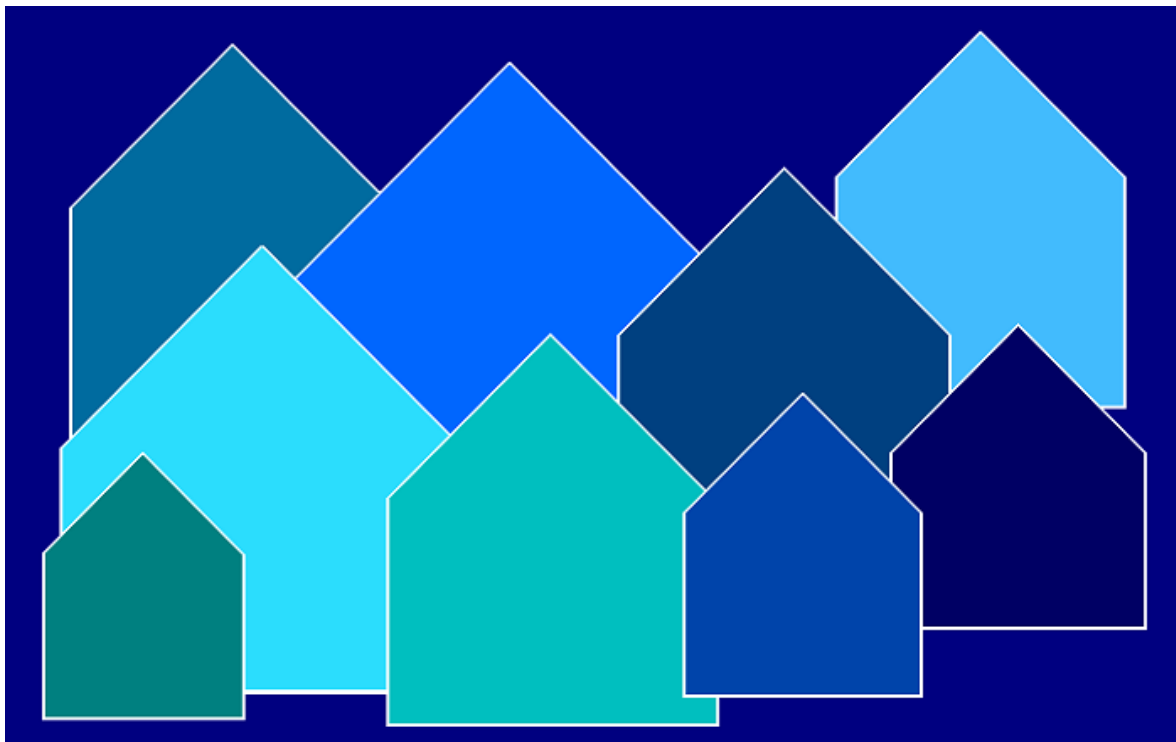


Het vastgoedontwikkelingsproces bij woningcorporaties



Rapport in het kader van de Master Vasgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen

Door: N. van der Waal

Begeleiders: de heer dr. P.R.A. Terpstra
(Rijksuniversiteit Groningen)
de heer H. de Gilde (Capgemini)

Datum: december 2007

Voorwoord

Met enige trots presenteer ik u het eindresultaat van mijn afstudeerproject. Met veel toewijding is er gewerkt aan het onderzoek en het schrijven van deze scriptie in het kader van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Mijn scriptie brengt de huidige situatie rondom vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties in kaart en maakt een koppeling naar de gewenste situatie, rekeninghoudend met de woningmarktontwikkelingen en komt uiteindelijk tot een vaststelling van een professioneel proces voor vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties.

Na mijn HBO-opleiding ben ik in 2005 met veel plezier begonnen aan het schakeljaar Geografie en Sociale planologie gevolgd door de Master Vastgoedkunde. Met volle tevredenheid kijk ik terug op deze periode. De diverse colleges hebben mij een gevoel van verdieping van mijn kennis gegeven, hetgeen waarnaar ik op zoek was. Vooral van de cases waarbij gewerkt moest worden in groepsverband heb ik veel opgestoken. Het was niet altijd even gemakkelijk, maar als de casus eenmaal afgerond was, gaf het naderhand een tevreden gevoel.

Het schrijven van deze scriptie was een uitermate leerzame ervaring. Het was niet eenvoudig om alles goed onderbouwd op papier te zetten. Tijdens het onderzoek bleek dat het niet gemakkelijk was om de juiste informatie te verzamelen vanwege de geslotenheid binnen de sector. Des te blijer ben ik met het eindresultaat.

Dankbaar ben ik Capgemini dat zij het mogelijk heeft gemaakt om af te studeren op het gebied van woningcorporaties. Al jaren vind ik dit een bijzonder interessante sector binnen het vastgoed en ik ben blij dat ik door mijn afstudeeronderzoek een beter beeld gekregen heb van de corporaties. Ik hoop dat mijn stagebedrijf Capgemini aan de hand van de resultaten uit het onderzoek haar klanten in de toekomst nog beter van dienst kan zijn. Door middel van een boeiende scriptie hoop ik bovendien de resultaten van het onderzoek op de lezer over te brengen.

In dit voorwoord wil ik ten slotte van de gelegenheid gebruikmaken om iedereen die mij tijdens het maken van deze scriptie geholpen heeft te bedanken. Mijn bijzondere dank gaat uit naar mijn begeleider vanuit Capgemini Dhr. H. de Gilde, mijn afstudeerbegeleider vanuit de universiteit Dr. P.R.A Terpstra, de woningcorporaties die hebben meegeholpen aan het onderzoek, de overige geïnterviewden en mijn oom Dhr. J. van Koppen. Bovendien is een woord van dank zeker op z'n plaats aan mijn ouders die mij altijd gestimuleerd, geïnspireerd en gefinancierd hebben.

Oostvoorne, december 2007

Nicky van der Waal

Samenvatting

Sinds de brutering midden jaren '90 zijn woningcorporaties financieel en organisatorisch op eigen benen te komen te staan. Deze verzelfstandiging geeft tot gevolg gehad dat er meer nadruk op professionaliteit bij woningcorporaties is ontstaan. Op het aanbieden van een breed dienstenpakket en klantgerichtheid is binnen de corporaties een nadruk te komen te liggen. Bovendien zijn er commerciële activiteiten, zoals vastgoedontwikkeling, gestart om geld te genereren voor onrendabele investeringen, zoals de bouw van sociale huurwoningen.

In dit onderzoek staan de huidige processen voor vastgoedontwikkeling binnen woningcorporaties centraal. De afgelopen jaren hebben er veel veranderingen en ontwikkelingen plaatsgevonden en daarbij rijst de vraag of de inrichting van de processen en de ondersteunende hulpmiddelen in de vorm van automatisering nog wel voldoen aan de eisen van deze tijd. Dit rapport biedt aan de hand van literatuurstudie en interviews met diverse deskundigen inzicht in de huidige situatie wat betreft vastgoedontwikkelingen bij woningcorporaties. Bovendien geeft het een beeld van de gewenste situatie wat betreft de vastgoedontwikkelingen en laat zien op welke manier er invulling gegeven kan worden aan een professioneel proces voor vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties.

Uit de literatuurstudie en interviews blijkt dat de woningcorporaties na de brutering nog geen volledige professionaliseringslag hebben kunnen maken.

De belangrijkste probleempunten zijn:

- Woningcorporaties blijven de komende jaren geconfronteerd worden met een forse bouwdoelstelling. Aan deze bouwdoelstelling kunnen zij op dit moment niet voldoen.
- Het woningaanbod moet nog veel meer worden afgestemd op de doelgroep om zodoende de klant beter tot dienst te kunnen zijn. De woningcorporaties zijn zelf nog niet tevreden over de klanttevredenheid.
- Het functioneren van een woningcorporatie wordt momenteel sterk bepaald door het hybride karakter van de organisatie. Enerzijds wordt er gewerkt conform overheidsregels en richtlijnen, anderzijds wordt er commercieel en marktgericht geacteerd. Dit brengt soms onvrede met zich mee in het bedrijfsleven.
- Woningcorporaties zijn weinig transparant over het vastgoedontwikkelingsproces. Dit komt enerzijds doordat zij zelf het proces nog niet helemaal in de vingers hebben en anderzijds doordat corporaties geen open bedrijven zijn, ondanks het hybride karakter.
- In de praktijk schort het aan de professionele uitvoering van het vastgoedontwikkelingsproces. Bij bijna alle projecten wordt het budget en de beschikbare tijd overschreden. Om het proces draaiende te houden zijn er veel werknemers noodzakelijk en bovendien speelt de vriendjespolitiek binnen de corporatiewereld vaak nog een rol. Daarnaast worden er tussen de verschillende partijen geen duidelijke afspraken gemaakt. Ook de automatisering schiet tekort, zodat het proces niet automatisch gestructureerd wordt. Daarnaast bestaat er een

gebrek aan geschikte arbeidskrachten en hebben de corporaties veel problemen met de werving van de juiste personen.

- Er zijn veel meer disciplines nodig in het vastgoedontwikkelingsproces dan er nu in het proces vermeld staan. Dit als gevolg van de veranderingen in de afgelopen jaren en als reactie op de probleempunten.
- Er is onvoldoende managementinformatie aanwezig om het vastgoedontwikkelingsproces goed te kunnen besturen. Er is betere marktinformatie nodig om een goede meerjarenprognose te maken.
- De huidige automatiseringssystemen zijn ontwikkeld vanuit de overheidsgedachte en ondersteunen het vastgoedontwikkelingsproces in zeer geringe mate. Het systeem is erg boekhoudkundig georiënteerd en er is geen plaats voor veranderingsprocessen in projectontwikkeling. Op automatiseringsgebied zijn grote stappen in professionaliteit te maken.

Volgens de corporaties verloopt het ideale vastgoedontwikkelingsproces conform de vooraf vastgestelde doelstellingen, binnen het vooraf begrote budget, geheel volgens planning en levert het project een hoge mate van klanttevredenheid. In de praktijk is echter niet het geval. De hierboven beschreven punten moeten eerst opgelost worden, voordat er een professionaliseringslag op het gebied van vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties plaats kan vinden.

Als gevolg van de ontwikkelingen en aan de hand van de probleempunten zijn er twee grote verbeteringen in het proces aan te brengen, te weten:

- Het toevoegen van fasen.
- Het onderscheiden van procesvarianten voor verschillende soorten projecten.

Gezien de bevindingen van dit onderzoek en met in het achterhoofd de denkrichtingen van diverse auteurs, kunnen er drie belangrijke fasen aan het vastgoedontwikkelingsproces worden toegevoegd, bestaande uit:

- Marketing; Door de invloedrijke rol van de huurder wordt het marktbeleid van de corporaties steeds belangrijker. Door middel van marktonderzoek kan het aanbod beter afgestemd worden op de vraag.
- Contractuele verplichtingen; Door betere vastgelegde afspraken kunnen er tijdens het proces geen onduidelijkheden meer bestaan en dit levert uiteindelijk geld- en tijdsbesparing op.
- Portefeuillemanagement en nazorg; Nieuwe projecten moeten passen in de portefeuille en aansluiten op de toekomstige vraag. Nazorg is belangrijk doordat het ene proces direct overloopt in het andere proces en het is ten slotte één en dezelfde corporatie.

Daarnaast kan er professionalisatie plaatsvinden door onderscheid te maken in verschillende soorten projecten. Een €100.000,- woning wordt immers op een andere manier gebouwd dan een grootschalig herstructureringsproject waarbij inbreng van de bewoners gewenst is.

