering in de vraag naar woningen naar aanleiding van de vergrijzing. Daarbij bestaat de huidige voorraad grotendeels uit gezinswoningen en is er reeds sprake is van een tekort aan geschikte seniorenwoningen. Met het oog op de vergrijzing sluit het huidige aanbod dan ook niet aan bij de toekomstige vraag vanuit de markt.

Op basis van deze theoretische kennis wordt verwacht dat de markt niet tijdig kan reageren op de bestaande frictie tussen de vraag en het aanbod van seniorenwoningen. Dit zal zeker leiden tot een toenemende mis-match tussen het aanbod en de vraag naar geschikte seniorenwoningen. Op lange termijn wordt een match tussen vraag en aanbod verder bemoeilijkt door de marktimperfecties en nieuwe exogene invloeden op de vastgoedmarkt, zoals veranderende regelgeving. De hypothese waarmee deze verwachting in de praktijk tegen het licht gehouden wordt is opgenomen in de afsluiting van hoofdstuk 3, paragraaf 3.5.

Dit geheel vormt een uitdagende marktsituatie voor woningcorporaties. Hierop zal in het vervolg van dit onderzoek nader ingegaan worden. In deel 2 van het onderzoek wordt ingegaan op de gevolgen van de vergrijzing in de praktijk. Hierbij wordt gekeken vanuit de positie van de woningcorporatie.

Hoofdstuk 3 Een bijzondere belegger: de woningcorporatie

In het laatste gedeelte van het theoretische onderzoek wordt vanuit de literatuur verkend hoe in de praktijk gereageerd zou moeten worden op dynamiek in de woningvraag. Hierbij wordt ingezoomd op één speler op de vastgoedmarkt, de woningcorporatie.

Allereerst wordt de rol en functie van de woningcorporatie nader toegelicht, waarna ingegaan wordt op verschillende bedrijfsstijlen die bij woningcorporaties te onderscheiden zijn. Vervolgens komt de strategievorming in de vastgoedmarkt en de portefeuillestrategie aan de orde. Hieruit volgt welke portefeuillestrategie voor woningcorporaties een optimaal resultaat zou kunnen bieden voor het inspelen op vergrijzing. Het theoretisch onderzoek wordt afgesloten met hypothesen die in de praktijk getoetst gaan worden.

3.1 Woningcorporaties in een dynamische context

3.1.1 Een korte blik op het verleden

Corporaties kennen een lange historie die terug gaat tot de negentiende eeuw. Deze historie kenmerkt zich vooral door een relatief grote dynamiek waarin forse aanpassingen hebben plaatsgevonden in de uitgangspunten en verschijningsvorm. Omdat het verleden veel invloed heeft op de dynamiek in het heden behandelt deze paragraaf een beknopte historie.

Rond 1850 ontstonden in Nederland de eerste woningcorporaties. Vanaf dat moment werden de eerste particuliere initiatieven genomen om de woonsituatie van de arbeiders te verbeteren. De woonsituatie onder de arbeiders was op dat moment erbarmelijk; kleine en vieze ruimtes waarin grote families leefden (Beke, 2009). Pas met de invoering van de Woningwet (1901) kregen corporaties een formele rol in het volkshuisvestingsbeleid van de overheid.

Deze wet maakte het mogelijk dat onder voorwaarden deze organisaties als bijzondere instellingen konden worden 'toegelaten' of erkend. Hierdoor kwamen zij in aanmerking voor subsidies en exploitatiebijdragen van de overheid. Ook konden zij voor hun financieringsbehoefte rijksleningen afsluiten via de gemeenten. De belangrijkste voorwaarde was en is nog steeds: een woningcorporatie is uitsluitend werkzaam in het belang van de volkshuisvesting. Indien er winsten werden gemaakt, dan zouden deze alleen mogen worden gebruikt voor de volkshuisvesting (Ekkers, 2006). Woningcorporaties dienden op den duur zichzelf financierende instellingen te worden. Er was echter nog geen sprake van een innige band tussen overheid en sector. Woningcorporaties werden nog beschouwd als private partijen (Eskinasi, 2006).

Na de Tweede Wereldoorlog gingen de woningcorporaties een steeds belangrijkere rol spelen in het volkshuisvestingsbeleid. Dit werd mede veroorzaakt door de centralistische rol van de overheid die zich tot doel had gesteld het kwantitatieve woningtekort na de oorlog terug te dringen. Woningcorporaties raakten in deze periode steeds meer vervlochten met de centrale overheidssturing op ruimtelijke ordening, volkshuisvesting en stedelijke ontwikkeling. Dit is de periode waarin het Rijk corporaties alles voorschrijft. Zelf droegen de woningcorporaties in die periode ook nauwelijks de risico's van nieuwbouw en exploitatie, deze werden afgedekt door het stelsel van leningen en subsidies. Na de Tweede Wereldoorlog bewoog de corporatiesector dus van de private naar de publieke kant (Eskinasi, 2006).

In de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog deed zich dan ook de meest spectaculaire groei in de sociale huursector voor. Maar zelfs tot omstreeks 1970 was de particuliere

huursector omvangrijker dan de sociale huursector (Jobse en Musterd, 1994). Daarna werd de niet-commerciële huursector steeds dominanter, samen met de eigen woningsector.

In de jaren negentig werden de verantwoordelijkheden verschoven richting de corporaties zelf. Om deze veranderingen door te voeren, moesten de corporaties op eigen benen staan en worden verzelfstandigd. In 1993 werd dat vertaald naar het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). In het BBSH worden een aantal prestatievelden gedefinieerd waarop de woningcorporaties verantwoordelijkheid dragen en is daarmee de juridische basis voor het functioneren van woningcorporaties.

In 1995 vond vervolgens de bruteringsoperatie plaats. Deze gebeurtenis was een belangrijke ontwikkeling voor de sociale huursector. Met de bruteringsoperatie werden de subsidies van het Rijk aan woningcorporaties weggestreept tegen de leningen die corporaties bij het Rijk hadden. Hiermee werd de financiële sturing van de woningcorporaties door het Rijk voor het grootste gedeelte opgeheven. Woningcorporaties moesten een eigen beleid gaan voeren ten aanzien van financiële continuïteit, investeringen, vaststellingen ten aanzien van huren en huisvesting van de verschillende doelgroepen. Met de beleidsvrijheid kwamen ook alle bijbehorende risico's van bouw, exploitatie, verkoop en sloop van sociale huurwoningen bij de woningcorporaties te liggen (Eskinasi, 2006). Woningcorporaties kwamen verder af te staan van het Rijk en werden als het ware geprivatiseerd. Dit alles had tot gevolg dat woningcorporaties een nog dominantere speler in het huisvestingsbeleid werden. De rol van het Rijk veranderde langzamerhand van dirigerend naar voorwaardenscheppend. Vanaf deze periode zijn woningcorporaties zich ook bezig gaan houden met het bouwen van koopwoningen en het verbeteren van de leefbaarheid van de buurten waar hun woningen staan. Ook hebben zij een bredere doelgroep omarmd, zoals zorgen voor de huisvesting van ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven (wonen en zorg) (Beke, 2009). Door deze omslag in werkzaamheden hebben woningcorporaties een tweezijdig karakter gekregen: aan de ene kant opereren zij op de markt en proberen ze geld te genereren om sociale woningbouw te financieren, maar aan de andere kant staan ze onder toezicht van de overheid.

Onder de doelgroep van woningcorporaties wordt op dit moment verstaan: huishoudens met een inkomen tot € 34.911 (prijsspeil 2015) (Rijksoverheid, 2015b). Woningcorporaties moeten ten minste 80% van de vrijkomende sociale huurwoningen aan deze groep huishoudens toewijzen. Daarnaast mogen woningcorporaties 10% van de woningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen tussen € 34.911 en € 38.950 (prijsspeil 2015). De 10% sociale huurwoningen die overblijft, mogen woningcorporaties vrij toewijzen (Rijksoverheid, 2015b). Daarbij moeten zij voorrang geven aan mensen die door fysieke of psychische beperkingen moeilijk aan passende huisvesting kunnen komen.

3.1.2 De actuele dynamiek

Zoals het beknopte historisch overzicht reeds duidelijk heeft gemaakt is in de werkveldverbreding van woningcorporaties een kentering gekomen. Dat leidt tot aanpassingen in de strategie en beleidsorganisatie van deze organisaties. Onderzoek uit 2012 van Nieboer en Gruis laat zien, dat woningcorporaties met betrekking tot hun werkveld een beweging terug maken richting hun traditionele kernactiviteit: vermindering van inzet op commerciële activiteiten (dure huurwoningen, koopwoningen en anderszins), minder inzet op maatschappelijk vastgoed, een sterkere focus op lage-inkomensgroepen alleen en meer nadruk op het versterken van bestaande producten en diensten. Deze beweging is nu ook door de rijksoverheid afgedwongen en vastgelegd in de nieuwe Woningwet 2015 (Rijksoverheid, 2015a). De veranderende woningvraag welke centraal staat in dit onderzoek kan mede aanleiding vormen voor verdere aanpassingen. Alvorens in te gaan op de specifieke strategieën van corporaties ten aanzien van de vergrijzende woningvraag wordt allereerst ingegaan op de literatuur omtrent strategievorming.

De vergrijzing met als gevolg een veranderende woningvraag kan immers grote gevolgen hebben voor de strategie en het beleid van een woningcorporatie.

3.2 Strategievorming bij woningcorporaties

Allereerst wordt beschreven welke verschillende ondernemingsstijlen in de theorie worden onderscheiden. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende bedrijfsstijlen die er voor woningcorporaties zijn en hoe dit tot uiting komt binnen de organisatie.

Ondernemingsstijlen vanuit de organisatieleer

Een in de organisatieleer bekende classificatie van organisaties is die van Miles en Snow (1978). Zij hebben een typologie van ondernemingsstijlen opgesteld, waarbij zij onderscheid maken in 'defenders', 'prospectors', 'analyzers' en 'reactors'.

'Defenders' zijn organisaties met een klein product-marktdomein. De managers van deze organisaties hebben een omvangrijke expertise op het smalle werkgebied van hun organisatie, maar hebben niet de neiging om naar kansen te zoeken buiten hun domein. Als gevolg van de nauwe focus hoeven ze niet vaak omvangrijke veranderingen door te voeren in hun technologie, structuur of werkwijze. In plaats daarvan richten ze hun aandacht in eerste instantie op het verbeteren van de efficiëntie van de bestaande activiteiten.

'Prospectors' zijn organisaties die vrijwel continu op zoek zijn naar nieuwe kansen op de markt en regelmatig experimenteren met potentiële antwoorden op nieuwe trends die vanuit de omgeving op hen afkomen. Daarom brengen ze organisaties vaak verandering en onzekerheid tot stand waar andere organisaties op moeten reageren. Maar, vanwege hun sterke focus op product- en marktvernieuwing, zijn deze organisaties gewoonlijk niet volledig efficiënt.

'Analyzers' zijn organisaties die in twee verschillende product-marktdomeinen opereren: één relatief stabiel en een ander meer dynamisch, veranderend domein. Binnen hun stabiele domein opereren de analyzers routinematig en efficiënt, door middel van geformaliseerde structuren en processen. In hun dynamischer werkdomeinen houden de topmanagers de activiteiten van hun concurrenten nauwlettend in de gaten en spelen ze daar snel op in om veelbelovende activiteiten over te nemen.

'Reactors' zijn organisaties waarbinnen managers regelmatig verandering en onzekerheid in hun omgeving opmerken, maar hier niet effectief op in weten te springen. Omdat dit type organisaties geen consistente relatie tussen de strategie en structuur heeft, maakt het zelden enige aanpassingen totdat ze daartoe gedwongen wordt door druk vanuit de omgeving (Gruis, 2007).

Miles en Snow zien in hun typologie de 'analyzers' als een categorie tussen de 'prospectors' en de 'defenders': zij zijn net als de 'defenders' werkzaam op een traditioneel terrein en daarnaast ook op nieuwe terreinen, maar niet in die mate als de 'prospectors' dat doen. De 'reactors' zijn qua werkterrein niet duidelijk te kenschetsen, behalve dat zij geen duidelijke strategische keuzen maken en dat ook op dit punt niet doen (Nieboer en Gruis, 2012).

De classificatie van Miles en Snow kan verbonden worden aan de mate waarin strategieën van organisaties worden bepaald door henzelf dan wel door hun omgeving. Hrebiniak en Joyce (1985) maken indertijd een onderscheid tussen de mate waarin de omgeving een organisatie in haar handelen begrensd (omgevingsdeterminisme) en de ruimte die de organisatie zelf neemt voor eigen strategische keuzen. Joldersma e.a. (2007) vertalen dit in een vierdeling van organisaties op grond van het omgevingsdeterminisme en de mate van strategische keuze, waarbij in de vier resulterende cellen de namen uit de rubricering van Miles en Snow zijn opgenomen (tabel 3.1).

	laag omgevingsdeterminisme	hoog omgevingsdeterminisme
veel strategische keuze	Prospector	Analyzer
weinig strategische keuze	Reactor	Defender

Tabel 3.1 Rubricering van organisaties op grond van strategische keuze en omgevingsdeterminisme (Gruis en Nieboer, 2011)

Bedrijfsstijlen corporaties

De ondernemingsstijlen uit de vorige paragraaf vormen de basis voor de classificatie van bedrijfsstijlen voor woningbouwcorporaties.

In de typologie van bedrijfsstijlen nemen wij dan ook het onderscheid tussen *Defenders* en *Prospectors* van Miles en Snow over als één van de dimensies waarlangs we de bedrijfsstijlen kunnen typeren. Als Nederlandse vertaling hebben we gekozen voor respectievelijk 'Bestendigers' en 'Vernieuwers', voor de corporatie betekent dit:

- Bestendigers onder corporaties zijn weinig innovatief, behalve voor zover het gaat om het optimaliseren van de efficiëntie van de werkprocessen. Ze beperken zich in hun activiteiten tot het traditionele werkveld van woningcorporaties: het bouwen en beheren van huurwoningen, vooral ten behoeve van de huisvesting van de primaire doelgroep;
- Vernieuwers onder de corporaties zijn juist erg innovatief, in de brede zin van het woord, en ondernemen allerlei activiteiten buiten het traditionele werkveld.

Er bestaan natuurlijk ook veel *Analyzers* onder de corporaties, die zich qua strategische positionering ergens tussen *Bestendigers* en *Vernieuwers* in bevinden. Er kan zelfs beargumenteerd worden dat, vanwege wettelijke beperkingen en de relatief korte traditie als verzelfstandigde ondernemingen, het aantal *Vernieuwers* onder de corporaties zeer gering is.

Mogelijk zijn er ook *Reactors* onder corporaties, maar deze zullen moeilijk te vinden zijn, mede omdat corporaties weinig last hebben van marktucht en *Reactors* dus niet 'door de mand vallen' (Gruis, 2007).

Zoals in paragraaf 3.1 al genoemd is bevinden corporaties zich tussen twee 'extremen' in, aan de ene kant de maximalisering van het maatschappelijk rendement en aan de andere kant maximalisering van het financiële rendement. Naast het onderscheid in *Vernieuwers* en *Bestendigers* maken we dan ook onderscheid naar een primaire focus op maatschappelijk rendement versus primaire focus op financieel rendement. De resulterende bedrijfsstijlen zijn weergegeven in figuur 3.1.



Figuur 3.1: Conceptuele bedrijfsstijlen van woningcorporaties (Gruis, 2007)

Het is allereerst duidelijk dat een corporatie eigenlijk twee hoofdtaken heeft. De eerder genoemde tweedeling tussen de maatschappelijke taken om het sociale klimaat in de wijken te bewaken en daarnaast de commerciële taak om het vastgoed zo efficiënt mogelijk te exploiteren. Bovenstaande figuur trekt de taken echter nóg breder als gekeken wordt naar de beweging van sociale woningbeheerder en sociale woningbelegger, naar maatschappelijke innovator en maatschappelijke vastgoedondernemer.

De maatschappelijk innovator trekt het werkkerrein breder en gaat andere typen activiteiten ontwikkelen om het sociale rendement te bekostigen. Hierbij wordt van de corporaties verlangd op een geheel commerciële wijze nieuwe producten op de markt te zetten. Daarnaast blijft de maatschappelijke taak bij dit type corporaties wel gehandhaafd (Nagtegaal, 2012).

Over het algemeen hebben alle corporaties een overwegend sociale structuur, waarbij de nadruk binnen de organisatie ligt op de sociale werkzaamheden. De maatschappelijk innovator is aan de ene kant een goede ontwikkeling. Aangezien er geprobeerd wordt van het kapitaal dat voor handen is zo veel mogelijk rendement te maken, wat weer besteed kan worden aan de maatschappelijke doelen. Er moet hierbij wel goed voor ogen gehouden worden dat er niet teveel risico's genomen worden.

Als maatschappelijk vastgoedondernemer wordt de maatschappelijke taak verkleind en ligt de nadruk op het vastgoed (Nagtegaal, 2012). Het is lastig vast te stellen welk type corporatie uiteindelijk het beste werkt in de praktijk. Uiteraard zijn er ook mengvormen mogelijk. Voorop staat dat corporaties juist erg sterk ontwikkeld zijn op de sociale kant van de wijken. Het is daarom niet verstandig op deze taak minder nadruk te leggen, aangezien er geen andere partij op de markt is die deze werkzaamheden over zal nemen. Aangezien corporaties van nature geen commerciële ondernemingen zijn blijft het constant laveren tussen de sociale en commerciële aspecten.

3.3 Strategie in vastgoed bij woningcorporaties

In deze paragraaf staat de vorming van de portefeuillestrategie centraal. Met deze paragraaf behandelt dit hoofdstuk de operationele kant van woningcorporaties, met als belangrijke vraag 'Hoe moeten woningcorporaties een portefeuillestrategie opstellen?'. Allereerst zal algemeen de vorming van een strategie besproken worden. Vervolgens wordt ingegaan op beleidsvorming bij woningcorporaties en de plaats van de portefeuillestrategie in dit proces.

3.3.1 Strategievorming

In het boek *Exploring Corporate Strategy* van Johnson&Scholes staat de volgende vrij vertaalde, definitie van strategie. Strategie is de richting en het blikveld van de organisatie voor de lange termijn om een prestatie te leveren, iets tot stand te brengen, wat concurrentie voordeel voor de organisatie oplevert door haar samenstelling van de middelen in een veranderende omgeving om de behoefte in de markt te peilen en de belanghouders verwachting te vervullen (Versprille en Van der Post, 2011).

De onderstreepte woorden in bovenstaande definitie zijn de belangrijkste aspecten van strategievorming. Deze worden hieronder nader besproken.

De richting en het blikveld van de organisatie maken duidelijk hoe en op welke wijze gekeken wordt naar de toekomstige markt en welke kant het op gaat daarbij inspeland op kansen en bedreigingen. De visie is daarbij het toekomstperspectief waar de organisatie voor gaat, de missie is de primaire functie van de organisatie en komt tot uitdrukking in de strategische doelen.