Inhoudsopgave

1	Inleiding en onderzoeksopzet	7
1.1	Aanleiding.....	7
1.2	Capgemini.....	7
1.3	Vraagstelling.....	8
1.4	Doelstelling	9
1.5	Onderzoeksopzet.....	9
1.6	Onderzoeksstrategie.....	11
1.7	Relevantie.....	12
1.8	Leeswijzer	13
2	Ontwikkelingen en trends	15
2.1	Corporaties in Nederland	15
2.1.1	De geschiedenis van corporaties.....	15
2.1.2	De verandering van de corporatierol.....	16
2.1.3	De brutering	16
2.1.4	De gevolgen van de brutering	17
2.1.5	De doelstelling en middelen.....	18
2.1.6	De uitdagingen	18
2.2	Ontwikkelingen op de vastgoedmarkt.....	20
2.3	Trends op het gebied van vastgoedbeleid.....	21
2.4	Conclusie	23
3	Theorieën over het vastgoedontwikkelingsproces.....	25
3.1	Processen binnen een organisatie	25
3.1.1	Management van processen	25
3.1.2	Het vastgoedontwikkelingsproces binnen een corporatie.....	26
3.2	Vastgoedontwikkelingsproces in Nederland.....	27
4	Het huidige vastgoedontwikkelingsproces bij corporaties	31
4.1	Beleidslijnen van de Minister.....	32
4.2	Nieuwe doelstellingen leiden tot veranderingen.....	33
4.3	Huidige ontwikkelingen en vastgoedontwikkelingsactiviteiten	34
4.3.1	Ontwikkelopgave voor woningcorporaties.....	34

4.3.2	Projectontwikkeling bij corporaties.....	36
4.3.3	Technisch beheer	36
4.4	Onderzoek naar strategische vastgoedsturing	36
4.5	Bevindingen afkomstig uit interviews.....	37
4.5.1	Doelstellingen bij corporaties op het gebied van vastgoedontwikkeling	38
4.5.2	Uitdagingen op het gebied van vastgoedontwikkeling.....	38
4.5.3	De huidige procesbeschrijving voor vastgoedontwikkeling	39
4.5.4	Ketenrelaties	40
4.5.5	De sterke en zwakke punten van het huidige vastgoedontwikkelingsproces	41
4.6	Conclusie	42
5	De impact van de veranderingen op het ontwikkelingsproces bij corporaties	43
5.1	De impact van de verwachte uitdagingen op de processen.....	43
5.2	De reactie van corporaties op veranderingen.....	44
5.3	Het vastgoedontwikkelingsproces en de automatisering.....	45
5.4	De professionaliseringslag op het gebied van automatisering	46
5.5	Conclusie	48
6	Een professioneel vastgoedontwikkelingsproces bij corporaties	51
6.1	Het ideale vastgoedontwikkelingsproces volgens de corporaties	51
6.2	Bevindingen uit de eerdere hoofdstukken.....	51
6.3	De reactie van een deskundige op de bevindingen	54
6.4	Conclusie vanuit de bevindingen	55
6.5	Een professioneel vastgoedontwikkelingsproces	55
6.6	Conclusie	61
7	Conclusie en aanbevelingen.....	63
7.1	De fasen A, B en C	63
7.2	De eindconclusie	65
7.3	De aanbevelingen	66

1 Inleiding en onderzoeksopzet

In dit inleidende hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek behandeld. Het geeft onder andere de probleem-, doel- en vraagstelling weer. Tijdens het schrijven van dit onderzoek is regelmatig vanwege de complexiteit het oorspronkelijke afstudeervoorstel gewijzigd of aangescherpt. In dit hoofdstuk wordt de uiteindelijk gevolgde aanpak beschreven. Ook wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek aangetoond. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer waarin de opbouw van deze scriptie wordt weergegeven.

1.1 Aanleiding

Na de bruteringsoperatie midden jaren '90 zijn woningcorporaties financieel en organisatorisch op eigen benen te komen te staan. De laatste jaren is er meer nadruk op professionaliteit bij woningcorporaties ontstaan. Het dienstenpakket is breder geworden en de corporaties zijn klantgericht gaan werken. Ook zijn er steeds meer commerciële activiteiten, zoals makelaardij, projectontwikkeling en beheer voor derden opgestart. Dit om geld te genereren voor onrendabele investeringen, zoals de bouw van sociale huurwoningen. Door de invloed van huurders en politiek is het beleid van woningcorporaties de afgelopen 10 jaar behoorlijk veranderd. Deze veranderingen hebben ertoe geleid dat woningcorporaties zich voortdurend moeten aanpassen aan ontwikkelingen. Deze aanpassingen gaan niet vanzelf. Op dit moment is het bouwen van nieuwe woningen en het verbeteren van de woonomgeving een belangrijk aandachtsgebied. De woningcorporaties krijgen vergaande doelstellingen op dit terrein door de overheid opgelegd. Traditioneel zijn de processen voor dit werkterrein, de vastgoedontwikkeling, nauwelijks ontwikkeld en zal mede door de vernieuwde doelstelling een professionalisering hiervan plaats moeten vinden.

1.2 Capgemini

Dit afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Capgemini. Capgemini is van oorsprong Frans consultancybedrijf, dat technologische oplossingen ontwerpt en integreert, innovaties ontwikkelt en de technische omgevingen van klanten transformeert. Deze services concentreren zich op systeemarchitectuur, -integratie en -infrastructuur. Capgemini heeft meer dan 59.000 werknemers en richt zich op consulting, technologie, outsourcing en local professional services. De organisatie van Capgemini bestaat uit verschillende practices. Eén van deze practices houdt zich bezig met woningcorporaties en de lokale overheid. De cluster woningcorporaties levert diensten op het terrein van consultancy. Bovendien richt deze afdeling zich op projecten voor het verbeteren van processen en IT voor de woningcorporaties. Voorbeelden hiervan zijn het herontwerpen van processen en het implementeren van ERP-pakketten. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit de cluster woningcorporaties.

1.3 Vraagstelling

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is al naar voren gekomen dat bij woningcorporaties na de bruteringsoperatie meer de nadruk is komen te liggen op professionalisering. Om onrendabele investeringen, zoals het bouwen van sociale huurwoningen, ook in de toekomst te kunnen blijven doen, hebben corporaties nevenactiviteiten ontwikkeld. Vastgoedontwikkeling is zowel een core activiteit (sociale woningbouw) als een nevenactiviteit (commerciële woningbouw). Onder vastgoedontwikkeling wordt in dit geval de realisatie van nieuw vastgoed, de herstructurering van bestaand vastgoed en de renovatie van niet in exploitatie zijnd vastgoed verstaan.

In dit onderzoek wordt onderzocht of de hypothese dat de huidige processen voor vastgoedontwikkeling binnen woningcorporaties onvoldoende ontwikkeld zijn om te kunnen voldoen aan de ambitieuze doelstellingen op woongebied op waarheid is gebaseerd. Dit geldt voor zowel de inrichting van de processen als voor de ondersteunende hulpmiddelen in de vorm van automatisering.

Op basis van het voorgaande kan de vraagstelling van dit onderzoek als volgt worden getypeerd:

Op welke manier kan het vastgoedontwikkelingsproces van woningcorporaties, rekeninghoudend met de woningmarktontwikkelingen, verbeterd worden, zodat de corporaties in de toekomst hun doelstellingen kunnen behalen?

Om antwoord te kunnen geven op de vraagstelling zijn een aantal onderzoeksvragen opgesteld. Het onderzoek kan worden opgesplitst in drie onderdelen, die parallel lopen aan de drie fasen A t/m C uit het onderzoeksmodel. Op de hierna geformuleerde vragen moet een antwoord gevonden worden om uiteindelijk de vraagstelling te kunnen beantwoorden.

- A. Hoe ziet de huidige situatie wat betreft vastgoedontwikkelingen bij woningcorporaties eruit?
1. Welke invloed heeft de geschiedenis van corporaties gehad bij de totstandkoming van de huidige situatie?
 2. Welke woningmarktontwikkelingen spelen nu en in de toekomst een belangrijke rol bij woningcorporaties?
 3. Zijn er trends waarneembaar binnen de markt van woningcorporaties op het gebied van vastgoed?
 4. Hoe verloopt het huidige vastgoedontwikkelingsproces binnen woningcorporaties?
 5. Welke doelen stellen woningcorporaties zich en in hoeverre worden deze doelen behaald?
 6. Op welke knelpunten stuiten woningcorporaties?
 7. Op welke plaatsen binnen het proces zijn verbeterpunten aanwezig?

- B. Hoe ziet de gewenste situatie wat betreft vastgoedontwikkelingen volgens woningcorporaties eruit?
1. Hoe definiëren de woningcorporaties de gewenste ideaalsituatie?
 2. Welke verbeteringen worden dan gerealiseerd?
 3. Hoe denken woningcorporaties zelf dat de gewenste situatie bereikt kan worden?
 4. Wat is de impact van de nieuwe doelstellingen van de woningcorporaties?
- C. Op welke manier kan er invulling gegeven worden aan een professioneel proces voor vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties?
1. Hoe ziet de gewenste processtroom wat betreft vastgoedontwikkeling bij corporaties eruit?
 2. Welke automatisering is nodig om het proces optimaal te ondersteunen?
 3. Hoe ziet het transformatieprogramma er uit?

1.4 Doelstelling

Zoals in paragraaf 2 aangegeven is, houdt de cluster woningcorporaties van Capgemini zich bezig met het verbeteren van processen en IT voor de woningcorporaties. Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de wijze waarop processen voor vastgoedontwikkeling binnen corporaties professioneel kunnen worden ingericht en ondersteund door automatisering. Deze kennis levert een bijdrage aan de dienstverlening van Capgemini aan de woningcorporaties. Bovendien resulteert het onderzoek in een advies voor de woningcorporaties hoe de processen voor vastgoedontwikkeling verbeterd kunnen worden.

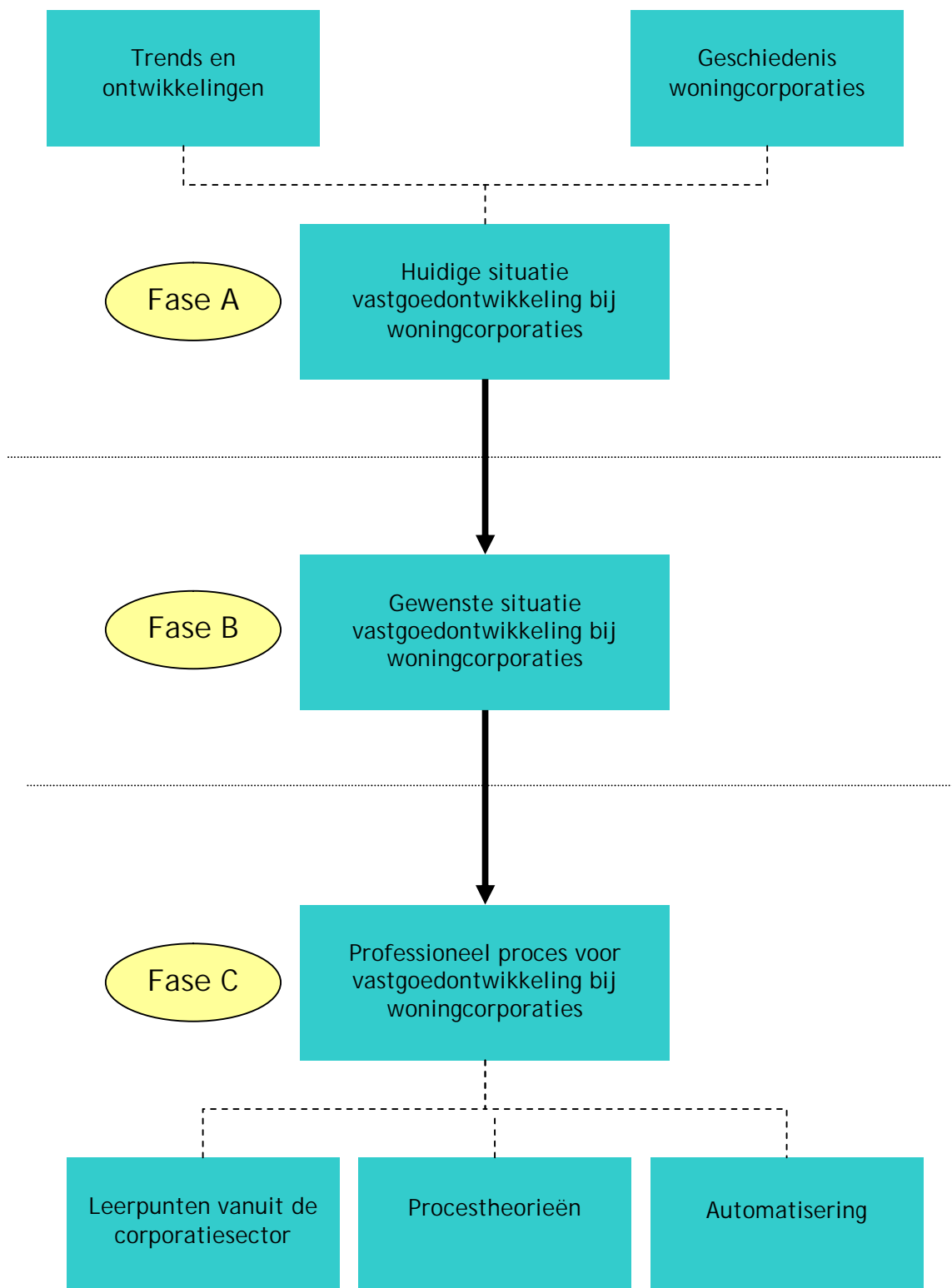
De doelstelling van dit afstudeeronderzoek kan als volgt geformuleerd worden:

Het in kaart brengen van de huidige situatie rondom vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties gevolgd door een koppeling naar de gewenste situatie rekeninghoudend met de woningmarktontwikkelingen om uiteindelijk te komen tot een vaststelling van een professioneel proces voor vastgoedontwikkeling bij een woningcorporatie.

1.5 Onderzoeksopzet

Het onderzoeksmodel dient ervoor om dit onderzoek op een overzichtelijke en globale manier te structureren. Op de volgende pagina volgt figuur 1.1 waarin het model wordt weergegeven. In het onderzoeksmodel kan een onderverdeling gemaakt worden in een drietal fasen (A t/m C). Deze fasen lopen in elkaar over. De eerste fase (A) geeft de huidige situatie wat betreft de vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties weer. Fase A wordt beïnvloed door de geschiedenis van de corporaties en de trends op de woningmarkt.

Figuur 1: Het onderzoeksmodel.



De tweede fase (B) laat de gewenste situatie wat betreft de vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties zien. Aan de hand van de meningen van een aantal woningcorporaties wordt een beeld van de gewenste situatie gevormd.

Door een koppeling te maken van fase A en fase B ontstaat er een beeld wat nodig is voor een professioneel proces voor vastgoedontwikkeling, dit is fase C. Het beeld wordt aangevuld met leerpunten vanuit de corporatiesector en met ideeën uit bestaande theorieën over vastgoedontwikkeling. De benodigde automatisering maakt het beeld compleet.

1.6 Onderzoeksstrategie

Deze paragraaf gaat in op de manier waarop de doelstelling wordt gerealiseerd. Om de doelstelling te bereiken, moet er aan de hand van de onderzoeksvragen een antwoord gegeven worden op de probleemstelling. Om tot antwoorden te komen, is onderzoek noodzakelijk. Het onderzoeksmateriaal van dit onderzoek is verzameld door gebruik te maken van verschillende strategieën, methoden en bronnen. De gemaakte keuzes worden in deze paragraaf toegelicht.

Onderzoeksstrategie

Voor dit onderzoek is zowel bureau als veldonderzoek toegepast. Bij het bureauonderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande literatuur. Voor het beschrijven van de geschiedenis, de trends en ontwikkelingen op de woningmarkt en de bestaande procestheorieën is gekozen voor deze vorm van onderzoek. Bij veldonderzoek staat de informatie die verstrekt wordt door betrokkenen via persoonlijke interviews met vijf mogelijke klanten van Capgemini in de woningcorporatiebranche centraal. Deze vorm van onderzoek was noodzakelijk om een beeld te krijgen van de huidige vastgoedprocessen bij woningcorporaties, maar ook om een beeld te krijgen van de gewenste situatie. Ook informatie vanuit het vastgoed en de mogelijkheden tot automatisering zijn verkregen via veldwerk door middel van interviews.

Onderzoeksmethoden

Binnen elke onderzoeksstrategie moet een methodekeuze gemaakt worden. In dit onderzoek is er gekozen voor literatuurstudie en interviews met diverse professionals in de vastgoedwereld. Door middel van de literatuurstudie kan het probleemveld in een bredere context geplaatst worden. De interviews zorgen ervoor dat de visies van diverse betrokkenen in beeld kunnen worden gebracht. In dit onderzoek is gekozen voor persoonlijke interviews met een semi-gestructureerde vragenlijst, zodat de mogelijkheid bestaat om nieuwe en aanvullende vragen te stellen.

Bronnen

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van diverse bronnen. Als eerste bron kan literatuur genoemd worden. De procestheorieën van verschillende wetenschappers zijn uit de literatuur gehaald. Een andere belangrijke bron voor dit onderzoek is Internet geweest. Verschillende sites van verenigingen, woningcorporaties en de overheid bieden een actueel overzicht van de laatste wetswijzigingen.

Een derde bron van informatie zijn de beleidsdocumenten en onderzoeksrapporten. Van deze bronnen is vooral gebruik gemaakt bij de beschrijving van de trends en ontwikkelingen op de woningmarkt. Als vierde bron is er gebruik gemaakt van kennis uit de praktijk. Er zijn bij vijf verschillende corporaties interviews afgenomen. Ook de kennis met betrekking tot de automatisering is afkomstig vanuit interviews.

Tabel 1 De onderzoeksstrategie, -methode en de bronnen per hoofdstuk

Hoofdstuk	Onderwerp	Strategie	Methode	Bronnen
1	Inleiding	Bureauonderzoek	Literatuur onderzoek	Literatuur Documenten
2	Ontwikkelingen en trends	Bureauonderzoek	Literatuur onderzoek	Literatuur Documenten
3	Theorieën	Bureauonderzoek	Literatuur onderzoek	Literatuur Documenten Deskundige
4	Het huidige vastgoedontwikkelingsproces	Bureauonderzoek Veldonderzoek	Literatuur onderzoek Interviews	Literatuur Interviews vastgoedmanagers corporaties
5	Het gewenste vastgoedontwikkelingsproces	Veldonderzoek	Interviews	Interviews vastgoedmanagers corporaties
6	Een professioneel vastgoedontwikkelingsproces	Veldonderzoek Bureauonderzoek	Interviews Literatuur onderzoek	Interviews vastgoedmanagers corporaties en deskundigen op het gebied van vastgoed en automatisering Literatuur Documenten
7	Conclusie	Bureauonderzoek	n.v.t.	n.v.t.

1.7 Relevantie

De wetenschappelijke relevantie

Het wetenschappelijke belang van dit onderzoek ligt in het verkrijgen van inzicht in de processen van vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties. Bovendien wordt er gekeken of de hypothese dat de huidige processen voor vastgoedontwikkeling binnen woningcorporaties onvoldoende ontwikkeld zijn om te kunnen voldoen aan de ambitieuze doelstellingen op woongebied op waarheid gebaseerd is. Vanuit de analyse worden voorstellen ontwikkeld voor een gewenste situatie.

Maatschappelijke relevantie

Woningcorporaties vervullen in de samenleving een belangrijke functie, doordat zij een grote groep mensen voorzien in hun primaire levensbehoefte, namelijk huisvesting. De kerntaak van corporaties luidt: 'het bieden van goede en goedkope woningen in een aangename woonomgeving, voor mensen die zonder steun niet in hun huisvesting kunnen voorzien'. Het bouwen van sociale huurwoningen is financieel niet rendabel. Iedere euro moet een aantal keer omgedraaid worden voordat hij kan worden uitgegeven. Door het vastgoedontwikkelingsproces te professionaliseren kunnen er besparingen ontstaan. Deze besparingen komen ten goede van de volkshuisvesting, waardoor de huurders van de corporaties er profijt van kunnen hebben.

1.8 Leeswijzer

In deze paragraaf wordt de opbouw van het rapport besproken. Na dit eerste hoofdstuk worden in hoofdstuk 2 de ontwikkelingen en trends rondom woningcorporaties besproken. Het derde hoofdstuk behandelt enkele theorieën over het vastgoedontwikkelingsproces. In hoofdstuk 4 komt onder andere aan de hand van interviews het huidige vastgoedontwikkelingsproces aan bod. Het vijfde hoofdstuk gaat in op de impact en veranderingen die de ontwikkelingen in de corporatiesector met zich mee hebben gebracht. Vervolgens worden alle bevindingen in hoofdstuk 6 omschreven om daarna aan de hand van verbeterpunten te komen tot een professioneel proces voor vastgoedontwikkeling. Het zevende en laatste hoofdstuk omvat de conclusie.

2 Ontwikkelingen en trends

Om de huidige situatie van woningcorporaties beter te kunnen begrijpen, gaat dit hoofdstuk in op de belangrijkste ontwikkelingen die corporaties hebben doorgemaakt. Ook komen de vastgoedmarktontwikkelingen die van belang zijn voor corporaties aan bod. Ten slotte wordt ingegaan op de waarneembare trends binnen de corporatiewereld.

2.1 Corporaties in Nederland

In Nederland treft men in vergelijking tot andere landen een groot aantal huurwoningen aan. Deze woningen zijn bovendien van een relatief hoge kwaliteit. De woningcorporaties bezitten gezamenlijk ongeveer 2,4 miljoen woningen van de ruim 6,5 miljoen die er in Nederland zijn (Ekkers, 2006). Rond 1850 zijn de eerste corporaties met de beste bedoelingen opgericht, echter ontwikkelden zij zich tot instellingen die uiteindelijk functioneerden in een geïsoleerd volkshuisvestingssysteem. Er was weinig connectie met hun klanten en de markt, het productassortiment was beperkt en ze boden alleen goedkope huurwoningen met een standaard contract. Ook hun taak was beperkt: de verhuur en instandhouding van het corporatieve deel van de woningvoorraad, gekoppeld aan een door anderen geprogrammeerde nieuwbouwactiviteit. Bovendien gingen corporaties uit van een stereotiep mensbeeld. De overheid vond dat de situatie rond corporaties veranderd moest worden. Dit leidde in de jaren '90 tot grote veranderingen (Bijddendijk, 2002).

2.1.1 De geschiedenis van corporaties

Om de veranderingen in de woningcorporatiewereld beter te begrijpen, is het verstandig om een korte schets te geven van de ontwikkelingen rond deze bedrijfstak. Aan het begin van de vorige eeuw werd de huisvesting gezien als een publieke verantwoordelijkheid. De gemeenschap moest door onder andere belastingheffing en subsidiëring een deel van de middelen opbrengen. Particuliere initiatieven stonden rond 1850 aan de basis van de eerste corporaties (Van den Berg, 1998). Pas later zijn deze initiatieven verstatelijkt, wat inhoudt dat de overheid een invloedrijkere rol in het geheel innam. In 1901 werd in de Woningwet vastgelegd dat corporaties onder voorwaarden als bijzondere instellingen konden worden 'toegelaten' of erkend. Hierdoor kwamen zij in aanmerking voor subsidies en exploitatiebijdragen van de overheid en werd de kostprijs van nieuwgebouwde corporatiewoningen dermate laag, dat een rendabele exploitatie mogelijk werd. Als belangrijkste voorwaarde werd door de overheid gesteld dat woningcorporaties uitsluitend werkzaam mogen zijn in het belang van de volkshuisvesting. Winsten moesten daarom geherinvesteerd worden in de volkshuisvesting. Naast subsidies kregen toegelaten instellingen ook andere voordelen zoals vrijstelling van vennootschaps- en overdrachtsbelasting (Ekkers, 2006).

2.1.2 De verandering van de corporatierol

De rol van corporaties was tot en met de jaren '50 marginaal. Het was voornamelijk de gemeente die voorzag in de bouw van sociale huurwoningen. Vanaf de jaren '60 droeg de overheid deze taak over aan de corporaties, omdat zij erkende dat de overheid geen taken behoorde te vervullen die aan maatschappelijke instanties toebehoorden. De verzorgingsstaat en de maakbare samenleving ontstonden in deze periode. De corporaties werden een instrument van de overheid om de woningnood te bestrijden en vervolgens om de stadsvernieuwingsoperaties uit te voeren. Door de subsidiëring en rijksregelgeving was het handelen van corporaties meer op de overheid, vooral op de gemeenten, gericht dan op hun klanten, huurders en woningzoekenden. De woningcorporaties raakten verstatelijk en subsidieverslaafd en waren vervreemd van de markt. Corporaties en de commerciële partijen splitsen de woonwereld in twee delen. Corporaties vonden dat zij het goede voor hadden met de huurders en dat commerciële partijen de huurders wilden uitbuiten. Commerciële partijen zagen zichzelf als bedrijven die voor hun boterham moesten werken en vonden corporaties verwerende jongetjes en valse concurrenten (Bijddendijk, 2002). In de jaren negentig kwam verandering in het systeem, doordat het beeld van de maatschappij veranderde. Burgers waren geïndividualiseerd en ook geëmancipeerd. De centrale sturing van de corporaties werd duur en ineffectief bevonden. 'Meer markt, minder overheid' was het nieuwe devies (Ekkers, 2006).

2.1.3 De brutering

In de nota 'Van bouwen naar wonen' werd door de toenmalig staatssecretaris Heerma de nieuwe blauwdruk voor de volkshuisvesting neergelegd. De kwantitatieve woningnood was opgeheven, de stadsvernieuwingsoperatie was bezig en de primaire doelgroep, de mensen die door hun inkomen of vermogenssituatie aangewezen waren op sociale huurwoningen, nam in omvang af. Corporaties werden gedwongen om maatwerk te leveren. In 1989 werd het rapport 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' van de heer Heerma gepresenteerd. Door dit rapport werd de verzelfstandiging van de woningcorporaties in gang gezet. Er volgde een zogenaamde 'brutering'. De brutering hield in dat het rijk in één klap alle subsidies betaalde, die het in de toekomst aan de woningcorporaties verschuldigd was. De leningen die corporaties nog bij het Rijk hadden, werden van alle subsidies afgetrokken en het overige werd in één keer uitbetaald. Het uitgangspunt van de brutering was dat volgens de berekeningen van het Ministerie van VROM de woningcorporaties zichzelf financieel konden redden (Ekkers, 2006). Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) werd na de verzelfstandiging de nieuwe grondwet van de toegelaten instellingen. In dit besluit werd de nieuwe verhouding tussen de overheid en de corporaties geregeld. De sturing van corporaties vond niet langer plaats gebaseerd op regels vooraf, maar op prestatieafspraken en metingen achteraf. Belangrijk was dat huurders een eigen stem kregen en daarnaast ging het om de verbetering van de kwaliteit van de woningen, de verhuur en de financiële continuïteit. Ook werd leefbaarheid als belangrijk prestatieveld toegevoegd. Volgens het BBSH behoort het huisvesten van de aandachtsgroep, kwalitatief in stand houden van het woningbezit, betrekken van bewoners bij beleid en beheer, waarborgen van de financiële continuïteit, bevorderen van de leefbaarheid

en het bieden van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben tot de verantwoordingsvelden van woningcorporaties. Volgens het BBSH dienen de woningcorporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering te voeren en financiële overschotten in te zetten ten behoeve van de volkshuisvesting. Verder stelt het BBSH grenzen aan de toegestane werkzaamheden en eisen aan de rechtmatigheid. Bovendien bevat het BBSH voorschriften over de verantwoording en totstandkoming van beleid (Schilder, 2006).