Bij het kijken naar de toekomstige markt gaat het om het identificeren van klanten en hun behoeften, de wijze waarop die behoeften bevredigd kunnen worden en welke deelmarkten onderscheiden worden. Concurrentievoordeel ontstaat doordat de organisatie door de klant erkend en herkend wordt doordat de organisatie het beter doet dan de concurrent. De

waardeontwikkeling als gevolg van dit voordeel wordt bestendig indien dit structureel tot uiting komt door een hogere omzet of betere prijs resulterend in toenemende winst, of een betere kwaliteit van het product.

Bij strategie ontwikkeling speelt de oriëntatie op de omgeving zoals uit de definitie blijkt een belangrijke rol. Daarbij is de omgeving ook onderhevig aan allerlei veranderingen. Hierdoor is strategievorming nooit af maar vraagt het om een dynamische benadering. Als gekeken wordt naar de omgeving kan het volgende onderscheid gemaakt worden:

- de omgeving op niveau van de onderneming intern,
- de omgeving overeenkomstig de krachtenveldanalyse van Porter, het gaat daarbij om macht van leveranciers, macht van kopers, nieuwe toetreders op de markt, substituten (partijen die een vergelijkbaar aanbod doen) en bedrijfstakconcurrentie,
- de omgeving op macroniveau waarbij de aspecten demografie, economie, sociaal/cultureel, ecologie en politiek van belang zijn (Versprille en Van der Post, 2011).

Om een optimale bedrijfsprestatie te verkrijgen worden middelen ingezet. De middelen kunnen gedefinieerd worden als de activa, rijkdommen, bezittingen, het vakmanschap, de bekwaamheid, processen, informatie, kennis en dergelijke. De middelen moeten in verband met concurrentievoordeel tegelijkertijd waardevol, schaars en enig in zijn soort zijn.

De behoefte vanuit de markt, de behoefte van de consument, is in het kader van dit onderzoek besproken in hoofdstuk 2.

Stakeholders zijn belanghebbenden die iets van de organisatie verlangen. In hun bedrijfsvoering houden organisaties rekening met de belanghebbenden. De positie en belang van de stakeholder worden bepaald door hun kracht, hun legitimiteit van handelen en de bereidheid tot nemen van actie.

Daarnaast moeten strategische alternatieven bestand zijn tegen drie beslisriteria; geschikt/toepasbaar, acceptabel en uitvoerbaar. Strategische positionering betekent andere dingen doen dan je concurrent of hetzelfde doen maar op een onderscheidende andere wijze.

Het komt tot uiting in drie duidelijke soorten:

- variatie aan producten en services,
- inspelen op al de behoeften van klantgroepen,
- de wijze waarop je een specifieke klantgroep bereikt (Versprille en Van der Post, 2011).

Een slimme inzet van het vastgoed draagt bij aan het realiseren van de doelen van de corporatie. Het portefeuillemanagement heeft daarom een centrale rol binnen de corporatie. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op het portefeuillemanagement en de plaats van de portefeuillestrategie in dit proces.

3.3.2 Van Strategisch voorraadbeleid naar Vastgoedsturing

Zoals eerder genoemd zijn woningcorporaties dus unieke organisaties: vastgoedbedrijven met een maatschappelijke taak. Ze beheren een portefeuille woonvastgoed om er maatschappelijke doelstellingen mee te realiseren. Woningcorporaties moeten hun woningportefeuille - zo goed mogelijk - afstemmen op de marktvrage en hun bedrijfsdoelen en -mogelijkheden. Daarvoor moeten zij beleid ontwikkelen.

Strategisch voorraadbeleid

Rond 1990 is het basisidee van Strategisch voorraadbeleid (SVB) ontstaan. Het doel van SVB is het ontwikkelen van een *integrale, marktgerichte* en *strategische* visie op de woningportefeuille van een corporatie (Eskinasi, 2006). Integraal betekent afstemming van beleidsactiviteiten tot een samenhangend pakket. Marktgericht betekent afstemming op impulsen uit de (sociale) woningmarkt. Strategisch omdat het mede bepalend is voor de bedrijfsdoelstellingen en instrumenten om het doel te bereiken.

De theoretische basis van het SVB leek helder en voldoende uitgekristalliseerd. Het maatschappelijke en politieke klimaat rond de activiteiten van woningcorporaties veranderde echter snel in het begin van de eenentwintigste eeuw. Er ontstond kritiek op de woningcorporaties over gebrek aan prestaties en de methodiek van de klassieke aanpak van SVB leverde geen transparante en legitieme keuzen op (Eskinasi, 2006).

Praktijkervaringen met de klassieke SVB-benadering laten drie centrale knelpunten zien.

1. SVB is niet goed ingekaderd vanuit de strategie van de corporatie
2. SVB is niet goed verankerd binnen de organisatie
3. SVB communiceert moeilijk en neigt naar ivoren-toren denken en technocratie (Eskinasi, 2006).

De kritiek is deels terecht, maar er is ook veel bereikt. Woningcorporaties moeten nu de verantwoording pakken en in strategie en beleid veel meer doen met de gewenste maatschappelijke prestaties en het vermogen waarover ze beschikken. Daarnaast gaat het om een doeltreffende en doelmatige verankering binnen de organisatie en vooral om meer meetbare resultaten. Leren en vernieuwen van de strategie hoort er gewoon bij.

Vastgoedsturing heeft haar wortels in de klassieke aanpak, maar ook in kwaliteitsmanagement en strategieontwikkeling. Aan die beide disciplines ontleent vastgoedsturing de oplossingen voor de drie knelpunten van de klassieke aanpak.

Vastgoedsturing

Sturen met de inzet van vastgoed is het primaire proces van de woningcorporatie, het vertalen van maatschappelijk ondernemerschap naar bedrijfsprocessen is in de praktijk echter een stuk lastiger dan in de theorie. Dat is dan ook precies waar het nieuwe begrip vastgoedsturing over gaat: de sturing op en samenhang tussen strategie, beleid, projecten en processen (Eskinasi, 2006).

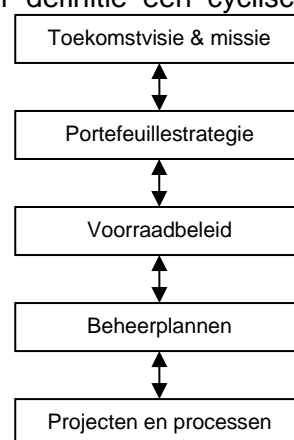
Woningcorporaties moeten het verband tussen maatschappelijke opgave, strategie en resultaten veel duidelijker neerzetten. Vastgoedsturing is een denkmodel en spiegel voor woningcorporaties om dat doel te bereiken. Het is de kunst en de kunde om de belangrijkste valkuilen van SVB te omzeilen en de aansturing en uitvoering van vastgoedactiviteiten te koppelen aan de strategie en de maatschappelijke opgave. Volgens Eskinasi (2006) is vastgoedsturing hoe de woningcorporatie haar toekomstvisie en missie omzet in een duidelijke portefeuillestrategie, doeltreffend voorraadbeleid met een werkbare koppeling aan bedrijfsprocessen.

Vastgoedsturing heeft drie pijlers: het Atrivé Vijflagenmodel, de samenhang in het corporatieproces en het sturen op optimale maatschappelijke prestaties met financiële ruimte (Eskinasi, 2006). Twee belangrijke tekortkomingen van de klassieke aanpak zijn: geen scherp onderscheid tussen strategie en beleid en te weinig consistentie in de doorvertaling naar de uitvoering. Strategie gaat hierbij over het realiseren van langetermijndoelstellingen die uit visie, missie en omgevingsanalyse voortkomen. Beleid is de uitwerking van de strategie als kader voor de uitvoering voor de kortere termijn (Eskinasi, 2006). Vastgoedsturing maakt dit onderscheid wel wat tot uiting komt in het Vijflagenmodel.

Het Atrivé Vijflagenmodel

Bij vastgoedsturing staat de samenhang centraal tussen toekomstvisie, missie, strategie, het beleid en uitvoering. Het Vijflagenmodel brengt dat idee in beeld en toont de vijf lagen in hun onderlinge wisselwerking, zie figuur 3.2. Het Vijflagenmodel is niet hiërarchisch of lineair in de zin van bovenaan beginnen en onderaan eindigen. Het is per definitie een cyclisch proces. Het is beter om stappen te maken, de samenhang te bevorderen en daarvan te leren dan te streven naar een perfecte blauwdruk die in schoonheid sterft. Alle vijf lagen worden uitgebreid behandeld in bijlage 3. Het maken van een portefeuillestrategie staat in dit onderzoek centraal en wordt hier extra toegelicht.

Toekomstvisie & missie vormen de bovenste laag van het Vijflagenmodel. In de toekomstvisie verwoordt de corporatie haar beeld van de toekomst. De missie definieert in abstracte en kwalitatieve zin wat zij nastreeft: de klant of de markt, het product, het proces of de werkwijze en het werkgebied. De toekomstvisie en missie, meestal vastgelegd in het ondernemingsplan, geven de maatschappelijke hoofddoelstellingen aan en de manier waarop het vastgoed daaraan moet bijdragen.



Figuur 3.2: Atrivé vijflagenmodel (Eskinasi, 2006; eigen bewerking)

De *Portefeuillestrategie* is de tweede laag van het Vijflagenmodel. Hier staat de vertaling centraal van toekomstvisie, missie en ondernemingsplan naar de veranderopgave voor de vastgoedportefeuille. Wat is de gewenste ontwikkelrichting van de vastgoedportefeuille voor tien tot vijftien jaar? Wat beweegt de markt, de klant, de belanghouder, de collega, de concurrent? Wat is de veranderopgave voor de woningvoorraad onder verschillende toekomstscenario's? Wat betekent dat voor de financiële ruimte?

De portefeuillestrategie is in die zin de onderbouwing en verdieping van toekomstvisie en missie op het gebied van wonen, vastgoed en financiën en geeft mede richting en invulling aan het ondernemingsplan (Eskinasi, 2006). Een goede portefeuillestrategie is een gericht, doelmatig en haalbaar kader voor voorraadbeleid en uitvoering, maar ook een voertuig voor de dialoog op lokaal en regionaal niveau.

Het *voorraadbeleid* levert een concreet activiteitenplan op voor de woningvoorraad voor de korte en middellange termijn. Markt, klant, prijs, kwaliteit, omgeving en sociaal beheer komen allemaal aan bod. De organisatie van het voorraadbeleid is een bepalende factor voor het draagvlak van het eindresultaat.

Binnen vastgoedsturing is het voorraadbeleid niet 'strategisch' meer: de keuzen op hoofdlijnen vloeien voort uit het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie. Het voorraadbeleid is een belangrijke schakel in het Vijflagenmodel, omdat hier de strategische verankering plaatsvindt (Eskinasi, 2006). De portefeuillestrategie wordt doorvertaald naar concrete tactische en operationele doelstellingen voor de individuele complexen.

Vastgoedsturing: een samenhangend proces

Vastgoedsturing gaat niet alleen over de samenhang van de inhoud, maar ook over de aansturing van de organisatie en de processen. Het einddoel is om de juiste samenhang te brengen in alle vastgoed gerelateerde processen, zodat de middelen op de juiste manier worden omgezet in eindresultaten en waardering door klant en maatschappij (Eskinasi, 2006).

Sturen op financiële ruimte

Vastgoedsturing hanteert het begrip 'financiële ruimte'. Financiële ruimte is feitelijk het bedrag dat strategisch beschikbaar is voor onrendabele investeringen (Eskinasi, 2006). Door de financiële ruimte verantwoord in te zetten, kan de woningcorporatie haar

maatschappelijke prestaties optimaliseren. Sturen op financiële ruimte is dus vooral sturen op optimalisatie van maatschappelijke prestaties.

De toekomst van vastgoedsturing

Vanuit de optiek van continu leren en verbeteren ontwikkelt vastgoedsturing gewoon mee met de nieuwe perspectieven en uitdagingen die zonder meer gaan komen. Eén van de ervaringen met de klassieke aanpak van SVB is dat die sterk gebonden was aan de context van de jaren negentig. De dynamiek van de markt heeft alle aannames over een krimpende vraag naar sociale huurwoningen onderuitgehaald en SVB heeft daar een tik van meegekregen. In de benadering van vastgoedsturing heeft de scenarioanalyse een belangrijke rol om ogen en oren open te houden voor verschillende toekomstscenario's, ook als die nu onwaarschijnlijk lijken. Wat de toekomst zal brengen weet niemand. Vandaar dat er in een gedachtenexperiment eerder de extremen dan de waarschijnlijkheid op worden gezocht.

De toekomst is per definitie onzeker. De enige veilige manier om de woonwensen over tien jaar te bepalen is afwachten en dan tellen. Dan heeft men ook de zekerheid dat sturen niets meer uithaalt. Het is daarom beter gewoon vandaag aan de slag te gaan met vastgoedsturing, de draad op te pakken daar waar de corporatie staat en van daaruit stap voor stap ter verbeteren.

3.4 Portefeuillestrategie en vergrijzing

In deze paragraaf wordt de theorie van strategievorming omgewerkt tot een portefeuillestrategie bij woningcorporaties in een vergrijzende markt. Bij het vormen van de portefeuillestrategie wordt de woningcorporatie benaderd als een marktpartij, maar dan met de beperkingen die bij haar specifieke taak horen. Dit omvat in het bijzonder het leveren van een product onder de kostprijs. Daarmee is sprake van een onrendabel product dat anders niet in deze hoedanigheid zou bestaan en dus een prijsstrategie buiten de standaard strategische mogelijkheden valt. De portefeuillestrategie wordt opgebouwd met behulp van het model van Wheaton en DiPasquale. De basis die hiervoor wordt gebruikt is gelegd in hoofdstuk 2. Daarnaast wordt beoordeeld welk type woningcorporatie de portefeuillestrategie het beste kan vervullen.

3.4.1 Strategievorming voor de woningcorporatie in een vergrijzende markt

Uit deel 1 van dit onderzoek is gebleken dat door de vergrijzing de woningvraag vanuit de bevolkingsgroep senioren momenteel aan veranderingen onderhevig is, zowel kwalitatief als kwantitatief. In kwalitatieve zin betekent dit dat het huidige woningaanbod voor senioren niet aan de woonwensen voldoet. In kwantitatieve zin kan geconcludeerd worden dat het woningaanbod voor senioren tekort schiet.

In het vervolg van deze paragraaf wordt ingegaan op de vraag hoe een woningcorporatie in haar strategie en beleid om zou moeten gaan met een veranderende woningvraag. Hierbij wordt in theorie een portefeuillestrategie gevormd voor woningcorporaties in een vergrijzende markt.

Context en vraagstelling

Woningcorporaties bevinden zich in een vergrijzende en stabiliserende markt. Uit de demografische analyse in hoofdstuk 2 blijkt dat er vergrijzing optreedt en dat vooral het aantal kleine, oudere huishoudens groeit. De overige huishoudencategorieën dalen op termijn in aantal. Woningcorporaties bieden over het algemeen zowel huur- als koopwoningen aan. Andere aanbieders op de woningmarkt zijn overwegend projectontwikkelaars in het koop – nieuwbouwsegment en vastgoedbeleggers.

De huidige woningvoorraad bestaat grotendeels uit gezinswoningen, wat met het oog op de vergrijzing niet aansluit bij de toekomstige vraag vanuit de markt. Uit deel 1 van dit onderzoek blijkt dat er onder senioren een voorkeur is voor woningen die voor hen geschikt zijn, waar ze tot op hoge leeftijd kunnen blijven wonen zonder snel afhankelijk te worden.

Uit bovenstaande context ontstaat de volgende vraag:

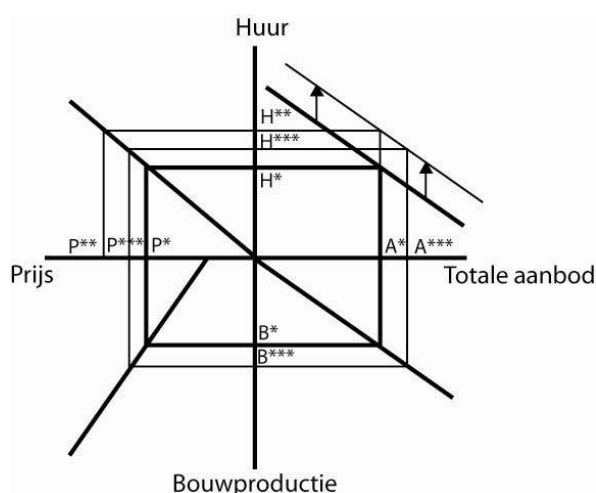
Welke strategische koers zouden woningcorporaties moeten varen om op de dynamiek in de woningvraag naar aanleiding van de vergrijzing te reageren?

Conceptualisering van de woningmarkt

Onderstaand wordt de geschetste beweging in de woningmarkt geanalyseerd met behulp van het conceptuele model van Wheaton en DiPasquale. In de uitgangspositie is de totale markt van senioren- en overige huurwoningen in evenwicht. Zoals uit de context blijkt is er sprake van een vraagverschuiving van overige huurwoningen naar seniorenhuurwoningen. Hierbij zal de vraagcurve in het model van de overige huurwoningen naar links verschuiven en in het model van de seniorenhuurwoningen naar rechts.

Bij een vraagdaling in de markt voor overige huurwoningen verschuift de vraagcurve dus naar links. Bij een gelijkblijvend aanbod van de vastgoedvoorraad ontstaat er een overschot op de markt. Dit heeft een drukkend effect op de huur, daarmee daalt de waarde van het vastgoed.

De stijgende vraag naar seniorenhuurwoningen heeft in deze markt een verschuiving van de vraagcurve naar rechts tot gevolg. Bij een gelijkblijvend aanbod van vastgoed ontstaat schaarste op de markt. De huur neemt toe binnen de gereguleerde ruimte, waardoor de prijs van het vastgoed stijgt. Door deze waardeverhoging van het vastgoed ontstaat er een stimulerend effect op de bouwproductie in dit segment huurwoningen. Ontwikkelaars zullen de bouwproductie opschroeven totdat er een evenwichtssituatie is bereikt tussen vraag en aanbod van seniorenhuurwoningen. De effecten van deze verschuiving en het nieuwe langetermijnevenwicht tussen vraag en aanbod zijn weergegeven in figuur 3.3.



Figuur 3.3: Vraaggroei naar seniorenhuurwoningen

Echter omdat de totale voorraad bij een stabiliserende markt gelijk blijft heeft dit voor de markt voor overige huurwoningen de consequentie dat er overaanbod is. Indien de voorraad overige huurwoningen niet daalt, leidt dit tot een overschot in dit segment van de vastgoedportefeuille van de woningcorporatie met eventueel leegstand, scheefwonen of ontevredenheid tot gevolg. In dit kader is het relevant te vermelden dat er sprake is van een zogenaamd 'substitutie effect'. Deze imperfectie leidt ertoe dat huurders niet altijd de stap zetten naar hun optimale woning. Bijvoorbeeld doordat de huurprijs van nieuwe seniorenwoningen vrij hoog kan zijn en een deel van de senioren er dan voor kiest om in een minder optimale maar goedkopere woning te blijven zitten. Naast de expliciete huurprijs kunnen ook verhuiskosten of meer zachte factoren een rol spelen bij de totstandkoming van dit effect (Zeelenberg en Van Kessel, 2014).

Bepalen van de strategie

Hoe kan een woningcorporatie in een dergelijke situatie haar positie op de woningmarkt verbeteren? Uit de theorie rond strategievorming blijken daarvoor diverse mogelijkheden te

zijn. Door uit deze theorie de Ansoff-matrix, portfoliogedachte en exit strategieën te vertalen naar het vastgoed is onderstaande beheer- en (des)investeringsstrategie matrix opgesteld.

Beheer en (des) investeringsstrategie	Marktontwikkeling		
	<i>Groei</i>	<i>Stabiel</i>	<i>Krimp</i>
Concurrentiepositie			
<i>Sterk</i> (marktleiderschap en sterke financiële positie)	Investeren door vastgoed toe te voegen; handhaaf kwaliteit en prijs voordeel, blijf het beter doen dan de concurrent. Consolidatie vastgoedbeheer.	Investeren in vastgoed gericht op behoud marktaandeel. Consolideren beheer.	Investeren in vastgoed met doel de kwaliteit te verhogen, blijf het beter doen dan concurrent en verkoop vastgoed. Pro-Actief beheer.
<i>Evenwicht</i> (gefragmenteerde markt waarin aanbieders specialisatie of differentiatie strategie nastreven)	Investeren door vastgoed toe te voegen, gebruik kwaliteit en prijs om concurrentiepositie te verbeteren, doe het beter dan de concurrent. Pro-actief vastgoedbeheer.	Investeren in en beheren van vastgoed. Neem unieke posities, richt je op gat in de markt.	Verkoop vastgoed intensiveren om concurrentie voor te zijn, waar noodzakelijk sloop niet kansrijk vastgoed. Pro-actief beheer overig vastgoed.
<i>Zwak</i> (situatie is op langere termijn niet vol te houden, of verbeteren of terugtrekken)	Investeer en zoek een gat in de markt of trek geheel terug. Consolidatie vastgoedbeheer.	Verkoop van vastgoed uit bepaalde marktsegmenten; concentreren op kansrijk segment door investeren in vastgoed, transformeren en herstructureren.	Volume vastgoed terugbrengen tot minimum niveau door sloop vastgoed, waar mogelijk snelle verkoop. Consolidatie beheer op te handhaven vastgoed aandeel.

Tabel 3.2: Beheer en (des) investeringsstrategie (Versprille en Van der Post, 2011)

Binnen de context van dit onderzoek beschouwen we enerzijds de overgang van een stabiele naar een groeiende markt van seniorenhuurwoningen. Anderzijds vindt tegelijkertijd de overgang van een stabiele naar een krimpende markt van overige huurwoningen plaats. Hoewel beide overgangen gelijktijdig plaatsvinden gelden vanuit de beheer- en (des)investeringsstrategie matrix wel eigen strategieën. Hierbij gaan we uit van een evenwichtsconcurrentiepositie van de woningcorporaties. Enerzijds zien we een strategie die gericht is op investeren door vastgoed toe te voegen op de markt voor seniorenhuurwoningen. Aan de andere kant zien we een strategie die gericht is op het intensiveren van de verkoop van overige huurwoningen. De woningcorporatie kan daarbij het volgende doen:

- De woningcorporatie kan de overige huurwoningen te koop aanbieden. Dit kan door het omzetten van leeggekomen huurwoningen in koopwoningen. De woningcorporatie kan ook de huurwoningen aan haar huidige huurders te koop aanbieden. De vraag vanuit de koopwoningmarkt is in dit onderzoek echter niet meegenomen, waardoor de opname op deze markt onzeker is.
- Om vastgoed toe te voegen kan de woningcorporatie nieuwe seniorenhuurwoningen bouwen. Door deze woningen af te stemmen op de toekomstige woningvraag met aandacht voor prijs en kwaliteit, kan de woningcorporatie hier tevens haar concurrentiepositie mee verbeteren.
- Een andere mogelijkheid is dat de woningcorporatie haar huidige woningvoorraad kan aanpassen door overige huurwoningen om te zetten in seniorenhuurwoningen. Dit zal niet voor alle woningen in de voorraad van de woningcorporatie mogelijk zijn in verband met de technische staat van de woningen. Ook zal hierbij gewaakt moeten worden voor het behoud van kwaliteit, anders kan de concurrentiepositie van de woningcorporatie onder druk komen te staan. De vraag of woningcorporaties opereren in een concurrerende markt zal uit de empirie blijken.

In feite dient er in de vastgoedportefeuille van de woningcorporatie een verschuiving plaats te vinden van overige huurwoningen naar seniorenhuurwoningen. Ofwel door verkoop van overige huurwoningen en nieuwbouw van seniorenhuurwoningen, ofwel door het verbouwen van huurwoningen.

Bij het verbouwen van huurwoningen houdt de woningcorporatie het aantal (huur)woningen in evenwicht. De beperkingen van deze strategie zijn gelegen in de technische staat van de huurwoningen en de kosten die hieraan verbonden zijn. Daarnaast speelt het locatievraagstuk; niet alle bestaande woningen zijn gelegen op voor senioren wenselijke locaties. Om in de vraagstijging naar seniorenhuurwoningen te voorzien zal de woningcorporatie dan ook nieuwe seniorenhuurwoningen moeten bouwen en een deel van de voorraad overige huurwoningen door verkoop uit de huurmarkt naar de koopmarkt moeten verschuiven. In de theoretische veronderstelling dat deze woningen door de koopmarkt opgenomen worden blijft er een evenwichtssituatie van aanbod ten opzichte van de vraag in de huurmarkt. De huur van het vastgoed blijft op peil en daarmee de prijs van het vastgoed.

Positie in de vastgoedmarkt

De vraag naar koopwoningen is in dit onderzoek gezien de huidige dynamiek op de koopwoningmarkt niet duidelijk, waardoor een opname door de koopmarkt onzeker is. Bij een eventuele vraag naar koopwoningen hebben we op de koopmarkt echter te maken met concurrentie in de vorm van ontwikkelaars. Wanneer ontwikkelaars ook woningen toe gaan voegen aan de koopmarkt, dan wordt de ruimte voor verkoop van huurwoningen door de woningbouwcorporatie beperkter. Door de nodige ontwikkeltijd vanuit de ontwikkelaars en de daarmee gepaard gaande vertraagde toevoeging aan de markt, is er nog enige ruimte voor verkoop vanuit de woningcorporatie. Desondanks verandert het evenwicht van de vastgoedmarkt.

In de laatste situatie, wanneer de woningcorporatie moeite heeft met de verkoop van huurwoningen, is de concurrentiepositie van de woningcorporatie in het geding. De woningcorporatie moet namelijk een deel van de huurwoningen verkopen om aan de stijgende vraag naar seniorenhuurwoningen te kunnen voldoen. Hoe kan de woningcorporatie in een dergelijke situatie haar concurrentiepositie verstevigen? Vanuit de theorie rond strategievorming kan ingezet worden op concurrentie naar timing en prijs (Versprille en Van der Post, 2011).

Timing

Voor het ontwikkelen van vastgoed is er een doorlooptijd nodig om te komen van initiatief tot feitelijke verkoop en productie. Uit de praktijk van de projectontwikkeling blijkt dat de totale doorlooptijd zeer divers is, nl variërend van enkele maanden tot meerdere jaren.

Woningcorporaties hebben het voordeel dat ze bestaande woningen in eigendom hebben en deze bij feitelijke beëindiging van het huurcontract door verhuizingen of sterfte direct van de huur- naar de koopmarkt kunnen verschuiven. De mutatiegraad bepaalt dan de hoeveelheid en het tempo waarin beschikbare woningen vrijkomen. Woningen kunnen ook verschuiven van de huur- naar de koopmarkt door in te gaan op de koopvraag onder de huidige huurders. Het aanbod de huurwoning te kopen kan direct worden gedaan waardoor maximale tijdswinst ontstaat (Versprille en van der Post, 2011).

Prijs

Kijken we naar de prijs van vastgoed dan weten we uit paragraaf 2.1 dat er een relatie is tussen aanbod, de huur en de prijs van vastgoed. De prijs van het vastgoed kent een vaste component die wordt gevormd door de kostprijs van het vastgoed inclusief de grondprijs. In de Nederlandse woningmarkt is er sprake van twee effecten die de huur beïnvloeden. Het huurprijzenbeleid en de huurtoeslag in de huurmarkt en de hypotheekrenteaftrek in de koopmarkt. In feite wordt er een subsidie gegeven op de marktconforme prijs (Versprille en Van der Post, 2011).

Wanneer we het model van Wheaton en DiPasquale erbij betrekken zien we voor de koopmarkt het volgende. De afslag op de te betalen rente in de vorm van hypotheekrenteaftrek laat een lagere NAR zien, wat leidt tot een hogere waarde van het

vastgoed. Via de residuele grondwaardebepaling leidt deze hogere waarde tot een hogere kostprijs van het vastgoed.

In de huursector heeft de prijsregulering het volgende effect. Waar in de koopsector in feite de te betalen rente wordt beïnvloed, is er door de huurregulering een directe beïnvloeding van de huur. Het laag houden van de huur heeft daarbij een drukkend effect op de waarde van het vastgoed.

Het effect van deze prijsregulering is een prijsverschil tussen vergelijkbare woningen in de huur- en koopsector. Er is dan ook sprake van een zogenaamd gat tussen de koop en huurmarkt.

De woningcorporatie kan rekening houdend met bovenstaande verschijnselen het prijsmechanisme inzetten door de woningen tegen een lagere koopprijs aan te bieden.

Als defensiestrategie kan de ontwikkelaar goedkopere woningen aanbieden. Echter ligt het minimale prijsniveau voor de ontwikkelaar hoger dan die van de woningcorporatie. De woningcorporatie kan de prijs van het vastgoed ten opzichte van de ontwikkelaar onder andere laag houden door lage grondkosten en het afzien van winst. Dit verschil in stichtingskosten kan de woningcorporatie geheel ten goede laten komen aan een prijsdaling of een hogere kwaliteit.

Door de lagere waardering van haar vastgoed is de woningcorporatie in staat onder de prijs van de aanbiedende projectontwikkelaar de koopmarkt te betreden. Bij voldoende concurrerend aanbod zal de woningcorporatie met inzetten van het timing- en prijsinstrument de bouwproductie en dus het aanbod kunnen beïnvloeden.

Concurrentiestrategie

De woningcorporatie kan haar positie in de markt dus verstevigen door:

Concurrentie op prijs

- Vanuit de bestaande voorraad huurwoningen heeft de woningcorporatie grote invloed de aanbiedingsprijs te bepalen. Bij nieuwbouw is de woningcorporatie in staat door inzet van een lagere grondprijs, onder het aanvangsprijsniveau van de ontwikkelaar, woningen op de koopmarkt te zetten.

Concurrentie met betrekking tot timing

- Het voordeel is dat de woningcorporatie beschikt over woningen, er is geen sprake van een lange ontwikkeltijd. Er kan direct overheveling van de huur- naar de koopsector plaatsvinden door de woningen op de markt aan te bieden. Dit kan door het aanbieden bij leegkomen of het aanbieden aan zittende huurders met een koopvraag.

Portefeuillestrategie voor de woningcorporatie in een vergrijzende markt

Uit het voorgaande onderzoek is gebleken dat de aanbodmarkt niet aansluit bij de sterke vraagverandering, de behoefte aan seniorenwoningen neemt toe en de behoefte aan overige typen woningen daalt. Naar aanleiding van bovenstaande paragraaf kan aan de woningcorporaties de volgende theoretische portefeuillestrategie voorgesteld worden.

De woningcorporaties wordt voorgesteld om binnen hun vastgoedportefeuille een verschuiving plaats te laten vinden van overige huurwoningen naar seniorenhuurwoningen. Deze verschuiving kan plaats vinden door verkoop van overige huurwoningen en nieuwbouw van seniorenhuurwoningen, of door het verbouwen van huurwoningen.

Indien de voorraad overige huurwoningen niet daalt, leidt dit tot een overschot in dit segment van de vastgoedportefeuille van de woningcorporatie met eventueel leegstand, scheefwonen of ontevredenheid tot gevolg. Daarbij kan de verkoop van het bestaande bezit geld genereren dat ingezet kan worden om de benodigde kwaliteitstransitie van de vastgoedportefeuille te realiseren. Deze kwaliteitstransitie is gewenst omdat de vraag onder huurders verschuift naar een ander woonproduct. Deze verschuiving heeft te maken met de andere levensfase en behoeften van de huurders.

Bij nieuwbouw en het verbouwen naar seniorenwoningen is het van belang om de woningen af te stemmen op de toekomstige woningvraag met aandacht voor prijs en kwaliteit. Hier kan de woningcorporatie haar concurrentiepositie mee behouden of verbeteren.

Bij de verkoop van bestaande woningen op de koopmarkt zijn er meer concurrerende partijen. Hierbij is het dan ook zeker van belang om in te zetten op het behalen van concurrentievoordeel. Zoals uit deze paragraaf is gebleken kan de woningcorporatie haar concurrentiepositie verstevigen door in te zetten op concurrentie op prijs en concurrentie met betrekking tot timing.

De woningcorporatie heeft bij haar verkoopprogramma voor bestaande woningen in tegenstelling tot de ontwikkelaar niet te maken met een doorlooptijd van te ontwikkelen vastgoed. Tevens is de woningcorporatie door de lagere waardering van haar vastgoed in staat onder de prijs van de aanbiedende projectontwikkelaar de koopmarkt te betreden. Bij voldoende concurrerend aanbod zal de woningcorporatie met inzetten van het timing- en prijsinstrument de bouwproductie kunnen beïnvloeden.

3.4.2 Woningcorporatie en strategieervulling

Bij het bepalen van de portefeuillestrategie voor woningcorporaties blijkt dat de woningvoorraad drastisch aangepast moet worden, om aan de veranderende woningvraag vanuit de vergrijzing te voldoen. De huidige woningvoorraad voor seniorenwoningen is niet alleen in omvang ontoereikend, maar ook kwalitatief voldoet deze niet aan de huidige woonwensen. De vernieuwers onder de woningcorporaties zullen, in tegenstelling tot de bestendigers, als eerste moeten opmerken dat er vraag is naar een andere soort woningen en hun portefeuillestrategie hier snel op aanpassen. De bestendigers onder de woningcorporaties zijn afwachtend voor wat betreft het aanpassen van de woningvoorraad en richten zich vooral op de huidige huurders. Bij de bestendigers wordt onderscheid gemaakt tussen de typen woningcorporaties; de sociale woningbeheerder en de sociale woningbelegger.

De sociale woningbeheerder streeft naar optimalisering van het rendement en het tevreden houden van de huidige huurders en zal hierdoor haar portefeuille maar gestaag aanpassen naar gelang de tevredenheid van de huurders.

De sociale woningbelegger voert een voorraadbeleid met relatief weinig differentiatie in kwaliteit en betrouwbaarheid. De sociale woningbelegger is wel uit op een goed rendement en laat zich bij een portefeuillestrategie hierdoor leiden.

Onder de vernieuwers wordt er onderscheid gemaakt tussen twee typen woningcorporaties, de maatschappelijke vastgoedondernemer en de maatschappelijk innovator.

De maatschappelijke vastgoedondernemer streeft naar constante vernieuwing van de woningvoorraad en zal hiervoor ook continue veranderingen in de woningvraag in de gaten moeten houden. Hierdoor zal dit type corporaties het snelst inspelen op veranderingen in de vraag vanuit de markt.

Ook de maatschappelijk innovator is een vernieuwer onder de woningcorporaties en streeft naar constante vernieuwing in werkterrein, producten en diensten. De maatschappelijke innovators zullen dan ook snel inspelen op vraagveranderingen, maar daarnaast blijft de maatschappelijke taak bij dit type corporaties wel gehandhaafd. Het is vanuit het oogpunt van de senioren belangrijk dat deze taak behouden blijft omdat zij een groot belang hebben bij een goed sociaal klimaat in de wijken.

3.5 Conclusie

In deze conclusie wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: "Hoe zouden woningcorporaties moeten reageren op dynamiek in de woningvraag?".

De woningcorporatie is een bijzondere belegger, een vastgoedbedrijf met een maatschappelijke taak. Ze staat dan ook continue voor het dilemma tussen maatschappelijke

doelstellingen en het ondernemen met vastgoed. Door de jaren heen hebben de woningcorporaties te maken gehad met kritiek over gebrek aan prestaties, transparantie en legitimiteit. Dit heeft geleid tot een nieuwe manier van beleid voeren: vastgoedsturing. Vastgoedsturing is de sturing op en samenhang tussen strategie, beleid, projecten en processen.

Vastgoedsturing biedt aanknopingspunten voor een correcte scheiding tussen strategie en beleid en het werken van grof naar fijn. Vastgoedsturing besteedt dus veel aandacht aan de strategische kop ofwel de portefeuillestrategie. Daarnaast legt vastgoedsturing nadruk op de samenhang tussen processen binnen de corporatie, zowel strategisch als organisatorisch. Hierdoor kunnen middelen op de juiste manier worden omgezet in eindresultaten en waardering door klant en maatschappij.

De portefeuillestrategie binnen het kader van vastgoedsturing is de vertaling van toekomstvisie, missie en ondernemingsplan naar de veranderopgave voor de vastgoedportefeuille.

Uit het onderzoek is gebleken dat de woningcorporaties zich bevinden in een vergrijzende markt met veranderende woonwensen, waardoor de aanbodmarkt niet aansluit bij de sterke vraagverandering. De behoefte aan seniorenwoningen neemt toe en de behoefte aan overige typen woningen daalt. Om te zorgen dat haar woningportefeuille gezond blijft wordt voor de woningcorporaties de volgende portefeuillestrategie voorgesteld.

Woningcorporaties moeten binnen hun vastgoedportefeuille een verschuiving plaats laten vinden van overige huurwoningen naar seniorenwoningen. Deze verschuiving kan plaats vinden door verkoop van overige huurwoningen en nieuwbouw van seniorenhuurwoningen, of door het verbouwen van huurwoningen. Verkoop van het bestaande bezit genereert geld dat ingezet kan worden bij de benodigde nieuwbouw en verbouw.

De maatschappelijke vastgoedondernemer en de maatschappelijk innovator zullen waarschijnlijk het snelst inspelen op veranderingen in de vraag vanuit de markt. Daarnaast blijft bij de maatschappelijk innovator de maatschappelijke taak behouden, wat van groot belang is voor senioren.

Hypothesen vanuit het theoretisch kader

Vanuit het voorgaande theoretische onderzoek zijn de volgende hypothesen gevormd.

Hypothese 1: Woningcorporaties zijn zich, in met name de reeds vergrijzende delen van Nederland, bewust van de frictieproblematiek als gevolg van de vergrijzing en hebben daarmee die problematiek in hun strategie verwerkt.