2.1.4 De gevolgen van de bruteringsproces

Niet alle corporaties speelden in op deze veranderingen van de bruteringsproces. Een deel kon geen afstand doen van het verleden en uitte verwijten naar de overheid. Een ander deel paste zich aan en bereidde zich voor op de toekomst. Deze groep zag zichzelf als maatschappelijke ondernemingen. Steeds meer corporaties sloten zich aan bij deze vernieuwingsstroom. Momenteel heeft vrijwel elke corporatie zich erin berust dat het oude systeem niet meer terug komt. Vernieuwing en ondernemerschap zijn de kernelementen geworden om te kunnen blijven functioneren. Het afgelopen decennium was de verandering van overheids- en regelgeoriënteerd naar markt en klantgeoriënteerd de belangrijkste verandering in de corporatiewereld. De keuzevrijheid van de huurder kwam centraal te staan, ook bij mensen die het financieel moeilijker hadden. Het besef bleef echter dat er geen mogelijkheid was om de realisatie van de sociale doelstelling kostendekkend te krijgen. De reserves van de corporaties groeiden niet of nauwelijks. Bovendien liet de overheid de huurprijsontwikkeling niet zo vrij als aanvankelijk werd verwacht. Vanwege het exploitatietekort op sociale huurwoningen ontstond er de noodzaak om de ontbrekende financiële middelen zelf te genereren. Aangezien corporaties geen subsidies meer ontvingen, moesten corporaties deelnemen aan de markt om geld te verdienen. Sommige corporaties gingen voor de markt bouwen en stapten in projectontwikkeling, andere boden aanvullende diensten en producten aan die tot dan alleen werden vervuld door commerciële partijen. Corporaties werden zodoende hybride ondernemingen als een concept tussen publiek en privaat en transformeerden van taakgericht naar doelgericht. Corporaties ontdekten dat de commerciële wereld heel anders in elkaar stak. Ook merkten de corporaties dat de locatie en woonomgeving in hoge mate van belang zijn voor de bepaling van de kwaliteit van het wonen en dat de waardeontwikkeling door de kwaliteit van de locatie werd beïnvloed. Bovendien leerden zij dat de ontwikkeling of herontwikkeling van woonwijken niet gebouwsgewijs maar gebiedsgewijs moet worden aangepakt, omdat de toekomstwaarde wordt bepaald door de gebiedskwaliteit. Gebiedsontwikkeling konden de corporaties niet alleen uitvoeren, omdat ze daar niet de capaciteit, geld, kennis en tijd voor hadden. Zodoende werden er relaties aangegaan met commerciële partijen. Ook corporaties onderling concurreerden met elkaar, iets wat in het verleden ondenkbaar was geweest. De ontwikkeling naar meer ondernemerschap uitte zich door fusies en uitbreiding van het werkgebied (Bijddendijk, 2002).

2.1.5 De doelstelling en middelen

De doelstelling van corporaties wat betreft de volkshuisvesting is onveranderd gebleven, maar de middelen om dat doel te bereiken zijn veranderd doordat de subsidies zijn komen te vervallen. Aangezien sociale huurwoningen verhuurd worden onder de kostprijs waardoor er tekorten op de exploitatie ontstaan, moeten corporaties op een andere manier bijverdienen. Dit doen sommige corporaties door middel van vastgoedontwikkeling. Zij bouwen bijvoorbeeld nieuwe woningen en andere ruimten en verkopen deze met winst in de vrije markt. De afgelopen jaren zijn de tekorten op de exploitatie, ook wel de onrendabele top genoemd, van sociale huurwoningen behoorlijk toegenomen. Het tekort voor nieuwe huurwoningen was begin jaren negentig ongeveer 10.000 euro, inmiddels is 60.000 euro geen uitzondering meer (Bijddendijk, 2002). De oorzaak hiervan ligt bij de ontwikkeling van de bouwpreizen en het volgen van de inflatie bij de huurpreizen. Om toch hun doelstelling te kunnen blijven realiseren en het tekort aan nieuwe woningen te beperken, moeten corporaties steeds meer middelen genereren door participatie in de vrije Nederlandse economie. Om dit te bereiken moeten corporaties zich integreren in de markt. Tot nu toe verdiende de corporaties deze extra middelen uit projectontwikkelingsactiviteiten op de vrije markt. Dit is echter niet voldoende om alle uitgaven te dekken. Vandaar dat corporaties delen van hun bestaande bezit verkopen. Met de boekwinst kunnen de verliezen op de nieuwbouw en herstructurering worden afgedekt.

2.1.6 De uitdagingen

Naast grote verantwoordelijkheden, levert de nieuwe situatie rondom corporaties ook tal van interessante uitdagingen op. Het financiële management moet zorgen voor meerjarenprognoses waaraan hoge eisen worden gesteld en het beleid moet zo worden ingericht dat de opbrengsten uit huren, de verkoop van nieuwbouw en bestaande woningen in evenwicht is met de kosten van de sociale nieuwbouw en herstructurering. Ook de solvabiliteitsontwikkeling, de realisatie van de begroting en sturing van de verkoop en projectontwikkeling vragen om de nodige aandacht. Sinds 2004 vervult De Grote Beweging een belangrijke rol in de corporatiewereld. Dit is een koepelterm voor de verschillende afspraken die Aedes, koepelorganisatie voor woningcorporaties, met voornamelijk het ministerie van VROM wil maken over het maatschappelijke ondernemerschap van corporaties. Deze afspraken tussen de overheid en de corporaties moeten leiden tot meer prestaties van corporaties. Tegelijkertijd moet er meer ruimte zijn voor maatschappelijk ondernemerschap. De missie van de corporaties luidt: "De brede zorg voor wonen". Het gaat hierbij om goede huisvesting en de aanpak van de wijken. Bij de missie horen twee doelen waarop corporaties afgerekend worden. Allereerst moeten de gereguleerde huurwoningen primair worden toegewezen aan de aandachtsgroep. Hiertoe behoren de huishoudens met een inkomen tot circa € 33.000. Echter, de corporaties worden door de minister niet verplicht gereguleerde woningen uitsluitend aan de aandachtsgroep toe te wijzen. Ten tweede moeten corporaties investeren in woningbouw en herstructurering. Door middel van prikkels probeert het ministerie van VROM sneller te komen tot prestatiecontracten tussen corporaties en gemeenten wat betreft woningbouw en herstructurering (Vesteda, 2006).

Mede vanuit de Europese regelgeving moeten corporaties een scheiding aanbrenge n tussen de met staatssteun gefinancierde sociale activiteiten en de zonder staatssteun gefinancierde marktconcurrerende activiteiten. Op grond van Europese regelgeving en jurisprudentie geldt overheidssteun aan zogenaamde Diensten van Algemeen en Economisch Belang als geoorloofde staatssteun. De sociale activiteiten van woningcorporaties voldoen aan deze definitie, maar het is aan de Nederlandse staat om aan te geven wat hij onder 'sociale activiteiten' verstaat. Van de Nederlandse overheid mag de staatssteun alleen ten goede komen van de gereguleerde huurwoningvoorraad en op maatschappelijk vastgoed. Sinds 1 januari 2006 zijn woningcorporaties in principe aan de overheid vennootschapsbelasting verschuldigd. Dit geldt niet voor activiteiten die betrekking hebben op de verhuur van woningen onder de huurtoeslaggrens. In het zogenaamde BELCO-overleg heeft Aedes met de Belastingdienst een vaststellingsovereenkomst gesloten. In deze overeenkomst staat vermeld dat corporaties de keuzemogelijkheid hebben om activiteiten waarover ze vennootschapsbelasting verschuldigd zijn en sociale activiteiten binnen één onderneming te houden. Ze kunnen er echter ook voor kiezen hun niet-sociale activiteiten over te brengen naar een dochteronderneming. In de vaststellingsovereenkomst is de grens tussen commercieel en sociaal vastgesteld op de huurtoeslaggrens. De overheid probeert echter al jaren een integrale vennootschapsbelastingplicht voor woningcorporaties in te voeren. Nog steeds is echter de vraag aan de orde of een heffing daadwerkelijk wordt ingevoerd, aangezien Aedes en minister Vogelaar nog niet tot een afspraak hebben kunnen komen (WSW, 2007)

Door de invoering van de vennootschapsbelastingplicht wordt een 'level playing field' gecreëerd tussen corporaties en commerciële verhuurders en beleggers. De transparantie van de sector is op dit moment onderdeel van een maatschappelijk debat. Gedacht kan worden aan maatschappelijke prestaties en bouwproductie, wijze van toezicht op de sector, overheadkosten en salaris van bestuurders. Presteren naar vermogen en de verantwoording aan de maatschappij staan daarbij centraal. Het kwaliteitsniveau moet worden aangescherpt, wat gevolgen heeft voor de bouw- en beheeractiviteiten. Corporaties opereren in een dynamische omgeving, waardoor een aanpassingsvermogen wordt geëist (Vesteda, 2006). Ook huurders gaan een primaire rol vervullen in het proces. Naar aanleiding van het advies van de Commissie Leemhuis wordt de zeggenschap en de positie van huurders versterkt in de regelgeving. De liberalisering van het huurbeleid kan een ander middel zijn om de marktwerking in de woningmarkt te vergroten. Veel woningcorporaties zijn naar aanleiding van de plannen van ons vorige kabinet met de huurliberalisatie aan de slag gegaan. De prijsvaststellingen van de corporatiewoningen zijn in het beleid van de corporaties al meegenomen. Bovendien is er een trend waarneembaar dat corporaties willen investeren in meer kwaliteit. Ze bouwen momenteel liever ruimere woningen in een iets hogere prijsklasse waarbij ze in economisch slechtere tijden liever een korting verstrekken, dan dat ze kleine woningen rond de € 100.000,- bouwen. Door een eventuele invoering van de huurliberalisatie moet het marktmechanisme worden gehanteerd, toch vinden de meeste corporaties dit geen probleem aangezien zij graag een belangrijke rol in de invoering willen spelen en een maximaal rendement willen behalen. Het huidige kabinet heeft echter de huurliberalisering op de langere baan geschoven.

De structuur en taken binnen corporaties zijn door deze ontwikkelingen onderhevig aan veranderingen. Dit kan ondermeer leiden tot nieuwe vormen van samenwerking tussen

corporaties onderling, maar ook tussen corporaties en commerciële ondernemingen. Ook de eigendoms- en managementstructuur zullen veranderingen gaan vertonen. Kortom de processen binnen corporaties gaan veranderen (Vesteda, 2006).

2.2 Ontwikkelingen op de vastgoedmarkt

In de periode 1945-1996 zijn er zo'n vier miljoen woningen gebouwd, dat is ieder jaar een stad ter grootte van Eindhoven. De jaren '70 en '80 zijn het meest productief geweest. In deze periode zijn een vijftiental groeikernen aangewezen, waar ongeveer een half miljoen woningen zijn gebouwd. De bevolkingsomvang in Nederland groeit nog steeds, echter veel minder hard dan vlak na de oorlog. Naar verwachting zal er rond 2035 een maximum van 17,6 miljoen bewoners worden bereikt. Aangezien de migratie en immigratie moeilijk voorspelbaar zijn, blijft dit slechts een schatting. Wel kan vermeld worden dat de bevolkingsgroei sinds 2000 afneemt (Ekkers, 2006).

Voor de woningbehoefte is de leeftijdsopbouw van de bevolking van belang. In de periode vlak na de oorlog vertoonde de bevolkingspiramide een brede basis, welke een blijvende vraag naar woningen voorspelt. In 2040 zal dit precies andersom zijn en zal de vraag naar woningen aanzienlijk dalen. Opvallend is de in de afgelopen jaren constante groei van de groep alleenstaanden. In 1960 was één op de tien huishoudens alleenstaand. In 1994 was dit 3,2 op de tien huishoudens en verwacht wordt dat in 2010 3,5 op de tien huishoudens alleenstaand is. In Nederland is het woningbestand hier niet op toegespitst (Ekkers, 2006).

De komende decennia hebben corporaties naast het huisvesten van de doelgroep en het investeren in de wijken vooral de taak om de voorraad te vernieuwen. Om alles in goede banen te leiden stelt het Kabinet een model voor waarin corporaties een dynamisch voorraadbeleid toepassen. Dit houdt in dat corporaties investeren in nieuwbouw, deze woningen verhuren en op een bepaald moment verkopen als hier vraag naar is. Naast het vernieuwen van de voorraad, kunnen de corporaties op deze manier een bufferfunctie vervullen om conjuncturele schommelingen op te vangen. In geval van economische neergang zal bijvoorbeeld de vraag naar huurwoningen toenemen en in gunstige economische tijden zal de vraag naar koop toenemen. Volgens de verwachtingen voor de toekomst zal in de verschillende scenario's een aanzienlijke groep mensen zijn die niet volledig in de eigen huisvesting kan voorzien. Ook in de toekomst zullen corporaties een belangrijke rol spelen bij de huisvesting van de lagere inkomensgroepen. Daarnaast is de vergrijzing een gegeven. Hierdoor zal niet alleen de behoefte aan zorg toenemen, maar ook de behoefte aan woonruimte voor ouderen. Momenteel zijn corporaties al actief om in samenwerking met zorginstellingen de ouderenhuisvesting te regelen. Ook de stedelijke vernieuwing blijft de komende jaren belangrijk. De politiek zal ook in de toekomst de nadruk leggen op de herstructurering. Bovendien kunnen economische, demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen schommelingen laten zien in de toekomst. Corporaties kunnen hierop inspelen (VROM, 2006).

Corporaties vervullen een belangrijke rol in het bevorderen van voldoende aanbod van woningen. In 2005 zijn er afspraken gemaakt met 20 stedelijke regio's over het aantal te realiseren nieuwbouwwoningen. Deze afspraken hebben als doel het terugdringen van het

woningtekort met 1,5%. Met de woningcorporaties is afgesproken dat zij 111.000 woningen produceren in de periode van 2005 tot en met 2009 (CFV, 2006).