Op basis van de literatuur (o.a. Eskinasi, 2006) kan geconstateerd worden dat in het kader van strategisch voorraadbeleid het voor woningcorporaties van belang is om hun portefeuille af moeten stemmen op de marktvraag. Dit vormt een organisatie specifieke vertaling van de meer algemene literatuur (Wheaton en DiPasquale, 1996; Marquard en Van der Post, 2010) omtrent het functioneren van vastgoedmarkten die stelt dat markten in evenwicht moeten zijn.

Hypothese 2: Het theoretische voorstel om binnen de vastgoedportefeuille een verschuiving plaats te laten vinden van overige huurwoningen naar seniorenwoningen is in de praktijk voor woningcorporaties uitvoerbaar.

In de 'Beheer en (des) investeringsstrategie' (Versprille en Van der Post, 2011) ligt de basis voor hypothese 2.

Hypothese 3: De maatschappelijk innovator beschikt, in tegenstelling tot de sociale woningbeheerder, de sociale woningbelegger en de maatschappelijke vastgoedondernemer, nu al over de meest optimale woningvoorraad naar aanleiding van de vergrijzing.

Deze hypothese sluit aan bij de studie van Gruis (2007) waarin zowel de typologie als de verwachting over het optimaal handelen nader wordt uiteengezet.

Bovenstaande hypothesen worden in het volgende hoofdstuk getoetst in de praktijk.

Deel 2

PRAKTIJK

Hoofdstuk 4 De woningcorporatie in de praktijk

Uit het theoretische gedeelte van dit onderzoek is gebleken dat de vergrijzing invloed heeft op de vastgoedmarkt. Om in te spelen op een veranderende woningvraag als gevolg van de vergrijzing zullen woningcorporaties hun portefeuillestrategie moeten aanpassen. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een praktijkonderzoek weergegeven of de portefeuillestrategie die in deel 1 is uitgezet ook in de praktijk toepasbaar is. Daarnaast wordt onderzocht of het type woningcorporatie invloed heeft op de wijze en snelheid waarop ingespeeld wordt op de veranderende woningvraag.

4.1 Opzet praktijkonderzoek

Tijdens het praktijkonderzoek wordt door middel van een enquête onder woningcorporaties en onderzoek van jaarverslagen van deze woningcorporaties in de praktijk getoetst of de theoretische aannames uit hoofdstuk 3 juist zijn en wanneer dit niet het geval is waarom deze aannames niet juist zijn. De criteria voor aanname zijn als volgt:

Hypothese 1: Woningcorporaties zijn zich, in met name de reeds vergrijzende delen van Nederland, bewust van de frictieproblematiek als gevolg van de vergrijzing en hebben daarmee die problematiek in hun strategie verwerkt.

De hypothese wordt aangenomen als 80% van de woningcorporaties zich bewust is van de frictieproblematiek en deze in hun strategie hebben verwerkt.

Hypothese 2: Het theoretische voorstel om binnen de vastgoedportefeuille een verschuiving plaats te laten vinden van overige huurwoningen naar seniorenwoningen is in de praktijk voor woningcorporaties uitvoerbaar.

De hypothese wordt aangenomen als 80% van de woningcorporaties binnen de vastgoedportefeuille een verschuiving plaats kan laten vinden van overige huurwoningen naar seniorenwoningen.

Hypothese 3: De maatschappelijk innovator beschikt, in tegenstelling tot de sociale woningbeheerder, de sociale woningbelegger en de maatschappelijke vastgoedondernemer, nu al over de meest optimale woningvoorraad naar aanleiding van de vergrijzing.

De hypothese wordt aangenomen als de maatschappelijke innovators ten opzichte van de overige typen woningcorporaties in het onderzoek het minst vaak hun woningvoorraad hoeven aan te passen.

Voor de enquête betekent dit dat onder de woningcorporaties enerzijds wordt onderzocht wat voor type woningcorporatie het is en anderzijds wat hun strategische keuze is met betrekking tot de woningportefeuille en wat hun ervaringen hiermee zijn. In het volgende schema wordt duidelijk gemaakt hoe dit in de enquête aangepakt wordt.

In het onderstaande schema, figuur 4.1, staan in de linker kolom de vraagstukken vanuit de theorie en in rechter kolom staan de omschrijving van de vragen die hiervoor in de enquête gebruikt worden.

Theorie	Vraagstelling in de enquête
Bedrijfsstijl corporatie	Met de vragen 1 en 2 wordt onderzocht welke bedrijfsstijlen onder de woningcorporaties gehanteerd worden.
Vergrijzing	Met de vragen 3 en 4 wordt onderzocht of de woningcorporaties op de hoogte zijn van de vergrijzing in hun werkgebied. Vervolgens wordt met de vragen 5 t/m 11 onderzocht of de woningcorporaties de vergrijzing ook opgenomen hebben in hun strategie.
Portefeuillestrategie	Met de vragen 12 t/m 18 wordt onderzocht wat de gevolgen zijn van de vergrijzing op de portefeuillestrategie van de woningcorporaties.
Concurrentie	Met de vragen 19 t/m 21 wordt onderzocht hoe omgegaan wordt met concurrentie op de markt.
Reflectie	Met de vragen 22 t/m 24 wordt onderzocht wat in de dagelijkse praktijk ervaringen zijn bij het uitvoeren van de portefeuillestrategie.

Figuur 4.1: Opzet enquête (eigen bewerking)

Voor de volledige enquête zie bijlage 1.

Bij het onderzoeken van de jaarverslagen wordt gelet op de volgende punten.

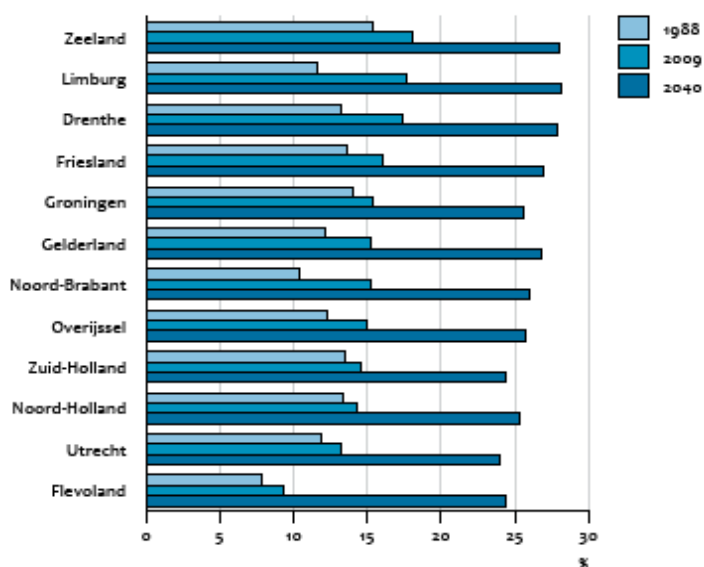
- *Bedrijfsstijl*: er wordt onderzocht of in de jaarverslagen duidelijk wordt gemaakt welke bedrijfsstijl de woningcorporatie hanteert.
- *Vergrijzing*: er wordt onderzocht of vergrijzing in het beleid van de woningcorporatie is opgenomen en of hier actiepunten aan verbonden zijn.
- *Portefeuillestrategie*: er wordt onderzocht of en zo ja hoe de woningvoorraad wordt aangepast aan de veranderende vraag.

4.2 Selectie cases

Gebieden waar de vergrijzing nu al speelt zijn voor dit onderzoek het meest interessant om te onderzoeken. Deze gebieden worden in de deze paragraaf in kaart gebracht aan de hand van de regionale prognose omtrent vergrijzing. Deze regionale prognose vormt dan ook de basis voor de selectie van de te onderzoeken woningcorporaties.

4.2.1 Regionale vergrijzing

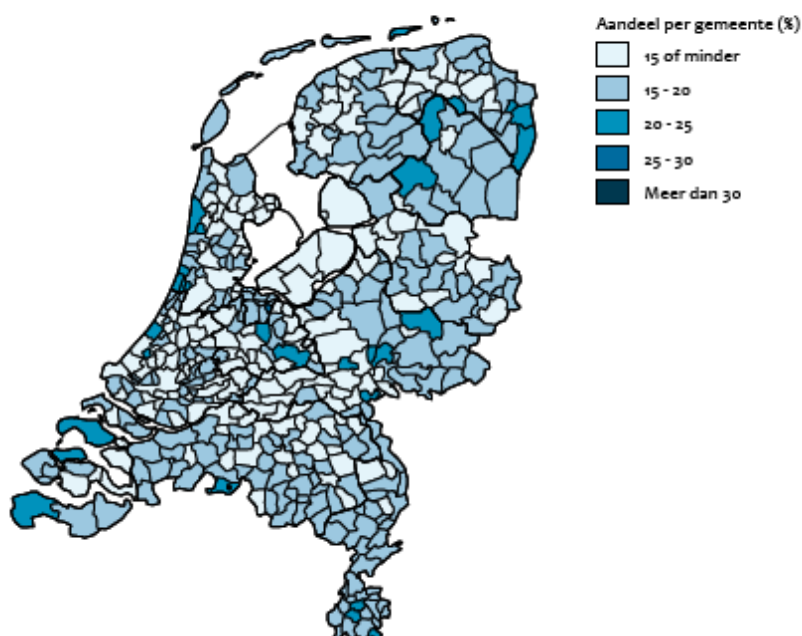
De vergrijzing is in alle Nederlandse regio's zichtbaar. Voor alle provincies wordt tot 2040 een forse toename van het aandeel ouderen verwacht. De provincies die nu het laagste aandeel ouderen hebben vergrijzen volgens de prognose het sterkst, zodat in 2040 de verschillen tussen de provincies kleiner zijn. De provincies Zeeland, Limburg en Drenthe zullen in 2040 het hoogste percentage ouderen hebben, 28 procent. Ook in 2009 hebben deze provincies al de meeste 65-plussers onder hun inwoners, zie figuur 4.2 (Planbureau voor de Leefomgeving, 2010).



Figuur 4.2: Aandeel 65 jaar en ouder per provincie (Planbureau voor de Leefomgeving, 2010)

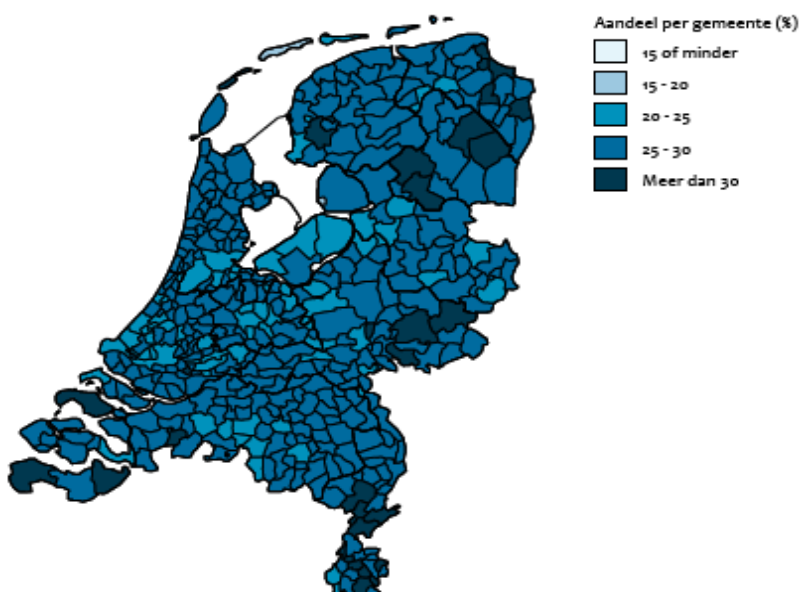
Het hoge aandeel ouderen in Zeeland, Limburg, Drenthe komt mede doordat jongeren wegtrekken uit deze provincies om elders te gaan werken of studeren. Deze provincies hebben daardoor relatief weinig twintigers, dertigers en jonge kinderen in hun bevolking en relatief veel ouderen. Het beeld op het aggregatieniveau van de gemeente bevestigt dit beeld, alle gemeenten krijgen de komende jaren te maken met een sterke vergrijzing. Uit figuur 4.4 is af te lezen dat in het zuiden van Limburg, Zeeland, Drenthe en het oosten van Groningen en Gelderland het aandeel ouderen in 2040 het hoogst ligt. Ook hiervoor geldt dat in deze gemeenten ook nu reeds relatief veel 65-plussers wonen, zie figuur 4.3 (Planbureau voor de Leefomgeving, 2010).

2009



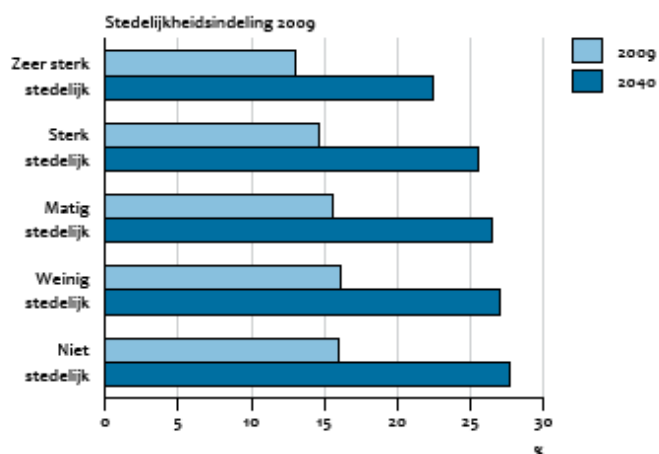
Figuur 4.3: Aandeel bevolking 65 jaar en ouder in 2009 (Planbureau voor de Leefomgeving, 2010)

2040



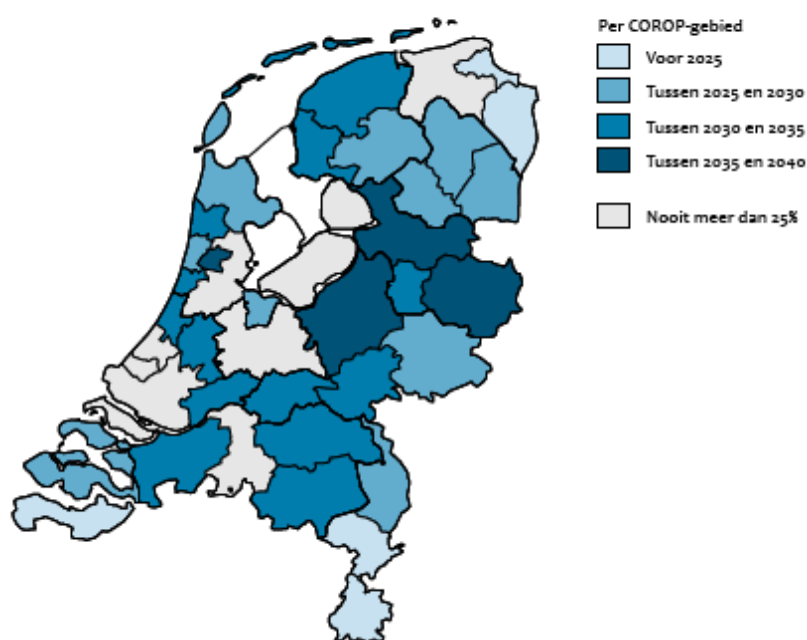
Figuur 4.4: Aandeel bevolking 65 jaar en ouder in 2040 (Planbureau voor de Leefomgeving, 2010)

Het verschil in vergrijzing tussen 'stad' en 'platteland' komt duidelijk tot uiting indien gekeken wordt naar de verstedelijkingsgraad. Figuur 4.5 laat zien dat niet-stedelijke gemeenten over het algemeen een oudere bevolking hebben dan stedelijke gemeenten. Volgens de prognose neemt dat verschil de komende decennia nog iets toe. De groep zeer stedelijke gemeenten bevat de vier grote steden, enkele randgemeenten en een aantal studentensteden. Vooral Zuid-Holland telt veel zeer stedelijke gemeenten. Friesland is de provincie met het grootste aandeel niet-stedelijke gemeenten.



Figuur 4.5: Aandeel 65 jaar en ouder naar stedelijkheidsgraad woongemeente (Planbureau voor de Leefomgeving, 2010)

Naar verwachting ligt het percentage ouderen in Nederland rond 2035 boven de 25 procent. Er bestaan echter belangrijke regionale verschillen in het tempo van de vergrijzing. Figuur 4.6 geeft op het niveau van de COROP-gebieden een overzicht van de periode waarin de 25 procent grens wordt overschreden. Naar verwachting gebeurt dit het eerst aan de randen van Nederland en daarna in meer centraal gelegen regio's. Zo zal in Zuid- en Midden-Limburg, Zeeuws-Vlaanderen en het oosten van Groningen rond 2025 al meer dan een kwart van de bevolking 65 jaar of ouder zijn. Tegen 2030 volgen de rest van Limburg en Zeeland, Drenthe, de Achterhoek, Zuidoost-Friesland en de kop van Noord-Holland (Planbureau voor de Leefomgeving, 2010).



Figuur 4.6: Periode waarin het aandeel van de bevolking 65 jaar en ouder boven de 25% komt (Planbureau voor de Leefomgeving, 2010)

Uit onderzoek van De Jong en Daalhuizen (2014) 'De Nederlandse bevolking in beeld' blijkt eveneens dat de groene- en grijze druk niet gelijkmatig over Nederland verdeeld zijn. In de krimpgebieden Oost-Groningen, Zuid-Limburg en Zeeuws-Vlaanderen is de groene druk uit het verleden omgeslagen in een grijze druk, die in de toekomst sterk oploopt. Nog sterker dan in Nederland als geheel.

4.2.2 Selectie onderzoeksgebied

Het percentage ouderen is het hoogst in de provincies Zeeland, Limburg, Drenthe en Friesland. In deze provincies is momenteel dus al duidelijk sprake van vergrijzing. De vergrijzing zet in deze provincies snel door, in grote delen zal het percentage ouderen al voor 2030 boven de 25% liggen. Ook in grote delen van Groningen en de Achterhoek zal het percentage ouderen al voor 2030 boven de 25% liggen. Daarnaast is de grijze druk in de krimpgebieden Oost-Groningen, Zuid-Limburg en Zeeuws-Vlaanderen sterker dan in Nederland als geheel.

De provincies Zeeland, Limburg en Groningen en de regio Achterhoek zijn dan ook de meest interessante gebieden om nader te onderzoeken. Dit zijn dan ook de gebieden die in dit onderzoek centraal staan.

4.3 Portefeuillestrategie en vergrijzing in de praktijk

In deze paragraaf wordt onderzocht hoe woningcorporaties in Zeeland, Limburg, Groningen en de Achterhoek inspelen op de veranderende woningvraag naar aanleiding van de vergrijzing. Daarnaast wordt in dit onderzoek gekeken of er binnen de verschillende typen woningcorporaties anders ingespeeld wordt op de vergrijzing. Om verschillen tussen woningcorporaties te kunnen duiden is voor dit onderzoek een enquête uitgezet onder alle woningcorporaties in Zeeland, Limburg, Groningen en de Achterhoek. Het bleek na consultatie van de heer Nieboer helaas niet haalbaar om vanuit de database van Nieboer en Gruis reeds vooraf te selecteren op bedrijfsstijlen. Als aanvullende informatie worden ook de jaarverslagen van de woningcorporaties bestudeerd als zijnde een specifieke 'press research'. Meer over deze enquête en de bevindingen hieruit komen aan bod in deze paragraaf.

4.3.1 De enquête en de jaarverslagen

De enquête is uitgezet bij 11 woningcorporaties in Zeeland, bij 27 woningcorporaties in Limburg, bij 14 woningcorporaties in Groningen en bij 10 woningcorporaties in de Achterhoek. Dit komt op een totaal van 62 woningcorporaties. In bijlage 3 is een lijst opgenomen met alle woningcorporaties die benaderd zijn voor de enquête.

De respons op de enquête, zie tabel 4.1, is voor Zeeland 55%, voor Limburg 40,7%, voor Groningen 21,4 % en voor de Achterhoek 30%. Over het totaal genomen is de respons 37,1%, 23 van de 62 aangeschreven woningcorporaties. Op basis van de respons zijn de jaarverslagen van de woningcorporaties die gereageerd hebben op de enquête onderzocht. Door alleen de jaarverslagen van de woningcorporaties die gereageerd hebben te onderzoeken kunnen de resultaten van de enquête vergeleken worden met de bevindingen uit de jaarverslagen. Een overzicht van de onderzochte jaarverslagen staat in bijlage 4.

	Zeeland	Limburg	Groningen	Achterhoek	Totaal
Aantal aangeschreven corporaties	11	27	14	10	62
Aantal beantwoorde enquêtes	6	11	3	3	23
Respons	55%	40,7%	21,4%	30%	37,1%

Tabel 4.1: Respons

De enquête is aan de hand van de punten bedrijfsstijl, vergrijzing, portefeuillestrategie, concurrentie en reflectie opgesteld. Naast gesloten meerkeuze vragen zijn er openvragen gebruikt en is er ruimte voor opmerkingen zodat er voor de woningcorporaties ruimte is om beleid- en strategiekeuzes toe te lichten.

Bij het onderzoeken van de jaarverslagen wordt gelet op de punten bedrijfsstijl, vergrijzing en portefeuillestrategie. Het onderzoek van de jaarverslagen is met behulp van de zoekfunctie en steekwoorden uitgevoerd. De gebruikte steekwoorden komen voort uit de literatuur. Met betrekking tot de bedrijfsstijl wordt gekeken naar verschillende woorden per classificatie.

De sociale woningbeheerder: traditionele taakstelling en tevreden huurders

De sociale woningbelegger: traditionele taakstelling en rendement

De maatschappelijk innovator: vernieuwing en innovatie

De maatschappelijke vastgoedondernemer: vernieuwing en rendement

Met betrekking tot vergrijzing zijn de jaarverslagen geanalyseerd aan de hand van de termen: vergrijzing, ouderen en senioren.

Met betrekking tot het thema portefeuillestrategie en het slagen daarvan, wordt gekeken naar: strategie, portefeuille en aanpassing. Door de jaarverslagen op deze wijze te analyseren en ranken ontstaat een deel van de onderbouwing van het beeld over de stand van zaken per woningcorporatie.

4.3.2 Analyse van de enquête en jaarverslagen

In deze paragraaf worden de resultaten van de enquête en de jaarverslagen geanalyseerd. De analyse van de enquête is enerzijds gebaseerd op ingevulde cijfers en anderzijds op toelichtingen van de woningcorporaties. Deze analyse is aangevuld met de bevindingen uit de jaarverslagen.

4.3.2.1 Bedrijfsstijl

In de enquête is allereerst onderzocht onder welk type de woningcorporaties vallen. Dit is te zien in tabel 4.2. In het vervolg van de analyse wordt bij resultaten vaak onderscheid gemaakt naar de verschillende bedrijfsstijlen van de woningcorporaties.

Type corporatie	Zeeland		Limburg		Groningen		Achterhoek		Totaal	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
Sociale woningbeheerder	3	50	2	18,2	0	0	2	66,7	7	30,4
Sociale woningbelegger	0	0	1	9,1	1	33,3	0	0	2	8,7
Maatschappelijk innovator	0	0	3	27,3	1	33,3	0	0	4	17,4
Maatschappelijk ondernemer	3	50	5	45,5	1	33,3	1	33,3	10	43,5
Totaal	6	100	11	100	3	100	3	100	23	100

Tabel 4.2: Verdeling naar type woningcorporatie

Bij het onderzoeken van de jaarverslagen met behulp van de steekwoorden rendement, vernieuwing en traditionele taakstelling zijn geen aanwijzingen naar voren gekomen die leiden tot een expliciete kwalificatie van de bedrijfsstijl.

4.3.2.2 Vergrijzing

De woningcorporaties die ondervraagd zijn, zijn allemaal op de hoogte van de vergrijzing in de regio en de meerderheid hiervan, 87%, heeft vergrijzing ook daadwerkelijk op de agenda staan.

Of de woningcorporaties vergrijzing op de agenda hebben staan blijkt uit tabel 4.3 en die maakt duidelijk dat er een verschil is tussen de typen woningcorporaties. De maatschappelijk innovator en de maatschappelijke ondernemer hebben allebei vergrijzing het vaakst wel op de agenda staan, 100%. De sociale woningbeheerder heeft de vergrijzing iets minder vaak

wel op de agenda staan, 71,4%, en de sociale woningbelegger heeft de vergrijzing het minst vaak wel op de agenda staan, 50%. Dit verschil is echter niet significant ($\chi^2 = 6,0$; $df = 3$; $p = 0,112$), door het kleine aantal onderzoekselementen.

Type corporatie	Vergrijzing wel op de agenda staan		Vergrijzing niet op de agenda staan		Totaal	
	n	%	n	%	n	%
Sociale woningbeheerder	5	71,4	2	28,6	7	100
Sociale woningbelegger	1	50	1	50	2	100
Maatschappelijk innovator	4	100	0	0	4	100
Maatschappelijk ondernemer	10	100	0	0	10	100

Tabel 4.3: Overzicht van het verschil of de vergrijzing op de agenda staat naar type woningcorporatie

Uit zowel de enquête als het onderzoeken van de jaarverslagen met behulp van de steekwoorden vergrijzing, ouderen en senioren, blijkt dat bij verschillende woningcorporaties een ander demografisch verschijnsel, de krimp van de bevolking, een grote of soms zelfs grotere rol speelt binnen de strategie- en beleidskeuze van de woningcorporatie. Uit de jaarverslagen komt duidelijk naar voren dat dit vooral het geval is bij de woningcorporaties in Groningen, hier speelt de krimp de grootste rol. Bij één van deze woningcorporaties, Acantus Groep, staat hierdoor wel de krimp op de agenda, maar niet de vergrijzing.

4.3.2.3 Strategievorming

Wat ook al in het theoretische onderzoek naar voren kwam, is het belang van een goede strategiekeuze, want alles wordt gebouwd voor gemiddeld 50 jaar. Ook is in de theorie al gebleken dat vastgoedsturing en daarmee ook het bepalen van de portefeuillestrategie een continue cyclisch proces is en dit blijft vragen om aanpassingen aan veranderende omstandigheden. Een groot probleem bij het bepalen van de portefeuillestrategie bij woningcorporaties is de steeds veranderende regelgeving van de rijksoverheid.

Recent veranderende regelgeving van de rijksoverheid is onder meer de verhuurdersheffing, het terugdringen van de corporaties naar hun traditionele taakstelling en de verschraling van de WMO. Door de verschraling van de WMO moeten ouderen langer zelfstandig thuis blijven wonen, omdat ze pas bij een hogere zorgindicatie voor het verzorgingshuis in aanmerking komen. Dit vergroot de groep senioren die, naast de demografische vergrijzing, aangewezen zijn op de woningcorporaties. Het rijk beperkt dus ook corporaties in wat ze mogen, woningen zijn de basis, maar verschillende corporaties willen vernieuwen en zoeken de grens op om de gemeenschap tegemoet te komen met maatschappelijk vastgoed om zo de leefbaarheid van woonwijken te verbeteren. Daarnaast hebben de veranderingen in de regelgeving consequenties voor de financiële mogelijkheden van de corporaties, ze hebben minder geld tot hun beschikking voor nieuwbouw en renovatie. Deze regelgeving is daarmee zeer bepalend voor de te volgen portefeuillestrategie.

Andere regelgeving bepaalt dat woningen niet specifiek als seniorenwoning gelabeld mogen worden. Woningcorporaties houden bij de toewijzing van woningen aan senioren wel rekening met de geschiktheid van de woning. Toch heeft deze regel invloed op de afstemming van de voorraad op de vraag vanuit de doelgroep.

Uit het onderzoek blijkt ook dat op decentraal niveau de partijen die een rol hebben in de zorg voor huisvesting voor senioren niet overal adequaat samenwerken. Voor een goede afstemming van het benodigde aantal en type woningen is een gezamenlijke visie op de volkshuisvesting wel van belang. De gemeente zou hierin een coördinerende rol moeten hebben en samenwerken met woningcorporaties en zorg- en welzijnsinstellingen.

4.3.2.4 Relatie type woningcorporatie en snelheid aanpassing

In deze alinea komt het verband naar voren tussen het type woningcorporatie en de snelheid waarmee ze hun woningvoorraad aan de veranderde vraag aanpassen. Uit de enquête komt naar voren dat er een verschil is tussen de typen woningcorporaties wat betreft of ze hun voorraad seniorenwoningen nog wel of niet moeten aanpassen aan de toekomstige vraag, zie tabel 4.4. De maatschappelijk innovator moet het vaakst de voorraad seniorenwoningen nog aanpassen, 100%. Minder vaak, maar toch nog 75% van de maatschappelijk ondernemers moet hun voorraad seniorenwoningen nog aanpassen. De sociale woningbelegger moet even vaak wel als niet, 50%, de voorraad seniorenwoningen nog aanpassen. De woningvoorraad hoeft bij de sociale woningbeheerder vaker niet dan wel, 28,6%, aangepast te worden. Dit verschil is echter niet significant ($\chi^2 = 5,7$; $df = 3$; $p = 0,126$), door het kleine aantal onderzoekselementen. De voorraad seniorenwoningen van de sociale woningbeheerder is dus reeds het meest toekomstbestendig, wat gezien de typering van dit type woningcorporatie opmerkelijk is. De verwachting was dat dit type woningcorporatie pas laat zou reageren op veranderingen in de vraag.

Type corporatie	Aantal seniorenwoningen wel aanpassen		Aantal seniorenwoningen niet aanpassen		Totaal	
	n	%	n	%	n	%
Sociale woningbeheerder	2	28,6	5	71,4	7	100
Sociale woningbelegger	1	50	1	50	2	100
Maatschappelijk innovator	3	100	0	0	3	100
Maatschappelijk ondernemer	6	75	2	25	8	100

Tabel 4.4: Overzicht van het verschil in aanpassen seniorenwoningen naar type woningcorporatie

Ook is er een verschil tussen de typen woningcorporaties wat betreft de termijn waarop ze hun portefeuille verwachten aangepast te hebben. De sociale woningbeheerder, de sociale woningbelegger en de maatschappelijk innovator verwachten allemaal binnen 10 jaar hun portefeuille aangepast te hebben. Bij de maatschappelijke ondernemer verwacht slechts 33,3% binnen 10 jaar de portefeuille aangepast te hebben. Nog 50% van de maatschappelijk ondernemers verwacht binnen 15 jaar de portefeuille aangepast te hebben en 16,7% verwacht pas binnen 25 jaar de portefeuille aangepast te hebben. Hierbij kan wel opgemerkt worden dat er zowel sociale woningbeheerders, 20%, als maatschappelijke ondernemers, 16,7%, zijn die nu reeds de voorraad aangepast hebben. De sociale woningbeheerder verwacht daarmee zijn portefeuille het snelst aangepast te hebben. Zie hiervoor tabel 4.5.

Type corporatie	0 jaar		tot 5 jr		tot 10 jr		tot 15jr		tot 20jr		tot 25jr		totaal	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sociale woningbeheerder	1	16,7	1	16,7	4	66,7	0	0	0	0	0	0	6	100
Sociale woningbelegger	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100
Maatschappelijk innovator	0	0	1	50	1	50	0	0	0	0	0	0	2	100
Maatschappelijk ondernemer	1	16,7	1	16,7	0	0	3	50	0	0	1	16,7	6	100

Tabel 4.5: Overzicht van het verschil in de verwachte termijn van aanpassen van de voorraad naar type woningcorporatie

4.3.2.5 Portefeuillestrategie

In deze sub paragraaf wordt allereerst geanalyseerd of de voorraad al dan niet aangepast moet worden en hoe snel men dit wil uitvoeren. Daarna volgt een beschrijving hoe men de nieuwe voorraad ziet aan de hand van opmerkingen uit de enquête en bevindingen uit de jaarverslagen.

Uit het onderzoek, zie ook tabel 4.6, blijkt dat 12 van de 20 woningcorporaties, 60%, het aantal seniorenwoningen aan moet passen. Daarnaast blijkt dat 16 van de 20 woningcorporaties, 80%, het aantal overige woningen aan moet passen. Wanneer naar het aanpassen van beide typen woningen gekeken wordt blijkt dat 11 van de 20 woningcorporaties, 55%, zowel het aantal seniorenwoningen als het aantal overige woningen aan moet passen; 5 van de 20 woningcorporaties, 25%, moet wel het aantal overige woningen aanpassen, maar niet het aantal senioren woningen; 1 van de 20 woningcorporaties, 5%, moet wel het aantal seniorenwoningen aanpassen, maar niet het aantal overige woningen; en 3 van de 20 woningcorporaties, 15%, hoeft het aantal van geen van beide voorraden aan te passen. Een grote meerderheid van de woningcorporaties zal zijn woningportefeuille dus wel moeten aanpassen aan de veranderende woningvraag.

		Aantal seniorenwoningen wel aanpassen	Aantal seniorenwoningen niet aanpassen	Totaal
Aantal overige woningen wel aanpassen	N	11	5	16
	% van totaal	55	25	80
Aantal overige woningen niet aanpassen	N	1	3	4
	% van totaal	5	15	20
Totaal	N	12	8	20
	% van totaal	60	40	100

Tabel 4.6: Veranderopgave

Wanneer gekeken wordt naar tabel 4.7 'Verwachte termijn van aanpassen van de voorraad' valt op dat een grote meerderheid, 73,3 % van de woningcorporaties, verwachten hun voorraad binnen 10 jaar aangepast te hebben. Een deel van de woningcorporaties heeft iets langer nodig, maar 93,3% van de woningcorporaties verwacht hun voorraad binnen 15 jaar aangepast te hebben. De overige 6,7% verwacht de voorraad uiteindelijk binnen 25 jaar aangepast te hebben.

termijn	0 jaar		tot 5 jr		tot 10 jr		tot 15jr		tot 20jr		tot 25jr		totaal	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aantal corporaties	2	13,3	3	20	6	40	3	20	0	0	1	6,7	15	100

Tabel 4.7: Verwachte termijn van aanpassen van de voorraad

Over het geheel verwacht 91,3% van de ondervraagde woningcorporaties in de toekomst aan de vraag van senioren te kunnen voldoen.

Woningvoorraad

Een divers woningbezit is noodzakelijk, waarbij mensen kunnen kiezen uit een breed palet aan woonvormen: met en zonder zorg, zelfstandig of gemeenschappelijk, in een appartement of patio-woning. Hiermee wordt gezorgd voor een toekomstige portefeuille die qua omvang en samenstelling is toegesneden op de doelgroep. Door seniorenwoningen en woningen voor specifieke doelgroepen toe te voegen is het tevens mogelijk de verhuisketen

te verlengen en ontstaan er meer mogelijkheden voor starters maar ook voor huurharmonisatie van woningen die 65-plussers achterlaten.

Doordat senioren, zoals eerder al genoemd, pas met een hogere zorgindicatie in een verzorgingshuis komen, moeten ze dus langer thuis/zelfstandig wonen. Daardoor moeten de zorgbehoevenden de zorg die ze nodig hebben thuis kunnen ontvangen. Daarom zijn een aantal corporaties op zoek naar nieuwe woonvormen, bv kangoeroe wonen, centraal wonen en beschermd wonen. Bij de combinatie wonen en zorg zoeken de woningcorporaties samenwerkingsverbanden met zorgaanbieders.

Bij een klein deel van de woningcorporaties voldoet het aantal seniorenwoningen wel, maar de kwaliteit van de woningen niet. Deze zijn bezig met een kwaliteitsverbetering, ze slopen of verkopen de bestaande voorraad en bouwen nieuwe woningen terug.

De meeste huidige woningen zijn echter helemaal niet geschikt voor senioren, met name als men thuis meer zorg nodig heeft. Daarom moet men nu zoveel mogelijk bestaande woningen levensloopbestendig maken zodat er zorg aan huis kan worden geleverd. Zowel uit de jaarverslagen als uit de enquête komt naar voren dat woningen regelmatig worden aangepast aan de behoefte van de bewoners, maar alleen zolang de woning geschikt is om aan te passen. Een belemmering bij deze plannen is dat sommige zittende huurders weinig bereidheid tonen om hun woning toekomstbestendig te laten maken, ze zien op tegen de overlast. Minder geschikte woningen worden gesloopt en hier komt vaak nieuwbouw voor terug. Een deel van de gezinswoningen in het bezit wordt verkocht en met de middelen die vrijkomen wordt nieuwbouw of het aanpassen van andere woningen gefinancierd. De jaarverslagen bevestigen hierin de uitkomsten uit de enquête. Een voordeel nu de economie en de huizenmarkt weer aantrekken is dat ook de verkoop van huidige voorraad weer aantrekt.

Bij nieuwbouw wordt over het algemeen uitsluitend levensloopbestendig gebouwd. Deze woningen zijn: drempelloos, gelijkvloers en vaak wat kleiner of aangepast en worden ook wel Multiwoning of Nultredenwoning genoemd. Deze woningen zijn daardoor geschikt voor ouderen, maar dit is of hoeft niet alleen voor senioren te zijn. Dit is belangrijk want de vergrijzing heeft tussen 2020 en 2025 zijn piek, terwijl de woningen voor de langere termijn worden gebouwd.

Tevens biedt nieuwbouw meteen de mogelijkheid om een woning seniorproof te bouwen. Hierbij kan gelijk aandacht besteed worden aan de woningvraag en aan de woonomgeving en zorginfrastructuur. Dit kan men doen door de nieuwe woningen te realiseren nabij bestaande voorzieningen en zorginfrastructuur of door deze voorzieningen op te nemen in nieuwbouwplannen. Bijvoorbeeld door het bouwen in centrumgebieden, het creëren van een woonservicezone met wonen, zorg en maatschappelijke functies (huisarts/fysio) of samen met zorginstellingen kleinschalige groepswoningen in de wijk bouwen zodat psychogeriatrische en somatische cliënten in hun eigen wijk kunnen blijven wonen als die 24/7 zorg nodig hebben (goed voor familiebezoek, mantelzorg etc.).