De kwantitatieve betekenis van de corporatiesector binnen de Nederlandse woningmarkt nam af als gevolg van de mutaties in de corporatievoorraad. In de afgelopen vijf jaar daalde het marktaandeel van ruim 35% naar 33%. Door fusies daalde het aantal corporaties van 579 in 2001 naar 492 in 2005 (CFV, 2006).

2.3 Trends op het gebied van vastgoedbeleid

Deze paragraaf gaat kort in op de trends op het gebied van vastgoedbeleid van corporaties.

Landelijke ontwikkelingen

Woningmarkt:

Door diverse oorzaken, zoals het toenemende aantal huishoudens en het ouder worden van de bevolking, wordt de woningmarkt steeds krappere. Bovendien leidt stagnatie in nieuwbouw tot stremming in de doorstroming. Ook zorgt de krappe woningmarkt voor grote herhuisvestingproblemen en dus wederom tot stagnatie in de herstructurering. Door ingrepen in de voorraad en het stijgen van de koopprijzen neemt de betaalbare voorraad in omvang af, terwijl de vraag naar betaalbare woningen juist groeit. Bij de meeste corporaties blijft het totale bezit ongeveer gelijk. Hoewel corporaties bezig zijn met de bouw van nieuwe woningen, zijn er ook sloopactiviteiten aan de gang. De omvang van deze sloopactiviteiten nemen de laatste jaren iets toe. Ook worden er corporatiewoningen verkocht, maar dit neemt de laatste jaren af (Heeger, 2003).

Corporatiebeleid:

Er is de laatste jaren steeds meer aandacht voor het voorraadbeleid. Ook is de primaire doelgroep niet (meer) de enige doelgroep voor corporaties. Er is steeds meer differentiatie in doelgroepen, producten (o.a. eigendomsvormen) en diensten waarneembaar als gevolg van spreiding van risico's en inspelen op markt. De verkoop van huurwoningen is noodzakelijk voor financieel zwakke corporaties en voor financiering van herstructureringsopgaven. De krappe huurwoningmarkt maakt verkoop van huurwoningen echter discutabel (Heeger, 2003).

Klantgerichte werken en klantrelatie-management, zoals onder andere het KWH-label en woonwinkels zijn in opkomst. Bovendien is er steeds meer betrokkenheid van corporaties bij zorgdiensten. Ook richten corporaties zich op ontwikkeling van nieuwe producten en diensten bijvoorbeeld door andere energie-inkoop en keukenleveranciers. Verder is er een trend waarneembaar dat steeds meer corporaties zoeken naar nieuwe samenwerkingsverbanden en afspraken op wijkniveau door Wijkontwikkelingsmaatschappijen (Heeger, 2003).

Door verkoop van de woningen krijgen corporaties een actievere rol in VVE's. Leefbaarheid van de wijk is als nieuw beleidsitem toegevoegd, dit is echter nog niet altijd terug te vinden in het beleid. Als uitgangspunt wordt steeds vaker het financieel en maatschappelijk rendement genomen. Ook wordt benchmarking in de corporatiesector steeds belangrijker (AEDEX/IPD). Doordat nieuwbouw van betaalbare huurwoningen alleen mogelijk is met een forse onrendabele top is er een wens naar 'compensatie' door koopwoningen (Heeger, 2003). Door de verzelfstandiging is er steeds meer aandacht van corporaties voor het voorraadbeleid

gekomen. De corporaties brengen langzamerhand een duidelijke structuur in het proces aan. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van een integrale aanpak binnen corporaties, doordat het proces door méér afdelingen en corporatiemedewerkers gedragen wordt. Er komen echter nog veel knelpunten in het proces voor (Heeger, 2003):

- Het afwegingsproces om tot keuzes te komen neemt veel tijd in beslag;
- De automatisering van de analyses en de uiteindelijke resultaten verloopt nog niet naar wens;
- De uitwerking van het voorraadbeleid naar beheerplannen verloopt nog niet soepel;
- De tijdsduur van het gehele proces is te lang;
- De betrokkenheid van de 'klant' is nog te weinig;
- De nadruk in zowel proces als resultaat op bouwkundige strategieën komt nog niet naar voren;
- Te weinig aansluiting in planning met processen van wijkvisies en (gemeentelijke) woonvisies.

Daarnaast is er een spanningsveld aanwezig op het sociale en commerciële vlak. In de ogen van de politiek zijn een aantal woningcorporaties doorgeschoten in het uitvoeren van steeds meer commerciële activiteiten. Woningcorporaties dienen zich volgens de overheid te bezinnen op hun bestaansrecht en meer afgewogen keuzes te maken tussen sociale en commerciële activiteiten.

Betrokkenheid van andere partijen:

Volgens het BBSH moet de overheid aandacht besteden aan de prestatievelden 'leefbaarheid' en 'wonen en zorg'. Corporaties worden geacht hiervoor inspanningen te verrichten. De overheid vraagt van de corporaties een matching van financiële middelen. Ook zijn er minder mogelijkheden met betrekking tot (differentiatie van) huurbeleid. Corporaties worden steeds vaker initiatiefnemer voor wijkvisies. Ook worden gemeente en bewoners steeds later in het proces betrokken doordat corporaties zelf analyses, wijkvisies, voorstellen voor beleidslabels en voorstellen voor prestatieafspraken maken. Bovendien is er steeds meer directe betrokkenheid van zorginstellingen bij het voorraadbeleid. De goedkeuring van bewoners en gemeente is belangrijk voor de uitvoering (Heeger, 2003).

Toekomst

Corporaties zullen zich in de toekomst meer richten op leefstijlen en leefmilieus, wijkvisies, woontechnische aspecten, klantgestuurd voorraadbeleid waarbij de klant meer zeggenschap krijgt over de binnenkant van de woning en exploitatievorm en het maatschappelijk rendement. Ook worden er nieuwe concepten ontwikkeld zoals TeWoon waarbij de corporatie woondiensten aanbiedt in verschillende eigenaarconstructies (Heeger, 2003).

2.4 Conclusie

De brutering heeft een zeer grote invloed gehad in de geschiedenis van corporaties bij de totstandkoming van de huidige situatie. Door de brutering en het daarbijbehorende exploitatietekort op sociale huurwoningen ontstond er de noodzaak bij corporaties om zelf de ontbrekende financiële middelen op de markt te genereren. Corporaties veranderden in maatschappelijke ondernemingen en in plaats van taakgericht gingen zij doelgericht te werk. De verandering in werkwijze heeft fuseringen tot gevolg gehad en ook werden er relaties aangegaan met commerciële partijen. Hoewel de doelstelling van corporaties wat betreft de volkshuisvesting onveranderd is gebleven, zijn de middelen om dat doel te bereiken veranderd. Niet alleen door projectontwikkelingsactiviteiten op de vrije markt wordt er geld verdiend, ook verkopen zij delen van hun bestaande bezit. Het beleid van de corporaties wordt zo samengesteld dat de opbrengsten uit huren, de verkoop van nieuwbouw en bestaande woningen in evenwicht is met de kosten van de sociale nieuwbouw en herstructurering. Momenteel zijn er spanningen aanwezig tussen de thema's voorraad, leefbaarheid, wonen en zorg. Vanuit het rijk worden corporaties geacht inspanningen te verrichten voor deze prestatievelen. Aangezien er nog steeds een tekort is aan kwalitatief goede huurwoningen, treden er spanningen op tussen de voorraad huurwoningen en de leefbaarheid. Naast het huisvesten van de doelgroep en het investeren in de wijken houden de corporaties zich de komende jaren voornamelijk bezig met het vernieuwen van de voorraad om zodoende de leefbaarheid te vergroten. Vooral door de vergrijzing neemt de animo voor de behoefte aan woonruimte voor ouderen en aan zorg toe. Met het huidige bezit van de woningcorporaties kan er nog niet ingespeeld worden op de vraag naar seniorenwoningen. De corporaties proberen op deze behoefte in te spelen door samenwerkingsverbanden aan te gaan met zorginstellingen, maar ze houden wel in hun achterhoofd dat de vergrijzing eens ten einde zal komen. De woningen moeten daarom niet alleen geschikt zijn voor ouderen, maar later ook kunnen dienen voor andere doelgroepen. De stagnatie in de nieuwbouw en de krappe woningmarkt zorgen momenteel voor problemen op de woningmarkt. Dit zorgt voor spanningen op de markt. Het verhelpen van deze problemen en het verbeteren van de leefbaarheid speelt op dit ogenblik een belangrijke rol bij de activiteiten van de woningcorporaties. De klant is in de loop der jaren een belangrijke rol gaan vervullen binnen de corporatie. Er is een trend waarneembaar dat corporaties zich in de toekomst meer zullen richten op leefstijlen en leefmilieus, wijkvisies, woontechnische aspecten en klantgestuurd voorraadbeleid waarbij de klant de binnenkant van de woning, de exploitatievorm en het maatschappelijk rendement bepaalt.

3 Theorieën over het vastgoedontwikkelingsproces

Dit derde hoofdstuk gaat in op de beschikbare theorieën over processen binnen een organisatie. Er wordt vanuit de literatuur aandacht besteed aan hoe processen in elkaar steken en hoe het vastgoedontwikkelingsproces er in Nederland uitziet.

3.1 Processen binnen een organisatie

Het hart van de organisatie wordt gevormd door processen. Het doorlopen van processen zorgt ervoor dat de taken van een organisatie worden vervuld om daarmee het bestaansrecht te verzekeren. Iedere organisatie heeft een eigen aanpak om repeterende, projectmatige of nieuwe diensten waar vraag naar is ten uitvoer te brengen. Ervaring en het lerend vermogen worden vastgelegd in procedures en handboeken waarbij de opeenvolgende taken gezamenlijk bepalen hoe de taak uiteindelijk wordt volbracht. Voor iedere organisatie is het van belang om de kernprocessen in kaart te brengen. Deze procesbeschrijvingen zorgen ervoor dat de parameters gedefinieerd op papier staan die op cruciale momenten in het proces de uitvoeringsresultaten meten (Hardjono, 2001).

3.1.1 Management van processen

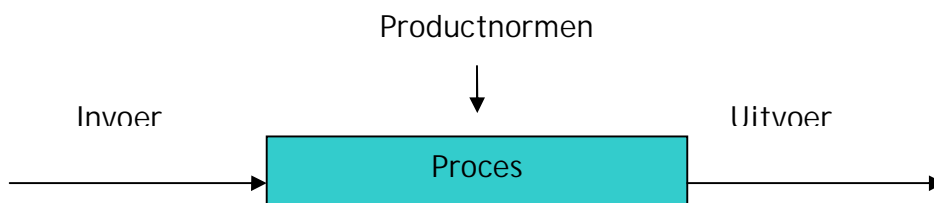
Zoals al eerder gezegd is het verloop van processen cruciaal voor het functioneren van een organisatie aangezien zij de verbindende schakel tussen resultaten vormen. Er wordt daarom voortdurend gezocht naar verbeteringen binnen het proces.

Een proces wordt door Hardjono (2001) als volgt geformuleerd:

“De werkzaamheden en activiteiten binnen een organisatie die leiden tot de omzetting van input naar output”.

De input omvat de hoeveelheid arbeid en kapitaal en de output bestaat uit de producten en diensten die worden voortgebracht. In figuur 2 is deze omzetting schematisch weergegeven.

Figuur 2: Proces en productnormen.



Bron: Hartog, 1992.

Uit figuur 2 valt af te leiden dat het proces aan de hand van vastgestelde productnormen er op gericht is de uitvoer te realiseren. De productnormen zijn de criteria waaraan de output moet voldoen (Hartog, 1992). Er worden eisen aan het proces gesteld om de vastgestelde productnormen te kunnen realiseren. Het verdient aanbeveling om de processen eerst vast te leggen voordat de kwaliteitseisen geformuleerd worden. Hardjono (2001) en Van den Oever (2003) noemen hier een aantal redenen voor. Wanneer een proces is vastgelegd wordt het ontastbare als het ware tastbaar gemaakt. Het geeft inzicht in het huidige proces en op basis daarvan kunnen mogelijkheden tot verbetering worden geconstateerd. Bovendien maakt de vastlegging aantoonbaar dat er gewerkt wordt volgens standaarden en richtlijnen. Tevens kan er op basis van de vastlegging geanalyseerd worden of de procesdoelen efficiënt bereikt worden. Dit kan een bijdrage leveren aan de continuïteit en betrouwbaarheid van de organisatie. De procesbeschrijving zorgt ervoor dat alle medewerkers weten wat er moet gebeuren om tot een uitvoer te komen. Bij de uitvoering is de organisatie minder afhankelijk van de kennis van individuen. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen aan de hand van de procesbeschrijving duidelijk worden afgebakend. Ook het nadenken over de vastlegging van het proces komt door de discussie tussen medewerkers vaak ten goede van het geheel. Samen komt men tot een overeenstemming over de beste werkmethode, werkverdeling en routing.

3.1.2 Het vastgoedontwikkelingsproces binnen een corporatie

Het vastgoedontwikkelingsproces behoort net als het verhuur van woningen, het beheer van het vastgoed, het preventieve en correctieve onderhoud en de belangrijkste daaraan gelieerde financiële processen binnen een corporatie tot een van de primaire processen. Dat houdt in dat het proces resulteert in een product, bestemd voor de externe klant. Een primair proces heeft grote invloed op de prestatie en zal daarom vaak een aangrijpingspunt zijn voor prestatieverbetering. In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste processen binnen een corporatie.