Wijze van aanpassen

Uit het onderzoek blijkt dat het aanpassen van de voorraad altijd een combinatie van methoden is. Het meest wordt gekozen voor slopen en nieuwbouw en renovatie, dus het verbeteren van de huidige voorraad waarbij de omvang van de voorraad niet wezenlijk verandert. Hierbij gaat slopen en nieuwbouw altijd hand in hand met renovatie. Alleen nieuwbouw of alleen verkoop komt niet voor, dit is altijd in combinatie met slopen, nieuwbouw en renovatie zoals te zien is in tabel 4.8.

Wijze van aanpassen	n
A Slopen en nieuwbouw (totale voorraadconstant)	12
B Renovatie (totale voorraad constant)	12
C Alleen nieuwbouw toevoegen (vergroten voorraad)	3
D Verkoop oude woningen (verkleinen voorraad)	8
E Een combinatie	13
F Anders	3
NVT (voorraad hoeft niet aangepast te worden)	2

Tabel 4.8: Wijze van aanpassen van de huidige voorraad

Ad tabel 4.8

Bij deze vraag zijn meerdere antwoorden mogelijk. Hieronder wordt vermeld welke combinaties er door de woningcorporaties opgegeven zijn.

A en B altijd in combinatie

C altijd in combinatie met A en B

D altijd in combinatie met A en B (soms C)

E 7 keer alleen, 6 keer in combinatie met A en B (soms ook D)

F 2 keer alleen (sloop/nieuwbouw verkleinen voorraad), 1 keer samen (alleen sloop)

Op de exacte omvang van de veranderopgaven van de woningvoorraad kan niet ingegaan worden, omdat de respons uit de enquête op deze vraag als onvoldoende moet worden beschouwd. Ook de woorden aanpassing, portefeuille en strategie hebben in de jaarverslagen geen relevante informatie opgeleverd over de portefeuillestrategie van de woningcorporaties. Dat mag als teleurstellend maar zeker ook opvallend worden gezien. Een specifieke uitvoering van de strategie op het thema van vergrijzing kan als elementaire ontwikkeling in de context van de woningcorporatie worden beschouwd heeft het eerste deel van dit onderzoek reeds aangetoond. Daadwerkelijke praktische uitvoering lijkt echter ver weg gezien de analyse van de jaarverslagen.

4.3.2.6 Concurrentie

Zoals verwacht is van concurrentie ten aanzien van de uitvoering van de portefeuillestrategie vrijwel geen sprake. De marktpartijen opereren meestal in een ander segment dan waarin de corporaties werkzaam zijn. Bij verkoop van het bestaande bezit van corporaties kan wel concurrentie optreden met de markt van koopwoningen, maar die is naar het oordeel van de corporaties gering.

4.3.2.7 Reflectie

Zoals reeds eerder genoemd leggen de nieuwe regelgeving en beperkte financiële middelen druk op het afstemmen van vraag en aanbod. Het wordt echter bij de uitvoering van de plannen niet als een belemmering ervaren, omdat daar bij de planvorming reeds rekening mee wordt gehouden.

Voor een goede afstemming van het aantal en typen woningen in een regio is samenwerking met andere corporaties, gemeenten en zorgaanbieders noodzakelijk. Bij het aanbieden van wonen en zorg of het creëren van ontmoetingsruimten worden samenwerkingsverbanden gezocht met zorg- en welzijnsinstellingen.

Uit het onderzoek is al gebleken dat afstemming tussen vraag en aanbod een cyclisch proces is, zo ook het aanpassen van de woningvoorraad aan de komende vergrijzingsgolf. Uit deze paragraaf komt wel naar voren dat er tussen de woningcorporaties verschillen zijn in de snelheid waarmee de woningvoorraad toegerust wordt met het oog op de vergrijzing.

4.4 Conclusie

Het antwoord op de onderzoeksvraag: “Hoe gaan woningcorporaties in de praktijk om met de vergrijzing?”, met als sub vraag: “Is dat optimaal?”, wordt in deze conclusie gegeven.

Vanuit maatschappelijk oogpunt kan van de sociale woningbeheerder en de maatschappelijk innovator verwacht worden dat zij aandacht hebben voor de maatschappelijke doelgroepen, en vergrijzing hoog op de agenda hebben staan. Van de ondervraagde sociale woningbeheerders in het onderzoek zegt maar 71,4% de vergrijzing op de agenda te hebben staan. De maatschappelijke ondernemers, die commerciëler zijn ingesteld, geven aan wel altijd vergrijzing op de agenda hebben staan. Waarschijnlijk is het vanuit commercieel oogpunt wenselijk om het aanbod goed op de vraag vanuit de doelgroepen aan te laten sluiten. Daarentegen zeggen de maatschappelijke ondernemers nog vrij vaak, 75%, de voorraad seniorenwoningen te moeten aanpassen. De sociale woningbeheerders vinden dat zij nog het minst vaak de voorraad seniorenwoningen hoeven aan te passen en menen de portefeuille ook het snelst aangepast te hebben. Opmerkelijk is dat de maatschappelijk innovators aan geven vergrijzing wel altijd op de agenda hebben staan, maar dat zij de voorraad seniorenwoningen nog in zijn geheel moeten aanpassen.

In de huidige woningvoorraad zijn de meeste woningen helemaal niet geschikt voor senioren. Uit de analyse blijkt ook dat 85% van de ondervraagde woningcorporaties vinden dat hun woningvoorraad aangepast moet worden. Volgens de theoretische portefeuillestrategie moeten zowel het aantal seniorenwoningen als het aantal overige woningen in de woningvoorraad van de woningcorporatie aangepast worden. Het blijkt uit de enquête dat dit in de praktijk ook zo is, hoewel maar een kleine meerderheid van de woningcorporaties, 55%, aangeeft de aantallen van beide woningtypen te moeten aanpassen. Echter bij een verandering in één van beide typen woningen kan het aandeel seniorenwoningen in de totale voorraad ook toenemen, en daarmee aan de veranderende vraag tegemoet gekomen worden. Dit blijkt vooral te gelden in de gebieden waar een sterke krimp verwacht wordt. Daarnaast vindt een klein deel van de woningcorporaties dat het aantal seniorenwoningen in hun woningvoorraad wel voldoet, maar de kwaliteit van de woningen niet. Deze woningcorporaties zijn bezig met een kwaliteitsverbetering. Hierbij verwacht de grote meerderheid van de ondervraagde woningcorporaties hun voorraad binnen 10 jaar aangepast te hebben. De vraag moet wel gesteld worden in hoeverre dat reëel lijkt. Gezien de forse vraagterugval zeggen woningcorporaties in krimpgebieden soms gedwongen te zijn het ‘rustig aan te doen’. De beperkende invloed die hiervan uitgaat voor het budget zou kunnen betekenen dat woningcorporaties al dan niet gedwongen zullen moeten schuiven met hun ‘bedrijfsstijl’, aangezien een breed werkveld niet meer haalbaar zal zijn. Hiermee wordt tegelijkertijd een kritische reflectie gegeven op de classificatie van woningcorporaties in de categorieën van Nieboer en Gruis: de actualiteit lijkt momenteel meer sturend dan de bedrijfsstijl an sich.

Het merendeel van de woningcorporaties geeft desondanks toch aan dat ze verwachten aan de vraag van senioren te kunnen voldoen. Een klein percentage, 6,7% verwacht de voorraad pas na de piek van de vergrijzing aangepast te hebben. Een probleem bij de snelheid van aanpassing is volgens de woningcorporaties vaak de veranderende regelgeving en de moeilijkheden bij het verkrijgen van de benodigde financiële middelen hiervoor.

Het aanpassen van de voorraad is volgens de ondervraagde woningcorporaties altijd een combinatie van methoden. De nadruk leggen de woningcorporaties hierbij op het verbeteren van de huidige voorraad, waarbij de omvang van de voorraad niet wezenlijk verandert, door middel van slopen en nieuwbouw en renovatie. Dit wordt ondersteund door verkoop en nieuwbouw. Door middel van renovatie kunnen de woningcorporaties de voorraad vrij snel aanpassen aan de veranderende vraag. Bij nieuwbouw, waarbij de woningen seniorproof gebouwd worden, neemt de aanpassing wat meer tijd in beslag maar daarentegen is de voorraad dan wel langer toekomstbestendig.

Van concurrentie ten aanzien van de uitvoering van de portefeuillestrategie is vrijwel geen sprake bij de verschillende ondervraagde woningcorporaties.

Op de vraag of woningcorporaties in de praktijk optimaal omgaan met de vergrijzing, is geen eenduidig antwoord te geven. Elke woningcorporatie heeft te maken met haar eigen demografische prognoses en ontwikkelt haar eigen portefeuillestrategie daarbij. Wanneer zij deze strategisch verankert in haar beleid volgens het model van de vastgoedsturing, kan zij sturen naar een optimaal resultaat.

Toetsing hypothesen

Als afsluiting van dit hoofdstuk worden de hypothesen, die voortgekomen zijn uit het theoretisch kader, aangenomen of verworpen.

Hypothese 1: *Woningcorporaties zijn zich, in met name de reeds vergrijzende delen van Nederland, bewust van de frictieproblematiek als gevolg van de vergrijzing en hebben daarmee die problematiek in hun strategie verwerkt.*

De woningvraag vanuit de bevolkingsgroep senioren is naar aanleiding van de vergrijzing aan veranderingen onderhevig. Op basis van de theoretische kennis is duidelijk dat de markt het aanbod niet tijdig kan laten aansluiten op de veranderende vraag naar seniorenwoningen. Hierdoor is er frictie ontstaan tussen de vraag en het aanbod van seniorenwoningen.

Ook voor woningcorporaties geldt deze frictieproblematiek. Voor de toekomst is het van belang dat woningcorporaties hierop in spelen om hun woningvoorraad aan te laten sluiten bij de doelgroep en hun financiële continuïteit niet in gevaar te brengen.

Alle ondervraagde woningcorporaties zijn op de hoogte van de vergrijzing in de regio. Hiervan heeft een meerderheid, 87%, vergrijzing ook daadwerkelijk op de agenda staan. Ondanks de frictieproblematiek is het opmerkelijk dat het merendeel van de woningcorporaties, 91,3%, aan de vraag van senioren verwacht te kunnen voldoen. Hierbij verwacht de grote meerderheid van de woningcorporaties hun voorraad binnen 10 jaar aangepast te hebben. Een klein percentage verwacht de voorraad pas na de piek van de vergrijzing aangepast te hebben en voldoet dus op korte termijn niet aan de vraag van de senioren.

De hypothese “Woningcorporaties zijn zich, in met name de reeds vergrijzende delen van Nederland, bewust van de frictieproblematiek en hebben daarmee die problematiek in hun strategie verwerkt.” wordt aangenomen. Alle woningcorporaties zijn zich bewust van de vergrijzing in de regio. Daarbij heeft 87% van de woningcorporaties aangegeven de vergrijzingsproblematiek op de agenda te hebben staan.

Hypothese 2: *Het theoretische voorstel om binnen de vastgoedportefeuille een verschuiving plaats te laten vinden van overige huurwoningen naar seniorenwoningen is in de praktijk voor woningcorporaties uitvoerbaar.*

Theoretisch zouden de woningcorporaties binnen hun vastgoedportefeuille een verschuiving plaats moeten laten vinden van overige huurwoningen naar seniorenhuurwoningen. Dit kan door de verkoop van overige huurwoningen en nieuwbouw van seniorenhuurwoningen, of door het verbouwen van huurwoningen.

Om deze plannen te laten slagen is het belangrijk om concurrentievoordeel te behalen ten opzichte van andere marktpartijen. Dit kan door bij nieuwbouw en verbouw van seniorenwoningen in te zetten op kwaliteit. Bij verkoop van de voorraad is concurrentie met betrekking tot prijs en timing van belang.

In de praktijk blijkt dat er meerdere exogene invloeden zijn op het bepalen van een strategie. Allereerst is de mate van vergrijzing regionaal verschillend en speelt ook vaak het volgende demografische verschijnsel, de krimp, een grote rol, waardoor de vraagverandering regionaal verschillend is. In de praktijk blijkt dat zowel het aantal seniorenwoningen als het aantal overige woningen in de woningvoorraad van de woningcorporatie aangepast moet worden, hoewel dit echter maar bij een kleine meerderheid, 55% het geval is. Maar ook bij een verandering in een van beide typen woningen kan het aandeel seniorenwoningen in de totale voorraad toenemen.

De plannen van de verschillende woningcorporaties komen dus deels wel overeen met de geadviseerde portefeuillestrategie. Maar niet voor alle woningcorporaties is eenzelfde portefeuillestrategie mogelijk in verband met demografische verschillen en regionale regelgeving.

De hypothese “*Het theoretische voorstel om binnen de vastgoedportefeuille een verschuiving plaats te laten vinden van overige huurwoningen naar seniorenwoningen is in de praktijk voor woningcorporaties uitvoerbaar*” wordt aangenomen, omdat voor vrijwel alle woningcorporaties de basis van de strategie, het aandeel seniorenwoningen vergroten en het aandeel overige woningen verkleinen, tijdens de vergrijzingsgolf wel geldt.

Hypothese 3: *De maatschappelijk innovator beschikt, in tegenstelling tot de sociale woningbeheerder, de sociale woningbelegger en de maatschappelijke vastgoedondernemer, nu al over de meest optimale woningvoorraad naar aanleiding van de vergrijzing.*

Vanuit maatschappelijk oogpunt kan van de sociale woningbeheerder en de maatschappelijk innovator verwacht worden dat zij aandacht hebben voor de maatschappelijke doelgroepen, en vergrijzing hoog op de agenda hebben staan. Uit het onderzoek blijkt dat van de sociale woningbeheerders maar 71,4% de vergrijzing op de agenda heeft staan. De maatschappelijke ondernemer, die commerciëler is ingesteld, heeft wel altijd vergrijzing op de agenda staan. Waarschijnlijk is het vanuit commercieel oogpunt wenselijk om het aanbod goed op de vraag vanuit de doelgroepen aan te laten sluiten.

In de praktijk blijkt dat er een verschil is tussen de typen woningcorporaties wat betreft de ervaren noodzaak tot aanpassing van de voorraad seniorenwoningen aan de toekomstige vraag. De maatschappelijk innovator meent het vaakst de voorraad seniorenwoningen nog te moeten aanpassen, 100%. Minder vaak, maar toch nog 75% van de maatschappelijke ondernemers acht aanpassing van hun voorraad seniorenwoningen noodzakelijk. De sociale woningbelegger is het meest verdeeld over de noodzaak tot aanpassing, namelijk even vaak wel als niet, 50%. De sociale woningbeheerders menen vaker niet dan wel, 28,6%, tot aanpassing te moeten overgaan. De voorraad seniorenwoningen van de sociale woningbeheerder is dus naar het oordeel van de eigen groep al het meest toekomstbestendig.

Daarnaast verwachten de sociale woningbeheerders hun portefeuille binnen 10 jaar aangepast te hebben. En zij denken dit dus sneller te doen dan de andere typen woningcorporaties

De hypothese “*De maatschappelijk innovator beschikt, in tegenstelling tot de sociale woningbeheerder, de sociale woningbelegger en de maatschappelijke vastgoedondernemer, nu al over de meest optimale woningvoorraad naar aanleiding van de vergrijzing*” wordt verworpen. De maatschappelijk innovator moet in alle gevallen de voorraad seniorenwoningen nog aanpassen. De sociale woningbeheerder daarentegen hoeft de voorraad seniorenwoningen het minst vaak aan te passen en heeft de portefeuille ook het snelst aangepast.

Deel 3

CONCLUSIE

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt allereerst antwoord gegeven op de hoofdvraag. Het hoofdstuk wordt afgesloten met onderzoek- en beleidsaanbevelingen en een reflectie op dit onderzoek.

5.1 Conclusies

Hoofdvraag: *Hoe ziet de frictie tussen het aanbod en de vraag naar seniorenwoningen in Nederland eruit en hoe zou er door woningcorporaties mee moeten worden omgegaan?*

Nederland is aan het vergrijzen, in 2030 zijn ongeveer 4 miljoen Nederlanders ouder dan 65 jaar. Dat is ongeveer een kwart van de bevolking. Dit heeft gevolgen voor de woningvraag vanuit de bevolkingsgroep senioren. Door de toename van het aantal 65-plussers zal het aantal kleine, oudere huishoudens groeien. Hierdoor zal de vraag naar seniorenwoningen in omvang toenemen. Daarbij zijn de woonwensen van senioren met de tijd ook veranderd, gevolg hiervan is dat het huidige aanbod van seniorenwoningen kwalitatief niet voldoet.

Volgens het vierkwadrantenmodel van Wheaton en DiPasquale leidt deze veranderende vraag naar seniorenwoningen tot een toename van het langetermijnaanbod van seniorenwoningen. In de praktijk is een match tussen vraag en aanbod echter lastig te verkrijgen en doordat het huidige woningaanbod niet aansluit bij de veranderende vraag is er frictie ontstaan tussen het aanbod en de vraag naar seniorenwoningen.

Ook bij woningcorporaties, een grote aanbieder van sociale huurwoningen voor senioren, speelt deze frictieproblematiek. Om in te spelen op de veranderende vraag vanuit hun doelgroep en te zorgen voor een gezonde woningportefeuille zullen woningcorporaties hun portefeuillestrategie aan moeten passen. In de praktijk spelen meerdere factoren een rol waardoor geen eenduidige strategie aan alle woningcorporaties aanbevolen kan worden. Deze factoren zijn onder meer de regelgeving die per regio kan verschillen, de huidige woningvoorraad van een woningcorporatie en de demografische verschillen in zowel omvang van de vergrijzing alsmede in optredende krimp. Daarnaast kan er tussen woningcorporaties een verschillende bedrijfstypering onderscheiden worden, waardoor woningcorporaties verschillend reageren op veranderingen in de woningvraag.

Zo is de sociale woningbeheerder gericht op de traditionele taakstelling, zij streeft hierbij wel naar optimalisering van het rendement, maar vooral ook naar het tevreden houden van de huidige huurders. De sociale woningbelegger richt zich ook op de traditionele taakstelling, maar is daarbij commerciëler ingesteld en laat zich bij de portefeuillestrategie meer leiden door een goed rendement. Meer innovatief ingesteld zijn de maatschappelijk innovator en de maatschappelijke vastgoedondernemer en zij ondernemen allerlei activiteiten buiten het traditionele taakveld. De maatschappelijke vastgoedondernemer streeft hierbij naar constante vernieuwing van de woningvoorraad en zal hiervoor ook continue veranderingen in de woningvraag in de gaten moeten houden. De maatschappelijk innovator streeft naar constante vernieuwing in werkterrein, producten en diensten, maar daarnaast blijft de maatschappelijke taak bij dit type woningcorporaties wel gehandhaafd.

Ondanks dat er geen eenduidige strategie aan alle woningcorporaties aanbevolen kan worden is er in de praktijk bij een meerderheid van de woningcorporaties wel een beweging te zien waarbij het aandeel seniorenwoningen in de voorraad wordt vergroot en het aandeel overige woningen in de voorraad wordt teruggedrongen. Of hiervoor het aantal seniorenwoningen en het aantal overige woningen in de voorraad van de woningcorporatie allebei aangepast moeten worden, en hoe groot de aanpassing moet zijn, is erg afhankelijk van de huidige woningvoorraad van de woningcorporatie en van de vraagverandering in de regio. Het aanpassen van de voorraad kan op verschillende manieren gedaan worden, uit het praktijkonderzoek blijkt dat woningcorporaties hiervoor altijd een combinatie van

methoden kiezen. Deze methoden kunnen zijn sloop/nieuwbouw, renovatie en verkoop/nieuwbouw.

Concluderend kan gezegd worden dat uit het onderzoek blijkt dat er geen eenduidige strategie voor de oplossing van deze frictie te geven is, daarvoor zijn de regionale verschillen te groot. Duidelijk is wel dat het aandeel seniorenwoningen in de voorraad zal moeten toenemen om aan de toenemende vraag naar aanleiding van de vergrijzing te voldoen.

5.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf staan een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek en een aantal beleidsaanbevelingen aan woningcorporaties. Afgesloten wordt er met een reflectie op dit onderzoek.

5.2.1 Onderzoek aanbevelingen

Dit was een onderzoek naar de problematiek rond vraag en aanbod van seniorenwoningen naar aanleiding van de vergrijzing. Er blijven na dit onderzoek nog een aantal punten over die ik aanbeveel om nader onderzoek naar te plegen.

De vergrijzing is nog niet achter de rug of de volgende demografische verandering ligt al weer op de loer, bevolkingskrimp. Na een lange periode waarin we alleen maar bevolkingsgroei kennen is dit een heel nieuw verschijnsel. En ook deze demografische verandering zal waarschijnlijk een grote verandering in de woningvraag met zich mee brengen met grote gevolgen voor de vastgoedmarkt. Als gevolg van de vergrijzing zal het aantal seniorenwoningen procentueel stijgen maar door de krimp zal in de toekomst ook de doelgroep senioren in omvang afnemen.

Dit leidt tot hypothese 1: *In de toekomst ontstaat in een aantal delen van Nederland een overschot aan seniorenwoningen als gevolg van de opeenvolgende demografische veranderingen vergrijzing en krimp.*

Er wordt veel levensloopbestendig gebouwd, woningen die voor meerdere doelgroepen geschikt zijn. Hierdoor zou de woningvoorraad ook in de toekomst, bij een nieuwe verschuiving in omvang van doelgroepen, blijven aansluiten op deze doelgroepen. Echter uit dit onderzoek is gebleken dat de verschillende doelgroepen ook verschillende wensen en voorkeuren hebben.

Hypothese 2 komt hieruit voort: *De gebouwde levensloopbestendige woningen sluiten in de toekomst niet aan bij de kwalitatieve vraag van de huurders in de toekomst.*

Een ander probleem is de verandering van de regels rond de WMO. Hierdoor wordt verwacht dat ouderen langer zelfstandig blijven wonen, waardoor de vraag naar specifieke seniorenwoningen toeneemt. Dit staat los van de vergrijzing an sich. Voor de woningcorporaties vereist dit meer aanpassingen van de woningen en tevens blijft een grotere groep in hun huidige woning zitten. Dit legt een grotere druk op hen om deze doelgroep op te vangen. Echter aan de andere kant worden zij beperkt in hun middelen door onder andere de verhuurdersheffing.

Hieruit volgt hypothese 3: *De middelen van de woningcorporaties zijn te beperkt om de veranderde vraag als gevolg van de WMO op te vangen.*

5.2.2 Beleidsaanbevelingen

De toekomst is per definitie onzeker. De enige veilige manier om de woonwensen over tien jaar te bepalen is afwachten en dan tellen. Dan heb je ook de zekerheid dat sturen niets meer uithaalt. En ondanks onzekerheden zijn de bevolkingsprognoses over de vergrijzing

behoorlijk zeker. Hierdoor is het ook zeker dat de woningmarkt structureel gaat veranderen. Het is daarom beter gewoon vandaag aan de slag te gaan met vastgoedsturing, de draad op te pakken daar waar de corporatie staat en van daaruit stap voor stap te verbeteren.

Ondanks dat het complex is om de woningportefeuille op de vraag vanuit de markt aan te laten sluiten, kunnen de woningcorporaties per definitie aanbevolen worden om een strategie te vormen om met de veranderende woningvraag als gevolg van de vergrijzing om te gaan. Bij het vormen van de strategie is het dan van belang om te zorgen voor een goede regionale afstemming van de woningbehoefte. Voor een goede afstemming zouden woningcorporaties samen moeten werken met gemeenten en zorginstellingen waarbij gezamenlijk prestatieafspraken gemaakt worden.

5.2.3 Reflectie

Gezien de brede steekproef waar het gaat om de gebieden waar vergrijzing heerst, mag verondersteld worden dat een relatief generalistisch beeld is geschetst. Helder is dat er slechts een zeer beperkt aantal corporaties diepgaand is onderzocht.

Een andere beperking aan het onderzoek is dat veel van de gegevens slecht toegankelijk zijn en in meer of mindere mate afhankelijk van solitair aangehouden definitie van bijvoorbeeld consumenten en hoe daaraan te voldoen. Een aantal vragen van de enquête had anders geformuleerd kunnen worden, echter is er wel een redelijk beeld van de problematiek verkregen. Ook wordt in de enquêtes geen antwoord gegeven op de vragen waarbij gevraagd wordt om aantallen betreffende de omvang van voorraad en aanpassing van de voorraad. In de jaarverslagen is wel opgenomen hoe groot de huidige woningvoorraad is, maar ook hier ontbreken gegevens over het aanpassen van deze voorraad. Hierdoor kon in de conclusie niet in gegaan worden op omvang van de portefeuillestrategie. Daarnaast wordt in de jaarverslagen niet ingegaan op de bedrijfsstijl van de woningcorporaties. Tevens is het lastig om in de literatuur aantallen te vinden over tekorten of benodigde aantallen woningen. Aantallen die gebruikt worden zijn vaak totalen, en dus niet specifiek voor woningcorporaties of seniorenwoningen.

De aanleiding van het onderzoek is een verandering in de samenstelling van de bevolking. De samenstelling van de bevolking zal blijven veranderen en metingen in de toekomst zullen altijd anders zijn dan de huidige metingen. Daarnaast heeft de regelgeving een grote invloed in dit onderzoek en kenmerkend voor regelgeving is dat deze ook blijft veranderen. Een voorbeeld hiervan is dat de nieuwe Woningwet is veranderd nadat de enquête is gehouden.

Kortom, de woningmarkt gaat structureel veranderen. Het is voor woningcorporaties zaak daar nu op te reageren om portefeuilles toekomstbestendig te maken.

Literatuurlijst

Aarts, J.W.M., *Onevenwichtige woningmarkt door eenzijdig aanbod*, Verschenen in: ESB, 89^e jaargang, nr. 4430, pagina 152, 2 april 2004

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, (2001), *Basisboek methoden en technieken*, Wolters Noordhoff bv, Groningen/Houten

Beer, J. de, (2009), *De toekomst van bevolkingprognoses*, (seminar NIDI- NVD)

Beke, R., (2009), *Portefeuillemanagement bij corporaties*, Rijksuniversiteit Groningen

Brounen, D., P.M.A. Eichholtz, *Vastgoedmarkt kraakt onder demografische druk*, Verschenen in: ESB, 89^e jaargang, nr. 4430, pagina 150, 2 april 2004

Brounen, D., P. Neuteboom, (2006), *Vergrijzing en de woningmarkt*, RSM Erasmus University, WEC, Rotterdam

Bruin, N. de, (2010), *Visie op Wonen en Zorg*, Wonen Noordwest Friesland

Callender, J., (2000), *Leefbaarheid en veiligheid in de woonwijk voor zelfstandig wonende ouderen*, Vrije Universiteit, Amsterdam

Dam, F. van, G. de Groot, F. Verwest, (2006), *Krimp en ruimte, bevolkingsafname, ruimtelijke gevolgen en beleid*, NAI Uitgevers, Rotterdam, Ruimtelijk Planbureau, Den Haag

Ekkers, P., (2006), *Van volkshuisvesting naar woonbeleid*, Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Eskinasi, M., (2006), *Corporaties & Vastgoedsturing*, Atrive, Houten, roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, Deventer

Galen, J. van, J. Willems, C. Poulus, (2013), *Monitor Investeren voor de Toekomst 2012*, ABF Research, Delft

Gool, P. van, D. Brounen, P. Jager, R.M. Weisz, (2007), *Onroerend goed als belegging*, Wolters Noordhoff bv, Groningen/Houten

Gruis, V., (2007), *Bedrijfsstijlen van woningcorporaties*, Habiforum, Gouda

IVBN (Vereniging van Institutionele beleggers in Vastgoed, Nederland), (2005), *Vastgoedmarkt en vergrijzing*, Huize Middenburg, Voorburg

Jobse, R. B., S. Musterd, (1994), *De stad in het informatietijdperk: dynamiek, problemen en potenties*, Van Gorcum, Assen

Jong, A. de, F. Daalhuizen, (2014), *De Nederlandse bevolking in beeld; verleden heden toekomst*, Planbureau voor de Leefomgeving, Den Haag

Kaar, P. van het, M. Konijn, (2013), *Oud of the box!*, Mannen in de Ruimte, Groningen/Amsterdam

Ledegang, N., (2012), *Te weinig woningen zijn geschikt voor de oude dag*, Verschenen in: de Pers, 1 februari 2012

Ministerie van VROM, (2004), *Met zorg gekozen, Woonvoorkeuren en woningmarktgedrag van ouderen en mensen met lichamelijke beperkingen*, Den Haag

Ministerie van VROM, (2007), *Dynamiek in de derde leeftijd, De consequenties voor het woonbeleid*, Den Haag

Ministerie van VROM, (2008), *Hoe willen kapitaalkrachtige senioren wonen?, De woonwensen en woonvoorkeuren van 50-75 jarigen*, Den Haag

Nagtegaal, M., (2012), *Van Wens naar Werkelijkheid; een methodiek voor het opstellen van een portefeuilleplan voor woningcorporaties*, Vestia, Den Haag

NIDI (stichting Nederlands interdisciplinair demografisch instituut) (1990), *Over bevolking, een praktische handleiding in de demografie*, Wolters-Noordhoff Groningen/Houten

NIDI, NVD, (2009), *Wat zeggen demografische prognoses over de toekomst?*, (seminar NIDI- NVD)

Nieboer, N. en V. Gruis, (2012), *Corporaties: koersbepalers of windvaantjes?*, Verschenen in: Real Estate Research Quarterly, juli 2012

Osterwalder, A., Pigneur, Y, (2009), *Business model generatie*, Kluwer, Deventer

Otter, H.J. den, G.M.J. van Leeuwen, P.C. Vrolijk, (2010), *Primos Prognose 2009, De toekomstige ontwikkeling van bevolking, huishoudens en woningbehoefte*, ABF Research, Delft

Planbureau voor de Leefomgeving, (2010), *Regionale prognose 2009-2040: Vergrijzing en omslag van groei naar krimp*, Planbureau voor de Leefomgeving, Bilthoven/Den Haag

Post, W. van der, (2004), *Retail, ruimte en rendement*, ASRE Research publications, Amsterdam

Segers, J., (2002), *Methoden voor maatschappijwetenschappen*, Van Gorcum, Assen

Swanborn, P.G., (1996/2008), *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?*, Boom Onderwijs, Meppel

Vegter, M., (2006a), *Beleggers en wonen en zorg: onderzoek naar investeringen van institutionele beleggers in woonzorgcombinaties voor ouderen*, Habiforum, Gouda

Vegter, M., (2006b), *Vergrijzing: corporaties een zorg?: een onderzoek naar de manier waarop woningcorporaties met hun woningvoorraadbeleid inspelen op de vergrijzing*, Habiforum, Gouda

Versprille, R., W. van der Post, (2011), *Vastgoedstrategie voor woningcorporaties in een stabiliserende – op termijn krimpende – markt*, ASRE, Amsterdam

Weeks, J.R., (2008), *Population: an introduction to concepts and issues*, Thomson wadsworth, Belmont, USA

Wheaton, W.C., D. DiPasquale, (1996), *Urban economics and real estate markets*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Yin, R. K., (2003), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California

Zeelenberg, S., E. van Kessel, (2014), *Senioren in beweging, Handreiking voor de doorstroming van senioren*, RIGO Research en Advies, Den Haag

Internet

Aedes, (2013), *Feiten & Cijfers*, [Online]. Available from: <http://www.aedes.nl/content/feiten-en-cijfers/feiten-en-cijfers.xml#housing>, bezocht op 17 september 2015.

Centraal Bureau voor de Statistiek, (2014a), *Bevolking, huishoudens en bevolkingsontwikkeling; vanaf 1899*, [Online]. Available from: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37556&D1=0-44&D2=105&VW=T>, bezocht op 27 november 2015.

Centraal Bureau voor de Statistiek, (2014b), *Bevolking, huishoudens en bevolkingsontwikkeling; vanaf 1899*, [Online]. Available from: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37556&D1=0-44,179,185&D2=115&VW=T>, bezocht op 27 november 2015.

Centraal Bureau voor de Statistiek, (2014c), *Woningvoorraad naar eigendom; regio, 2006-2012*, [Online]. Available from: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71446NED&D1=0-2,4-5&D2=0,5-16&D3=a&HD=100419-1534&HDR=T,G2&STB=G1>, bezocht op 26 november 2015.

Centraal Fonds Volkshuisvesting, (2013), *Corporaties beschikken over meer nultredenwoningen*, [Online]. Available from: <http://www.kcwz.nl/dossiers/levensloopgeschied/corporaties-beschikken-over-meer-nultredenwoningen>, bezocht op 17 september 2015.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, *Definitie woningcorporaties*, [Online]. Available from: <http://www.kei-centrum.nl/pages/27850/Definitie-woningcorporaties>, bezocht op 17 maart 2012.

Kenniscentrum Wonen-Zorg, (2013), *Lokaal maatwerk nodig voor jaarlijks 42.000 geschikte woningen*, [Online]. Available from: http://www.kcwz.nl/dossiers/levensloopgeschied/lokaal_maatwerk_nodig_voor_jaarlijks_42_000_geschikte_woningen, bezocht op 26 november 2015.

Kenniscentrum Wonen-Zorg, (2014), *Seniorenwoningen uit de tijd?*, [Online]. Available from: <http://www.kcwz.nl/blog/2014/seniorenwoningen-uit-de-tijd>, bezocht op 17 september 2015.

NVM, (2013), *CBS: aandeel koopwoningen stagneert*, [Online]. Available from: https://www.nvm.nl/actual/maart_2013/cbs_aandeel_koopwoningen_stagneert.aspx, bezocht op 17 september 2015.

Rijksoverheid, *Nieuwe Woningwet: hoofdlijnen*, [Online]. Available from: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/inhoud/woningwet-hoofdlijnen>, bezocht op 15 september 2015a.

Rijksoverheid, *Toewijzen van betaalbare woningen*, [Online]. Available from: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/inhoud/toewijzen-betaalbare-woningen>, bezocht op 15 september 2015b.

Enquêtes

Enquêtevragen zie bijlage 2

Lijst geënquêteerde woningcorporaties zie bijlage 3

Lijst onderzochte jaarverslagen zie bijlage 4

Bijlagen

Bijlage 1 Tabellen

Woonbehoefte van senioren (65+) in de 21 ^{ste} eeuw						
	2002	2010	2020	2030	2040	Verandering
Aantal seniore huishoudens	1.1 mln.	1.5 mln.	1.9 mln.	2.2 mln.	2.2 mln.	98.0%
Woonconsumptie, 65+						
Dynamisch model	3.15	3.44	3.78	4.15	4.61	46.3%
Statisch model	3.15	3.14	3.14	3.15	3.19	1.3%
Eigenwoningbezit, 65+						
Dynamisch model	37.4%	40.7%	45.1%	48.3%	51.8%	38.3%
Statisch model	37.4%	38.9%	39.8%	37.5%	34.0%	-9.2%
Woonbehoefte in de 21 ^{ste} eeuw						
	2002	2010	2020	2030	2040	Verandering
Woonconsumptie, total						
Dynamisch model	2.42	2.68	3.00	3.34	3.68	51.9%
Statisch model	2.42	2.42	2.42	2.39	2.31	-4.8%
Eigenwoningbezit, totaal						
Dynamisch model	50.2%	51.5%	53.8%	57.8%	64.8%	28.5%
Statisch model	50.2%	51.5%	48.9%	46.4%	44.5%	-11.0%

 Tabel 1: Woonbehoeften van senioren (65+) in de 21^{ste} eeuw (Brounen en Neuteboom, 2006)

		Jaargang				
		1981	1985	1995	2002	2006
% Alleenstaand (als % van totaal)	Totale steekproef	15.7%	16.9%	14.8%	16.6%	17.8%
	Generatie 1921-1930	13.0%	16.9%	28.8%	35.2%	40.1%
	Generatie 1931-1940	7.6%	10.7%	15.5%	21.8%	24.8%
% Apartement (als % van totaal)	Totale steekproef	8.3%	7.8%	8.0%	10.8%	12.8%
	Generatie 1921-1930	7.0%	6.2%	8.8%	16.1%	22.1%
	Generatie 1931-1940	5.5%	5.5%	6.7%	10.4%	13.8%
Aantal kamers	Totale steekproef	4.99	4.96	4.96	5.17	5.14
	Generatie 1921-1930	5.79	5.79	5.68	5.74	5.54
	Generatie 1931-1940	5.76	5.72	5.57	5.58	5.39
Huisprijs (in euros)	Totale steekproef	66,705	65,795	97,099	238,353	276,079
	Generatie 1921-1930	72,363	70,841	107,193	271,660	293,006
	Generatie 1931-1940	72,756	71,441	104,182	270,127	297,423
Netto woonlasten (in euros)	Totale steekproef	180	189	272	383	399
	Generatie 1921-1930	128	125	164	192	150
	Generatie 1931-1940	194	188	227	249	215

Tabel 2: Huishoud- en woonkenmerken van Nederlandse woningbezitters (Brounen en Neuteboom, 2006)

Bijlage 2 Enquête: Vergrijzing en portefeuillestrategie van woningcorporaties

Geachte heer/mevrouw,

Ik ben Marieke van 't Leven-Lodder. Ik schrijf een scriptie over vergrijzing en de gevolgen hiervan voor de woningmarkt en de rol van de woningcorporatie. Van u als woningcorporatie wil ik weten hoe u inspelt op de veranderende woningvraag als gevolg van de vergrijzing. Omdat ik in dit onderzoek de kant van de woningcorporatie in zake de vergrijzing belicht heb ik ook een paar vragen over de organisatie van de woningcorporatie als bijzondere belegger. Graag nodig ik u uit om de volgende vragen te beantwoorden.