Tabel 2: Processen binnen een corporatie.

	Vastgoedontwikkeling en beheer	Financiën	Ondersteunende processen
Wonen			
Klantcontacten	Nieuwbouw	Debiteuren	P&O
Verhuur	Planmatig onderhoud	Crediteuren	Automatisering
Inspectie	Dagelijks onderhoud	Grootboek	Facility management
Prolongatie	Inkopen	Treasury	Planning&Control
Huurincasso		Activa	
Sociaal beheer		Rapportage	
Verkopen			
Commerciële verhuur			
Servicekosten			

Bron: Capgemini, 2007.

Onder het verbeteren of vernieuwen van processen valt te verstaan (Hardjono, 2001):

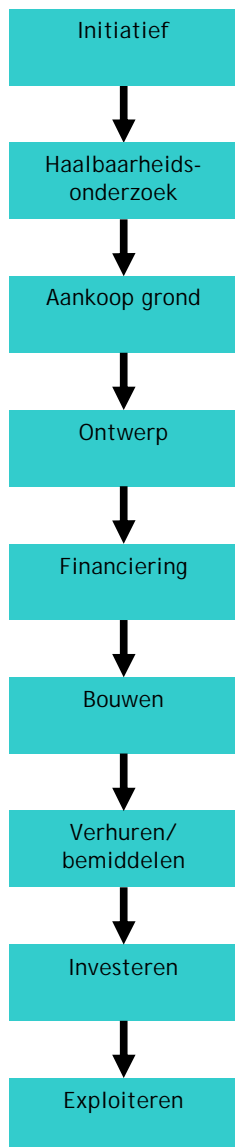
- Door middel van de uitkomsten van resultaatmetingen de processen, werkmethoden en doelstellingen aanpassen;
- Communiceren over en implementeren van procesverbeteringen zowel intern als extern;
- Nagaan of de processen aansluiten bij de doelstellingen;
- Het vernieuwen van een proces vanwege interne of externe veranderingen ofwel door nieuwe technologische mogelijkheden.

Steeds meer organisaties zijn zich ervan bewust geworden dat de besturing en beheersing van processen steeds opnieuw bekeken moeten worden om de concurrentie voor te blijven. Vernieuwend leren, innovatie en creativiteit zijn kernbegrippen. Onverwachte situaties en technologische ontwikkelingen zijn vaak aanleidingen voor veranderingen in het proces. Dit onderzoek richt zich op de veranderingen in de corporatiewereld en probeert door middel van nieuwe technologische middelen tot procesverbetering te komen. Dankzij ontwikkelingen in de IT kunnen steeds meer processen aan elkaar gekoppeld worden. Het besturingssysteem gaat over in een bestuurd systeem. Door softwarepakketten wordt beschikbare informatie in een organisatie ter beschikking gesteld aan een volgende schakel in het proces. Deze ontwikkelingen komen ten goede aan de doorlooptijd (Hardjono, 2001).

3.2 Vastgoedontwikkelingsproces in Nederland

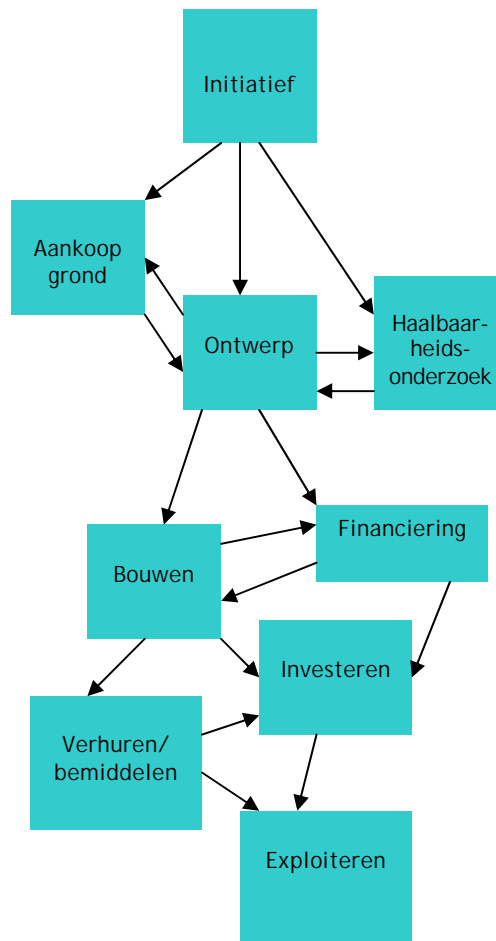
In de jaren '60 werd de vastgoedontwikkeling in Nederland gekenmerkt door een seriegeschakelde aanpak, welke waarneembaar is in figuur 3. Bij een seriegeschakelde aanpak worden de handelingen veelal in een vastgestelde volgorde na elkaar verricht. In de loop der tijd bleek deze aanpak niet te voldoen en is inmiddels al lang vervangen door een parallel geschakelde aanpak. Figuur 4 laat zien dat bij een dergelijk proces in principe dezelfde handelingen plaatsvinden als bij een seriegeschakelde aanpak, echter de volgorde en het tijdsbeslag liggen veel minder vast.

Figuur 3: Serieschakeling.



Bron: Nozeman, 2007.

Figuur 4: Parallelschakeling.



Bron: Nozeman, 2007.

Bij deze schakeling wordt met sommige partijen eerder gesproken en tegelijkertijd met andere partijen onderhandeld. Bovendien vinden er meer kennisuitwisselingen plaats. Externe omstandigheden zoals de economie en de situatie in de samenleving blijven nog steeds een belangrijke rol spelen en kunnen de slagingskansen in grote mate beïnvloeden.

Projectontwikkeling heeft zich ontwikkeld tot een iteratief proces. Dit wil zeggen dat er voortdurend heen en weer wordt geschakeld tussen actoren, waarbij op voorhand de uitkomst onzeker is. De projectontwikkelaar, in dit geval de woningcorporatie, is in de eerste plaats professioneel opdrachtgever. Als ontwikkelaar heeft de corporatie een uitgesproken opvatting over de opgave. Van daaruit geeft de corporatie sturing aan het bewerkstelligen van die opgave, zowel inhoudelijk als procesmatig. Op de tweede plaats is de corporatie bestuurder en procesbewaker. Het proces wordt wel beïnvloed door factoren van buitenaf, zoals een

groot aantal partijen en externe omstandigheden. Kortom het proces is in fasen op te delen, echter er is geen sprake van scheidslijnen. De fasegewijze ontwikkeling toont een vrije interpretatie. De verschillende stappen in het vastgoedontwikkelingsproces dienen daarom te worden voorzien van een aantal relativeringen (Nozeman, 2007);

1. Het ontwikkelingsproces kan nauwelijks lineair genoemd worden. Dit komt doordat er in de verschillende fasen constant sprake is van herpositionering en heronderhandelen;
2. Ontwikkelen gaat samen met een mix van logica en intuïtie. Er is onderzoek voor nodig, maar ook *fingerspitzengefühl*. Inspelen op veranderingen is een must, want er zijn voortdurend wisselende omstandigheden;
3. De vervolgstappen staan met elkaar in verband. Dit houdt in dat de beslissingen in de eerste fase ingrijpende gevolgen hebben voor de overige stappen. Communicatie over en weer en samenhang vervullen een belangrijke rol;
4. Het ontwikkelingsproces is interdisciplinair en dynamisch. Ook de aspecten van politieke, economische, fysieke, juridische en sociale aard bepalen uiteindelijk de gebouwde omgeving;
5. Het vastgoed in Nederland wordt steeds internationaler qua perspectief. Niet alleen financieringsstromen, maar ook huurders zijn allang niet zuiver lokaal van oorsprong, er worden bouwconcerns vanuit het buitenland bij projecten betrokken en de samenleving verandert door de invloed van migranten. Dit heeft allemaal een weerslag op de vraag naar bepaalde vastgoedproducten.

Uit deze punten komt naar voren dat een ontwikkelaar voortdurend moet schakelen tussen het idee en de realisatie van het project. Het oorspronkelijke concept staat centraal, maar moet wel flexibel zijn door veranderende omstandigheden en regels. Regelmatig bijstellen is daarom essentieel en zowel voor, tijdens als na het proces zal veel overleg noodzakelijk zijn. Ondanks de wetenschap dat het vastgoedontwikkelingsproces een iteratief proces is, kan het proces toch in een aantal fasen onderscheiden worden. Dit wil zeggen dat er beslismomenten aanwezig zijn die de overgang naar een volgende fase aangegeven. Deze momenten zijn vaak financieel van aard, dus een go/ no-go beslissing of waarbij een commitment voor de volgende fase wordt aangegaan. Bovendien gaan deze momenten vaak gepaard met een getekend document die de beslissing vastlegt met de daarbijbehorende consequenties.

In de vastgoedwereld zijn er verschillende meningen aanwezig over het aantal en de benaming van de fasen van het ontwikkelingsproces. In figuur 5 is een overzicht waarneembaar met een aantal van deze opvattingen. Hierbij moet worden vermeld dat de "modellen" van de hieronder genoemde auteurs wellicht niet uitputtend zijn, maar dat ze wel de verschillende denkrichtingen bestrijken.

Figuur 5 Opvattingen fasen vastgoedontwikkelingsproces

	Miles	Ratcliff/Stubs	Cadman/Crow	Neprom/Gehner/Elias
1	opperen van ideeën	concept en initiële overweging	evaluatie	initiatief of startfase
2	verfijning van het idee	locatiebeoordeling en haalbaarheidsonderzoek		
3	haalbaarheidsonderzoek		gedetailleerd ontwerp en evaluatie	voorbereiding
4	contractonderhandelingen			
5	contractuele verplichtingen	contract en bouw	uitvoering	realisatiefase
6	bouw			
7	oplevering en formele opening	marketing / beheer en overdracht	overdracht	exploitatie of beheerfase
8	property, asset en portefeuille management			

Bron: Nozeman, 2007.

Cadman en Crow onderscheiden vier fasen bestaande uit evaluatie, voorbereiding, uitvoering en overdracht. Ratcliffe en Stubbs onderkennen er echter vijf; concept en initiële overweging, locatiebeoordeling en haalbaarheidsonderzoek, gedetailleerd ontwerp en evaluatie, contract en bouw en ten slotte marketing / beheer en overdracht. Er is ook een model met acht stappen gemaakt door Miles en consorten. Dit model vangt aan met het opperen van ideeën. Vervolgens vindt er een verfijning van het idee plaats. Deze mondt uit in een haalbaarheidsonderzoek gevolgd door contractonderhandelingen en het aangaan van een formeel commitment. Daarna vindt de bouw gevolgd door een oplevering en formele opening. Het eindigt bij property, asset en portefeuille management. De Neprom houdt het bij vier fasen. Het begint bij de initiatief of startfase, wat gevolgd wordt door de ontwikkelingsfase, dan de realisatiefase en eindigend met de exploitatie of beheerfase. Ook Elias en Gehner houden het bij een soortgelijke vierdeling. Het voordeel van het model van Neprom/Elias en Gehner is, dat ze uitgaan van de denk- en handelingswereld van de Nederlandse projectontwikkelaar, die elke fase afrondt met een beslisdocument. Met andere woorden duidelijk is dat het slot, respectievelijk het begin, van elke fase overeenkomt met de besluitvorming door een essentiële actor met go/no go fasedocument. In hoeverre de andere "modellen" voor- of nadelen hebben, is moeilijk aan te geven, omdat de realiteitswaarde daarvan lastig in te schatten is. Dit komt doordat deze modellen ontleend zijn aan de Angelsaksische wereld waar mogelijk andere gewoonten en regels heersen (Nozeman, 2007). In Nederland wordt gebruikt gemaakt van het model van Neprom. Aangezien zowel ontwikkelaars als corporaties beiden dezelfde procesgang voor vastgoedontwikkeling moeten doorlopen, is het erg waarschijnlijk dat het qua toe te passen model de verschillen niet heel erg groot zullen zijn. In het zesde hoofdstuk wordt dieper op deze figuur ingegaan. Allereerst wordt in het volgende hoofdstuk het proces van vastgoedontwikkeling bij corporaties nader belicht.

4 Het huidige vastgoedontwikkelingsproces bij corporaties

Dit hoofdstuk geeft de huidige situatie rondom vastgoedontwikkeling weer. Door middel van de literatuur en meerdere interviews wordt een beeld geschetst.

Als gevolg van de ontwikkelingen zoals beschreven in hoofdstuk 2 zijn woningcorporaties de afgelopen jaren steeds actiever geworden op het gebied van vastgoedontwikkeling. In uitleggebieden en transformatiegebieden wordt er door corporaties ontwikkeld. In herstructureringsgebieden met een (deels) verouderde woningvoorraad moet worden herontwikkeld. Vooral vanuit de politiek wordt er druk uitgeoefend op het realiseren van betaalbare woningen en mede hierdoor zijn corporaties steeds vaker in het nieuws. In de nota Ruimte is waarneembaar dat de komende jaren een substantieel deel van de nieuwbouw in de binnenstad zal plaatsvinden. Verder komt naar voren dat het maatschappelijk wenselijk is dat maatschappelijk vastgoed zoals een bibliotheek, zorgvoorzieningen, buurthuizen en speeltuinen, maar ook woningdifferentiatie met zowel dure als goedkope huur- en koopwoningen en (commerciële) voorzieningen samengaan in een gebied. Gemeenten achten het daardoor wenselijk dat marktpartijen en corporaties samenwerken.