Bedrijfsstijl corporatie

In mijn onderzoek maak ik onderscheid in vier bedrijfsstijlen waarin woningcorporaties ingedeeld kunnen worden. Dit zijn:

- Sociale woningbeheerder
Legt de nadruk op traditionele taakstelling; streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat (tot uitdrukking komend in betaalbare huren en tevreden huurders).
- Sociale Woningbelegger
Legt de nadruk op traditionele activiteiten; laat bestaande woningvoorraad middels 'going-concern' strategie renderen, dus middels een voorraadbeleid met weinig differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid: goed en betaalbaar wonen voor de doelgroep c.q. huidige huurders staat centraal.
- Maatschappelijk innovator
Heeft een breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening; streeft naar constante vernieuwing in werkkerrein, producten en diensten; streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat.
- Maatschappelijke ondernemer
Heeft voornamelijk activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen) voor brede lagen van de bevolking; streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad; streeft primair naar een goed renderende vastgoedvoorraad met inachtneming van de maatschappelijke doelen.

1. In welke van deze vier bedrijfsstijlen herkent u uw woningcorporatie?
2. Op welke manier uit zich dat in uw huidige bedrijfsvoering?

Algemeen vergrijzing en woningvraag

3. Zijn jullie op de hoogte van de vergrijzing in jullie omgeving?
4. Wat denken jullie dat het effect is op de woningvraag?

Vergrijzing en de organisatie

5. Hebben jullie vergrijzing ook op de agenda staan, is het een issue?
6. Hebben jullie vergrijzing ook opgenomen in jullie toekomstvisie/missie? *(antwoord ja, ga naar vraag 7 / antwoord nee, ga naar vraag 10)
7. Zijn senioren een aparte doelgroep?

8. Wat is de visie op de doelgroep senioren?
9. Wat is de visie op huisvesting van senioren? (ga hierna door naar vraag 12)
10. Waarom hebben jullie vergrijzing niet opgenomen in het beleid/toekomstvisie?
11. Wat zijn dan jullie speerpunten in het beleid/toekomstvisie?

Portefeuillestrategie

12. Huidige portefeuille
 - a. Is de huidige hoeveelheid seniorenwoningen voldoende?
 - b. Hoe groot is het aandeel seniorenwoningen t.o.v. de totale voorraad?
 - c. Voldoet de huidige voorraad aan de kwaliteitseisen van senioren?
 - d. Is de huidige voorraad seniorenwoningen op te delen in categorieën?
13. Heeft u nog wat toe te voegen over uw huidige portefeuille?
14. Toekomstige woningvraag
 - a. Wat is het aantal seniorenwoningen dat jullie in de toekomst denken nodig te hebben?
 - b. Voldoen de huidige seniorenwoningen aan de toekomstige wensen van senioren?
 - c. Verwachten jullie in de toekomst aan de vraag van senioren te voldoen?
15. Veranderopgave
 - a. Moet het aantal seniorenwoningen aangepast worden?
 - b. Moet het aantal overige woningen aangepast worden?
 - c. Op wat voor termijn verwachten jullie de portefeuille aangepast te hebben?
16. Heeft u een toelichting bij de veranderopgave?
17. Hoe willen jullie de huidige voorraad aanpassen aan de toekomstige vraag?
 - a. Slopen en nieuwbouw (totale voorraad constant)
 - b. Renovatie (totale voorraad constant)
 - c. Alleen nieuwbouw toevoegen (vergroten voorraad)
 - d. Verkoop oude woningen (verkleinen voorraad)
 - e. Een combinatie
 - f. Anders
18. Waarom willen jullie de huidige voorraad op deze manier aanpassen?

Concurrentie

19. Ondervinden jullie ook concurrentie van andere partijen? (indien nee: ga naar vraag 22)
20. Op welk terrein ondervinden jullie concurrentie?
(seniorenwoningen, andere woningen, sociale voorzieningen enz.) (ontwikkeling, verkoop huidige woningen of nieuwe woningen)
21. Van wie ondervinden jullie concurrentie?
(andere corporaties, marktpartijen of anders)

Reflectie

22. Zijn jullie ook belemmeringen tegengekomen bij het opstellen of uitvoeren van de portefeuillestrategie, zo ja welke?
(financieel, beleidsmatig, uitvoering, extern, intern)

23. Welke rol zouden andere partijen (gemeente, zorginstellingen, e.d.) moeten hebben in deze kwestie?
24. Wat is de stand van zaken als het gaat om de uitvoering van de portefeuillestrategie op dit moment en waar liggen de grootste knelpunten?

Afsluiting

25. Heeft u nog opmerkingen?
26. Namens welke woningcorporatie heeft u deze enquête ingevuld?
27. Wat is uw naam?
28. Wat is uw functie?
29. Mag ik bij vragen over de enquête contact met u opnemen?
30. Wat zijn uw contact gegevens bij eventuele vragen?

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst. Dit helpt mij erg bij het afronden van mijn scriptie.

Met vriendelijke groet,

M. van 't Leven-Lodder

Link naar de enquête

<http://www.thesistools.com/web/?id=428026>

Bijlage 3 Lijst woningcorporaties

Woningcorporaties in Zeeland

Naam	adres	postcode	woonplaats	Tel.	e-mail	grootte	werkgebied
Zeeland							
L'escaut woonservice	Hermseweg 13	4382 ND	Vlissingen	0118-422300	info@lescaut.nl	6500 won.	Vlissingen en oost-souburg
R&B Wonen	Van der Biltplein 1	4451 AE	Heinkenszand	0113-396400	info@renbwonen.nl	4300 won.	Borsele en Reimerswaard
RWS Partner in wonen	Stationspark 30	4462 DZ	Goes	0113-231674	info@rwsgoes.nl	6400 won.	Goes, Kapelle en Noord-Beveland
Stadlander (vestiging st. Maartensdijk)	Haven 9	4695 CN	St. Maartensdijk	088-5626500	info@stadlander.nl	15000 won.	West Brabant en Tholen
W. B. V. Arnhemuiden	Langstraat 16b	4341 EE	Arnhemuiden	0118-601720	wbv@wbvarnhemuiden.nl	377 won.	Arnhemuiden
Woonburg	Karreveld 2a	4371 GA	Koudekerke	0118-554455	info@woonburg.nl	2000 won.	Walcheren
Woongoed Middelburg	Buitenruststraat 235	4337 ER	Middelburg	0118-691700	mail@woongoed.nl	7513 won.	Middelburg
Clavis	Rosegracht 2	4531 HC	Terneuzen	0115-622444	info@clavis.cc	2500 won.	Terneuzen
Zeeuwend	Kerkhof 1	4301 BZ	Zierikzee	0111-418080	info@zeeuwend.nl	4117 won.	Schouwe-Duiveland
Woningstichting Hulst	Godsplein 23		Hulst	0114-372525	info@wshulst.nl	1324 won.	Gem. Hulst
Woongoed Zeeuwsvlaanderen	Communicatielaan 2	4538 BV	Terneuzen	0115-636000	info@wwongoedzvl.nl	6100 won.	Zeeuws Vlaanderen

Vergrijzing: De gevolgen voor de woningmarkt & de rol van de woningcorporatie

Woningcorporaties in Limburg

Naam	adres	postcode	woonplaats	Tel.	e-mail	grootte	werkgebied
Limburg							
Stichting WoonGoed2-duizend	Past. Vranckenlaan 4	5953 CP	Reuver	077-4767770	info@woongoed2-d.nl	6124 won.	Echt-Susteren, Maasgouw, Roermond, Beesel, Leudal
Antares	Venloseweg 7	5931 GR	Venlo-Tegelen	077-3733666	info@thuisbijantares.nl	6059 won.	
Destion	Siebengawaldseweg 24	5854 PC	Nieuw Bergen	088-1990000	post@destion.nl	2541 won.	Noord Limburg
Heemwonen	Markt 52	6461 ED	Kerkrade	045-6454444	info@heemwonen.nl	10000 won.	Gem. Kerkrade en Landgraaf
Maaskantwonen	Dross. J. van Kesselstraat 8	6171 KC	Stein	046-4203535	info@maaskantwonen.nl	2195 won.	
Servatius Wonen & Vastgoed	Wim Duisenbergplantsoen 41	6221 SF	Maastricht	043-3284300	servatius@servatius.nl	13733 won.	
Stichting Vitaal wonen	Bornerweg 8	6141 BK	Limbricht	046-4517482	info@vitaalwonen.nl	314 won.	
Stichting woningbeheer Born-Grevenbicht	Parkweg 3	6121 HV	Born	046-4854240	info@swbg.nl	909 won.	Born, Buchten, Holtum en Grevenbicht
Weller	Honingmannstraat 102	6411 LM	Heerlen	045-4048600	info@wellernet.nl	10781 won.	Parkstad Zuid Limburg / Heerlen, Brunssum, Schinveld
Wonen Limburg	Willem II Singel 25	6041 HP	Roermond	088-3850850	post@wonenlimburg.nl	25000 won.	Heel Limburg en aangrenzend zuidoost-Brabant
Wonen Meerssen	Bunderstraat 28	6231 EL	Meerssen	043-3664777	info@wonenmeerssen.nl	1500 won.	Meerssen e.o.
Wonen Zuid	Buitenop 9	6041 LA	Roermond	0475-355355	Wonen-zuid@wonen-zuid.nl	14000 won.	Zuid- en Midden Limburg
Woningstichting Simpelveld	Pleistraat 13	6369 AJ	Simpelveld	045-5441727	info@wssimpelveld.nl	1200 won.	
Woningstichting De	Heisterberg 70	6431 JC	Hoensbroek	045-5223255	ws.devoorzorg@wsdevoorzorg.nl	3411 won.	Heerlen, Hoensbroek

Vergrijzing: De gevolgen voor de woningmarkt & de rol van de woningcorporatie

Voorzorg							en Brunssum
Woningstichting Domus	Jesuitenstraat 2	6041 ED	Roermond	0475-337323	info@wsdomus.nl	1000 won.	Roermond
Woningstichting Gulpen	Deken Schneiderstraat 15	6271 JC	Gulpen	043-4505700	info@wsgulpen.nl	550 won.	Gulpen Reijmerstok
Woningstichting Kessel	Keverbergstraat 2b	5995 XW	Kessel	077-4622376	info@wskessel.nl	480 won.	Kessel, Kessel-Eik en Baarlo
Woningstichting Maasvallei Maastricht	Severenstraat 200	6225 AH	Maastricht	043-3683737	wst@maasvallei.nl	4000 won.	Maastricht, Heer Amby en Trichterveld
Woningstichting St. Joseph	St. Willibrordusstraat 2a	6039 CA	Stramproy	0495-562284	info@stjoseph-stramproy.nl	460 won.	Gem. Weert
Woningstichting Vaals	In 't Oord 18	6291 VP	Vaals	043-3088200	info@woningstichtingvaals.nl	1700 won.	Gem. Vaals
Woningstichting Voerendaal	Hogeweg 23	6367 BA	Voerendaal	045-5751274	info@woningstichtingvoerendaal.nl	1250 won.	Gem. Voerendaal
Woningstichting Wittem	Pastoor Rутtenstraat 32	6281 AB	Mechelen	043-4551673	info@wswittem.nl	460 won.	Gulpen-Wittem
Woningstichting Woonwenz	Molenbossen 618	5923 AJ	Venlo	077-3893131	secretariaat@woonwenz.nl	7800 won.	
Woningvereniging Nederweert	Gutjesweg 6	6031 ET	Nederweert	0495-632050	info@wvnederweert.nl	1650 won.	Nederweert e.o.
Woonpunt	Statensingel 2	6217 KD	Maastricht	043-8509700	info@woonpunt.nl	17700 won.	Zuid Limburg
Woonservice Urbanus	Schoolstraat 2	5951 CJ	Belfeld	077-3586750	info@ws-urbanus.nl	800 won.	Belfeld
ZO Wonen	Luxemburgstraat 30	6135 LC	Sittard	046-4209600	info@zowonen.com	14000 won.	Beek, Brunssum, Echt-Susteren, Onderbanken, Schinnen, Sittard-Geleen

Vergrijzing: De gevolgen voor de woningmarkt & de rol van de woningcorporatie

Woningcorporaties in Groningen

Naam	adres	postcode	woonplaats	Tel.	e-mail	grootte	werkgebied
Groningen							
Acantus Groep	Aquapark 7	9641 PJ	Veendam	0900-8400	info@acantus.nl	13476 won	Veendam
Chr. Woningstichting Patrimonium	Peizerweg 136	9727 AP	Groningen	050-5299999	info@patrimonium-groningen.nl	7731 won.	Groningen
Lefier	Gedempte Zuiderdiep 22	9711 HG	Groningen	050-3693693	groningen@lefier.nl	6490 won.	Groningen
Mooiland	Laan Corpus den Hoorn 108/1	9728 JR	Groningen	050-5267805	groningen@mooiland.nl	1754 won.	Groningen
Nijestee	Damsterplein 1	9711 SX	Groningen	050-8533544	info@nijestee.nl	14867 won	Groningen
Steelande Woningen	De Verbetering 1	9744 DZ	Groningen	088-1444111	info@steelandewonen.nl	3879 won.	Groningen, Hoogezand
Stichting de Huismeesters	Friesestraatweg 18	9718 NH	Groningen	050-3657171	info@dehuismeesters.nl	9009 won.	Groningen
Stichting Uithuizer Woningbouw	Stationsplein 10	9981 BH	Uithuizen	0595-432560	info@suwuihuizen.nl	802 won.	Uithuizen
Stichting Wold & Waard Woonservice	Lindensteinlaan 75	9351 KC	Leek	0594-512161	info@woldwaard.nl	5090 won.	Westerkwartier
Stichting Woningbouw Slochteren	Hoofdweg 156	9626 AK	Schildwolde	0598-421538	info@woningbouwslochteren.nl	1260 won.	Slochteren
Woonstichting de Delthe	Raadhuisstraat 5	9988 RE	Usquert	0595-423106	info@dedelthe.org	555 won.	Eemsmond
Woningstichting Wierden en Borgen	De Vlijt 30	9781 NR	Bedum	050-4023750	alg@wierdenenborgen.nl	5029 won	Bedum
Woongroep Marenland	Energieweg 6	9902 RL	Appingedam	0596-519151	info@woongroep-marenland.nl	2500 won	Noord-oost Groningen
Woonstichting Groninger huis	Kerkstraat 42b	9636 AC	Zuidbroek	0598-451482	info@groningerhuis.nl	2660 won	Noord-Oost Groningen

Vergrijzing: De gevolgen voor de woningmarkt & de rol van de woningcorporatie

Woningcorporaties in de Achterhoek

Naam	adres	postcode	woonplaats	Tel.	e-mail	grootte	werkgebied
Achterhoek							
Laris Wonen en Diensten	Kerksraat 47	6941 AE	Didam	0316-296600	info@laris.nl	2452 won	Didam
Pro Wonen	Tedinkweide 2	7271 RD	Borculo	0545-285000	contact@prowonen.nl	8000 won	Berkelland, Bronckhorst, Oost Gelee
Sité Woondiensten	Hofstraat 47	7001 JD	Doetinchem	0314-372000	site@swd.nl	7500 won	Bronckhorst, Doetinchem
Stichting Woonservice IJsselland	De Linie 1	6982 AZ	Doesburg	0313-490800	algemeen@stwoonserviceijssel.nl	2292 won	Doesburg
Viverion	Larenseweg 28	7241 CN	Lochem	088-3213210	info@viverion.nl	7500 won	Lochem, Laren, Borchem, Diepenheim, Markelo, Goor Rijssen Holten
Woningstichting Bergh	De Bongerd 20	7041 AD	's Heerenberg	0314-662968	info@wsbergh.nl	1639 won	Montferland
Woningstichting Dinxperlo	Raadhuisstraat 8	7091 CK	Dinxperlo	0315-651461	info@wsdinxperlo.nl	1479 won	Aalten, Doetinchem, Oude IJsselstreek, Winterswijk
Wonion	Hutteweg 115	7071 BV	Ulft	0315-696000	info@wonion.nl	4434 won	Oude IJsselstreek
Woonbedrijf Ieder1	Roermondstraat 1	7418 CP	Deventer	088-1110222	info@ieder1.nl	15000 won	Deventer, Zutphen
De Woonplaats	Postbus 23	7500 AA	Enschede	053-4757575	info@de-woonplaats.nl	16000 won	Enschede, Achterhoek

Bijlage 4 Jaarverslagen woningcorporaties

Naam	woonplaats	e-mail	jaarverslag
Zeeland			
L'escaut woonservice	Vlissingen	info@lescaut.nl	Jaarverslag 2014
R&B Wonen	Heinkenszand	info@renbwonen.nl	Jaarverslag 2014
RWS Partner in wonen	Goes	info@rwsgoes.nl	Jaarverslag 2014
Stadlander (vestiging st. Maartensdijk)	St. Maartensdijk	info@stadlander.nl	Jaarverslag 2014
W. B. V. Arnemuiden	Arnhemuiden	wbv@wbvarnemuiden.nl	Jaarverslag 2014
Woningstichting Hulst	Hulst	info@wshulst.nl	Jaarverslag 2014
Limburg			
Stichting WoonGoed2-duizend	Reuver	info@woongoed2-d.nl	Jaarverslag 2014
Destion	Nieuw Bergen	post@destion.nl	Jaarverslag 2014
Heemwonen	Kerkrade	info@heemwonen.nl	Jaarverslag 2014
Servatius Wonen & Vastgoed	Maastricht	servatius@servatius.nl	Jaarverslag 2014
Stichting woningbeheer Born-Grevenbicht	Born	info@swbg.nl	Jaarverslag 2014
Wonen Meerssen	Meerssen	info@wonenmeerssen.nl	Jaarverslag 2014
Wonen Zuid	Roermond	Wonen-zuid@wonen-zuid.nl	Jaarverslag 2014
Woningstichting Maasvallei Maastricht	Maastricht	wst@maasvallei.nl	Jaarverslag 2014
Woningstichting Vaals	Vaals	info@woningstichtingvaals.nl	Jaarverslag 2014
Woningstichting Wittem	Mechelen	info@wswittem.nl	Jaarverslag 2014
Woningvereniging Nederweert	Nederweert	info@wvnederweert.nl	Jaarverslag 2014
Groningen			
Acantus Groep	Veendam	info@acantus.nl	Jaarverslag 2014
Nijestee	Groningen	info@nijestee.nl	Jaarverslag 2014
Stichting Wold & Waard Woonservice	Leek	info@woldwaard.nl	Jaarverslag 2014
Achterhoek			
Pro Wonen	Borculo	contact@prowonen.nl	Jaarverslag 2014
Sité Woondiensten	Doetinchem	site@swd.nl	Jaarverslag 2014
Wonion	Ulft	info@wonion.nl	Jaarverslag 2014