In Nederland zijn er circa 500 woningcorporaties, van zeer uiteenlopende grootte en schaal. Circa 100 corporaties hebben een woningbezit kleiner dan 600 woningen, ca. 250 corporaties hebben minder dan 2500 woningen, terwijl de grootste corporaties meer dan 75.000 verhuureenheden hebben. Iedere corporatie heeft een andere opgave. De onderlinge verschillen zijn enorm en hangen sterk samen met het woningbezit en de vestigingsplaats. De grotere corporaties hebben voor projectontwikkelingsdoeleinden juridische entiteiten opgericht en treden op als gebiedsontwikkelaar. Door onderlinge fusies is er kennis en kunde in huis gehaald om samen met anderen of alleen te kunnen ontwikkelen door middel van professionele projectenorganisaties. Voor kleine en middelgrote corporaties tot circa 4000 woningen is het ontwikkelen (nog) geen primaire activiteit. Het loont voor hen (nog) niet een zelfstandige organisatie voor projectontwikkeling op te richten (Meijer, 2006). Voor corporaties is de maatschappelijke doelstelling tijdens de ontwikkeling van belang. Bovendien zijn corporaties als eigenaar van de woningen meer geïnteresseerd in de ontwikkeling van een gebied dan marktpartijen. In de wereld van de vastgoedontwikkeling worden corporaties van nature als behoudend en afwachtend gezien. Vaak kapen de projectontwikkelaars de mooiste plekjes 'voor de neus van de corporatie' weg. In herstructureringsgebieden bezitten de corporaties echter 'de mooiste plekjes', vanwege het oorspronkelijke bezit. Corporaties zijn voor ontwikkelaars interessant vanwege hun bezit, netwerk en politieke relaties. Ontwikkelaars bieden de corporaties op hun beurt de mogelijkheid tot risicodragend kapitaal, risicomangement en kennis op gebied van projectontwikkeling met name voor duurdere woningen.

4.1 Beleidslijnen van de Minister

Op 12 december 2005 stuurde de toenmalige Minister van VROM haar 'Beleidsvisie toekomst van woningcorporaties' naar de Tweede Kamer. Deze beleidsvisie had als belangrijkste doelen het zekerder stellen van de prestaties van de corporaties en de inzet van hun maatschappelijk gebonden vermogen, evenals het vergroten van de ruimte voor maatschappelijk ondernemerschap van de corporaties. Corporaties moeten volgens de minister meer investeren in de woningbouw. De bouw van gereguleerde huurwoningen en de bouw van maatschappelijk vastgoed met een sociale taak (zoals brede scholen, welzijnsgebouwen en zorgsteunpunten) vallen onder de WSW - borging en krijgen staatssteun. Alle overige ontwikkelingsactiviteiten, zoals (sociale) koopwoningen en woningen in het niet - gereguleerde woningbezit, zijn commerciële ontwikkelingsactiviteiten en vallen niet onder staatssteun. Deze activiteiten dienen in een afgescheiden dochteronderneming te worden ontwikkeld. In het nieuwe BBSH is een 'level playing field' gecreëerd met commerciële partijen om de eerlijke concurrentie te stimuleren. Het bouwen van huurwoningen boven de € 200.000,- wordt onder andere niet meer als een kernactiviteit gezien.

In de brief van de Minister van VROM aan de Tweede Kamer van 27 maart 2006 komt naar voren dat de overheid "de kaders stelt en bepaalt waarbinnen corporaties moeten werken". Een van de kaders is dat "de gewenste investeringsinspanning in (huur- en koop)woningen die niet tot het gereguleerde gebied behoren". Voornamelijk spreekt de minister over de herstructurering: "het zorgen voor een evenwichtige woningsamenstelling en een kwalitatief goede woonomgeving in oudere, vaak eenzijdig samengestelde stadswijken". Het gaat hier om het upgraden van de bestaande huurvoorraad in combinatie met het realiseren van dure huur- en koopwoningen en het realiseren van voorzieningen in de wijk of het dorp. Verder wil de Minister stimuleren dat de corporaties zich commercieel ontwikkelen. Corporaties moeten investeren en er worden prestatieafspraken geformuleerd tussen gemeente en corporatie. Om de schijn van staatssteun te voorkomen worden sociale van commerciële activiteiten gescheiden, ook indien de commerciële activiteiten in verband staan met de aandachtsgroep. Deze scheiding mag er niet voor zorgen dat de realisatie van de missie en de doelstellingen om dure koopwoningen te bouwen in het kader van de herstructurering in het gedrang komt. De ontwikkeling van sociale activiteiten vindt plaats in een vereniging of stichting, terwijl commerciële activiteiten rondom het wonen van de aandachtsgroep in een gebonden dochteronderneming (een BV) moet worden ontwikkeld separaat van de stichting. Aangezien de minister het ondernemerschap extra wil stimuleren, staat zij ook activiteiten toe die niet direct met de aandachtsgroep te maken hebben, zoals de bouw van kantoren, winkels en dure koopwoningen. Deze activiteiten vinden plaats door middel van een 'vrije' dochteronderneming, deze onderneming mag in tegenstelling tot de gebonden variant niet onbeperkt geld vanuit de stichting gebruiken. De Minister wil sturing houden op het inbrengen van maatschappelijk gebonden vermogen uit de stichting in de gescheiden nieuw op te richten 'vrije' vennootschappen. Commerciële 'vrije' projecten mogen door een corporatie worden ontwikkeld indien ze zijn ondergebracht in een aparte vennootschap. Deze vennootschap mag maximaal 2% van het vermogen van de stichting hebben meegekregen (Meijer, 2006).

4.2 Nieuwe doelstellingen leiden tot veranderingen

Zoals in dit onderzoek al naar voren is gekomen, hebben corporaties sinds de bruterings- en de invoering van het BBSH een grote ontwikkeling doorgemaakt. Tot 1993 werkten corporaties onder de overheid, echter sinds de invoering van het BBSH lopen de corporaties zelf financiële risico's. Bovendien worden corporaties afgerekend op het maatschappelijk rendement dat ze met hun vermogen hebben behaald. Na 1993 is er veel meer aandacht ontstaan voor vermogensontwikkeling. Sinds 1997 zijn de subsidies op woningbouw afgeschaft en daarmee is de prikkel om te bouwen weggefallen. De bouwproductie door woningcorporaties is hierdoor gedaald (CPB, 2006). Eind jaren '90 kregen corporaties de opdracht van de overheid om meer sociale huurwoningen op de markt te verkopen. Momenteel is de opdracht om meer woningen te bouwen. Recentelijk hebben de corporaties van de Minister de taak gekregen om het woningtekort terug te dringen en om zodoende de doorstroming op de woningmarkt te bevorderen. Woningcorporaties dienen volgens de Minister tot 2010 25% van de totale woningbouwopgave voor hun rekening te nemen. Dit houdt in dat er circa 80.000 huurwoningen en circa 31.000 koopwoningen gebouwd moeten worden. Ook het huidige BBSH zal medio 2008 veranderen, omdat het momenteel volgens de Minister te gedetailleerd is. De nieuwe missie voor woningcorporaties is straks "de brede zorg voor het wonen: het huisvesten van aandachtsgroepen, het upgraden van de huidige huurvoorraad in combinatie met het realiseren van duurdere huurwoningen en koopwoningen", aldus de Minister aan de Tweede Kamer op 27 maart 2006. De bestaande taken worden in het nieuwe BBSH eenvoudiger omschreven en de corporaties krijgen er nieuwe (commerciële) taken bij. Het was de bedoeling dat er per 1 januari 2007 een nieuwe beleidsvisie werd opgesteld waarin voor elke corporatie er een investeringsdoelstelling vastgesteld is, waarna een concreet investeringsbod uitgebracht dient te worden op de gemeentelijke woonvisie. Dit plan heeft echter vertraging opgelopen. Ook wil de Minister de concurrentie tussen corporaties onderling stimuleren door de werkgebieden voor corporaties vrij te geven. Indien er in een bepaald gebied meerdere corporaties actief zijn, dan zal er concurrentie ontstaan wanneer er een bod op de gemeentelijke woonvisie moet worden uitgebracht.

De afgelopen jaren zijn er nieuwe gebieden van projectontwikkeling ontstaan waarbij corporaties een "vrije" rol hebben in de markt. De corporaties ondervinden concurrentie van de markt en van elkaar. Bovendien mogen ze buiten hun eigen werkgebied (commercieel) vastgoed ontwikkelen. Corporaties zijn hierdoor hybride organisaties met zowel een maatschappelijke taak als een commerciële taak.

Vastgoedontwikkeling is niet nieuw voor corporaties, aangezien de allereerste zich al richtte op verbetering, nieuwbouw en aankoop van panden. Met name de grotere woningcorporaties hebben in de jaren negentig een eigen projectontwikkelingonderdeel opgericht. Ook zijn er ontwikkelaars ontstaan waarbij verschillende corporaties zich hebben aangesloten of deelnemen door middel van aandelen. Vastgoedontwikkeling is in de loop der jaren een steeds belangrijkere rol binnen de corporaties gaan vervullen. In het belang van de continuïteit van de organisatie dient het vastgoed te voldoen aan de steeds veranderende vraag en regelgeving. Indien de woon- en bouwtechnische kwaliteit niet meer voldoet aan de vraag ontstaat leegstand, worden de exploitatiekosten hoog en is de potentiële marktwaarde nihil. Kennis van de regelgeving en een continue verbetering en vernieuwing van de vastgoedvoorraad is van groot belang. Bovendien is vastgesteld dat woningcorporaties hun

vermogen in moeten zetten ten behoeve van de volkshuisvesting. Vastgoedontwikkeling is één van de belangrijkste middelen voor het inzetten of investeren van het vermogen (Meijer, 2006).

4.3 Huidige ontwikkelingen en vastgoedontwikkelingsactiviteiten

In hoofdlijnen zijn er vijf verschillende vormen te onderscheiden in de wijzen waarop corporaties 'vastgoedontwikkeling' organiseren (Dekker, 2005):

- De organisatie legt de nadruk op het beheer, de nieuwbouw wordt als nevenactiviteit gedaan;
- De afdeling nieuwbouw vormt een integraal onderdeel van de organisatie;
- Vastgoedontwikkeling is in een aparte entiteit georganiseerd, het resultaat wordt met dat van de totale organisatie geconsolideerd;
- Meerdere corporaties nemen deel in een projectontwikkelingsorganisatie;
- Gebiedsontwikkeling in verband met de herstructureringsopgave.

Bij de eerste twee vormen is de organisatie vooral gericht op het beheer van het vastgoed. Nieuwbouw of projectontwikkeling is een nevenactiviteit. In de eerste vorm zijn het dezelfde personen, die zowel het beheer verzorgen als nieuwbouwprojecten ontwikkelen. In de tweede vorm bestaat de afdeling uit een aantal medewerkers, die zich alleen richten op het realiseren van nieuwbouw. Deze twee vormen zijn voornamelijk aanwezig bij kleinere woningcorporaties. Projectontwikkeling is hier voornamelijk gericht op het realiseren van nieuwbouwplannen. Bij de laatste drie vormen realiseren de corporaties niet alleen de plannen, maar zorgen zij ook voor het verwerven van locaties of bezitten zij deze locaties. Deze corporaties concurreren met andere commerciële ontwikkelaars, beleggers en andere ontwikkelende partijen.

4.3.1 Ontwikkelopgave voor woningcorporaties

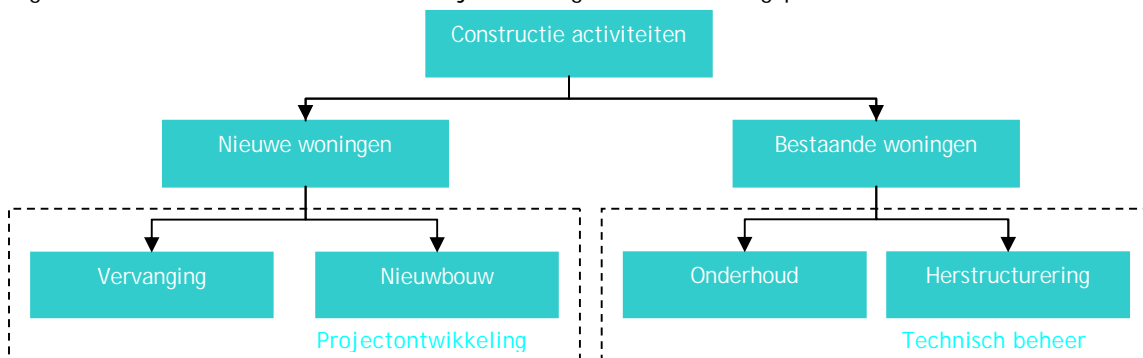
In de herstructureringsopgave vervullen de woningcorporaties een belangrijke rol. Dit komt doordat circa 40% van alle woningen in Nederland eigendom zijn van corporaties. Deze woningen liggen voornamelijk in de naoorlogse wijken van de middelgrote en de grote steden. Dit brengt met zich mee dat corporaties zich steeds meer als vastgoedontwikkelaars moeten gaan manifesteren. Professionaliteit, marktkennis, risicomangement, samenwerking, brede expertise van vastgoedmarkten en dergelijke zijn belangrijke punten om succesvol te zijn. Voor een goed verloop van vastgoedontwikkeling is het van belang dat er duidelijke kaders gesteld worden. De doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden moeten helder zijn anders kunnen de risico's van projectontwikkeling het functioneren en de continuïteit van de totale organisatie in gevaar brengen. Door middel van een duidelijk vastgesteld proces voor vastgoedontwikkeling kunnen risico's worden verkleind. In het proces kunnen de randvoorwaarden welke aan investeringsbeslissingen worden gekoppeld naar voren komen. Ook kunnen er rendementseisen aan de typen vastgoedontwikkeling worden gesteld. Bovendien kunnen de bevoegdheden wie waartoe bevoegd is worden vastgelegd. Niet alleen de beschikbaarheid tot voldoende vermogen en het juiste personeel is tijdens het vastgoedontwikkelingsproces belangrijk. Ook de automatiseringsprogramma's voor

investeringsramingen, planningen, projectadministratie en dergelijke spelen een belangrijke rol (Klaassen, 2004).

Bij de realisatie van nieuwe woningen zijn de wensen van de woonconsument steeds belangrijker geworden. Aangezien er sprake is van een vragermarkt dienen corporaties daar rekening mee te houden en er ontstaat steeds meer aandacht voor waardecreatie voor de woonconsument. Nieuwe sturingsconcepten zoals prestatieovereenkomsten zijn nodig om de gevraagde waarde te kunnen realiseren. De traditionele overeenkomsten die corporaties op basis van een bestek sloten, voldoen niet meer aan de eisen van deze tijd. Er moet afgerekend kunnen worden op de prestatie die de opdrachtnemer levert en niet op de input zoals gebruikelijk is bij de bestekovereenkomst. Corporaties hebben een duidelijke lange termijn visie bij de ontwikkeling van woningen. De levensduur van een woning eindigt bij de sloop en wordt bepaald door de tijd dat de 'geleverde prestaties' groter zijn dan de gevraagde waarde door de woonconsument (Klaassen, 2004).

De constructieve activiteiten met betrekking tot het vastgoedontwikkelingsproces van corporaties kunnen als volgt worden ingedeeld:

Figuur 6: De constructie activiteiten bij het vastgoedontwikkelingsproces.



Bron: Interviews diverse woningcorporaties.

Om inzicht te krijgen in vastgoedontwikkeling bij corporaties moet men zich verdiepen in de processen, betrokken actoren en ontwikkelingen. De huidige ontwikkelingen en trends zijn al uitvoerig besproken in hoofdstuk 2. In dit hoofdstuk wordt daarom het huidige vastgoedontwikkelingsproces, onderverdeeld in projectontwikkeling en het technisch beheer van woningen beschreven, naar aanleiding van de gevoerde interviews. Ook komen de verschillende actoren aan de orde.

In hoofdstuk 1 is naar voren gekomen dat onder het vastgoedontwikkelingsproces de realisatie van nieuw vastgoed, de herstructurering van bestaand vastgoed en de renovatie van niet in exploitatie zijnd vastgoed wordt verstaan. Binnen een corporatie worden projectontwikkeling en technisch beheer vaak gezien als twee afzonderlijke processen. Bij de beschrijving zal dan ook op deze fasen afzonderlijk worden ingegaan.

4.3.2 Projectontwikkeling bij corporaties

Binnen veel woningcorporaties kenmerkt de projectontwikkeling zich door een benadering van bovenaf. Dit houdt in dat als er nieuwe woningen worden gerealiseerd, dat dit normaal gesproken gebeurt vanuit een zogenaamd masterplan, opgesteld door de gemeente. In het masterplan wordt een vastgesteld gebied verdeeld in verschillende functies zoals wonen, werken en recreëren. Vervolgens wordt de doelgroep voor de woningen bepaald met een daarbij behorende huurprijs van de woningen. Meestal is er sprake van een mengeling van koop- en huurwoningen om op deze manier het exploitatietekort op de huurwoningen te kunnen opvangen door de winstgevende koopwoningen. Dit wordt een 'top-down' benadering genoemd en hierbij ontstaan eisen van bovenaf. Vervolgens maakt de architect een ontwerp dat voldoet aan deze eisen en wordt een bestek opgesteld. Daarna vindt de aanbesteding plaats waarbij gegund wordt tegen de laagste prijs. Met de klant wordt er bij deze werkwijze weinig rekening gehouden. Verder moet op projectniveau de begroting sluitend zijn en er wordt meer gekeken naar de laagste prijs en minder gelet op kwaliteit (Klaassen, 2004).

4.3.3 Technisch beheer

Op basis van meerjaren onderhoudsprognoses vindt het technische beheer binnen corporaties plaats. Het meerjaren onderhoudsplan wordt vaak opgesteld na de realisatie van de woning. Daarnaast vindt er klachtenonderhoud plaats en mutatieonderhoud bij wisseling van huurder. De doelstelling van het technisch beheer bij corporaties heeft voornamelijk een financieel karakter. Het bedrag dat aan het onderhoud mag worden uitgegeven is aan een maximum verbonden. De afgelopen jaren zijn de corporaties bezig geweest om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Dit gebeurt door middel van het KWH-Huurlabel. In veel gevallen is er geen duidelijke relatie met de afdeling projectontwikkeling om zo het technisch beheer beter te kunnen afstemmen op de projectontwikkeling (Klaassen, 2004).

4.4 Onderzoek naar strategische vastgoedsturing

PricewaterhouseCoopers heeft in 2006 onderzoek gedaan naar 'strategische vastgoedsturing'. Zij hebben samen met de corporaties geïnventariseerd hoe de corporaties invulling geven aan hun vastgoedbeleid op de lange termijn, hoe dit beleid samenhangt met de corporatiestrategie en hoe informatisering en ICT het vastgoedbeleid ondersteunen. De respons van het onderzoek was 21% van alle woningcorporaties in Nederland.

In het onderzoek kwam naar voren dat er nog maar beperkt sprake is van een toekomstgerichte portefeuillesturing in de corporatiesector. Met een toekomstgerichte portefeuillesturing wordt bedoeld dat het aanbod zowel in soort als hoeveelheid van de woningen aansluit op de verwachte wensen van de huurders in de toekomst. Corporaties erkennen het belang van een nauwkeurige vastgoedanalyse, maar in de praktijk krijgt het doorrekenen van beleidsalternatieven bijvoorbeeld weinig aandacht. De analyses gaan merendeel over het huidige bezit en niet over toekomstige beleidsmogelijkheden zoals nieuwbouw, sloop en herstructurering. Bovendien hebben niet alle corporaties de beschikking over ICT-hulpmiddelen, die dit beleid kunnen ondersteunen. Het vastgoed wordt veelal

geanalyseerd en gewaardeerd buiten de primaire systemen om. Er worden vaak standaardpakketten gebruikt zoals spreadsheets en eenvoudige databases. De risico's op fouten zijn hierdoor groter. Op organisatorisch niveau binnen de organisatie krijgen informatisering en automatisering wel aandacht binnen de corporaties. PricewaterhouseCoopers constateert dat ICT vooral bij grotere corporaties (meer dan 10.000 verhuureenheden) steeds zakelijker georganiseerd wordt bijvoorbeeld door middel van een ICT-jaarplan. Op strategisch niveau moet het belang van informatisering en automatisering (I&A) echter nog bij het grootste deel van de corporaties doordringen.

De meeste corporaties zijn tegenwoordig op het Internet vertegenwoordigd. De mogelijkheden van Internet worden echter nog niet volledig benut. Zo zijn er bijvoorbeeld nog geen verdergaande transacties met klanten, aannemers en andere samenwerkingspartners zoals gemeenten en zorginstellingen. Wellicht komt dit doordat ICT en Internet weinig strategische aandacht krijgen. Tevens staan deze onderdelen laag op de beleidsagenda. Dit terwijl ICT steeds belangrijker wordt voor de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen. Momenteel wordt het Internet voornamelijk gebruikt voor het verstrekken van informatie aan de klanten en het aanbieden van diensten. Of internetinspanningen toegevoegde waarde opleveren is nog niet duidelijk.

4.5 Bevindingen afkomstig uit interviews

De afdeling woningcorporaties van Capgemini wilde graag weten hoe het vastgoedontwikkelingsproces en de daarbij behorende automatisering bij mogelijke klanten geregeld is. Door middel van interviews met de vastgoedmanagers bij de vijf potentiële klanten; Deltawonen, Eigen Haard, Ieder1, De Woonplaats en Woongroep Twente is er een duidelijk beeld ontstaan. In verband met de gewenste privacy worden de uitspraken van deze corporaties niet afzonderlijk weergegeven.

De geïnterviewde woningcorporaties zijn het ermee eens dat er een professionaliseringslag in de sector moet plaatsvinden. Er is al een begin gemaakt om te professionaliseren, maar in de praktijk is men er nog lang niet. Corporaties moeten zich meer gaan focussen op de kwaliteit en competentie. Vandaar dat er bij veel corporaties de afgelopen jaren fuseringen hebben plaatsgevonden.

Bij de meeste corporaties staat waardesturing in de kinderschoenen. Dit houdt in dat niet elk besluit wordt afgewogen voor wat het betekent voor de waardeontwikkeling. Een enkeling is echter al verder met het waardeontwikkelingsproces en haalt positieve resultaten met het vastgoedontwikkelingsproces. Corporaties proberen zich wel steeds meer te richten op waardesturing. Sommige corporaties trachten dit te doen door middel van een kwaliteitsslag te maken, maar het heeft nog niet als doel een vermogensstijging te realiseren. Misschien wordt dit over een jaar of vijf een hot item als ze beseffen dat ze al het geld nodig hebben om hun primaire doelgroep van woningen te kunnen blijven voorzien.

De klantgerichtheid is de laatste jaren steeds belangrijker geworden. Corporaties vinden dat zij hierop moeten reageren door met een beter product te komen, wat nog beter luistert naar de klant. Dicht bij de klant zitten betekent ook automatisch richten op wijkgerichtheid en het is de klant die bepaalt of hij wil kopen of huren. Ondanks dat de klant heel erg belangrijk

geworden is in het beleid van de corporaties, blijft de zelfredzaamheid en de zelfstandigheid van de klant voorop staan. Klanten worden gestimuleerd zelf op zoek te gaan naar een geschikte woning. Verder richten de corporaties zich nog steeds op maatschappelijk ontwikkeling en doen daar investeringen in. Vaak is dat indirect woninggebonden zoals onderwijs, sporthallen, wijkcentra, dorpscentra en opvang voor daklozen.

4.5.1 Doelstellingen bij corporaties op het gebied van vastgoedontwikkeling

De corporaties verwachten dat de rol van de vastgoedontwikkeling binnen een corporatie de komende jaren prominenter zal worden. Het is de grootste geldverslindende poot binnen een corporatie en er gaat elk jaar meer geld in om. Corporaties proberen prestatieafspraken met gemeenten te maken die hard en traceerbaar zijn. Ook trachten ze door middel van onderzoeken de wensen van de klant voor de toekomst te achterhalen, omdat ze momenteel nog geen goede definitie hebben wat de klant wil over vijf tot tien jaar. Klantgerichtheid staat hoog in het vaandel om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk huurders behouden blijven voor de huursector en om nieuwe huurders voor de sector te winnen. Momenteel staat het beleid van het strategische voorraadcomponent nog in de kinderschoenen en zal aangescherpt moeten worden, omdat je alleen dan weet of je de juiste dingen doet. Veel corporaties richten zich gezien de vergrijzing in toenemende mate op de huisvesting voor de zorg. Tussen corporaties en zorginstellingen worden afspraken gemaakt, doelstellingen vastgesteld en stappen genomen. Ook worden er in de zorg sale and leaseback constructies toegepast.

4.5.2 Uitdagingen op het gebied van vastgoedontwikkeling

In de interviews met de corporaties wordt door meerdere personen benadrukt dat de professionaliseringsslag alleen gemaakt kan worden met competente mensen. De afgelopen jaren hebben de corporaties zich bezig gehouden met de werving van geschikte mensen, maar daar moeten nog steeds slagen in gemaakt worden omdat dit de basis is om andere doelen te kunnen bereiken. De slag wordt voor een deel gemaakt door veranderingen in de organisatiestructuur, voornamelijk door het bij elkaar zetten van mensen waardoor er een uitwisseling ontstaat van kennis en kunde. Er worden niet alleen binnen het vastgoedbedrijf van corporaties mensen opgeleid, maar er worden ook nieuwe mensen met kennis vanuit het bedrijfsleven en de markt aangetrokken. Ook de professionele infrastructuur vervult een belangrijke rol. Om alle processen en projecten in banen te leiden moet alles strakker in fase documenten geformuleerd worden. Bovendien moet er aandacht besteed worden aan de noodzakelijke indelingen en standaardformats.

Corporaties zijn zich ervan bewust geworden dat niet alles wat gesloopt wordt, teruggebouwd kan worden. Toch willen zij door middel van nieuwbouw hun doelgroep kunnen blijven bedienen. Dit wordt steeds moeilijker en daarom worden investeringen anders ingezet. Door middel van de bouw en verkoop van koopwoningen financieren zij de huurwoningen. Alleen op deze manier kunnen de cijfers wat betreft de vastgoedontwikkeling bij corporaties positief zijn.

Kennis van de lokale markt is bij vastgoedontwikkeling belangrijk. Hoe ziet de primaire doelgroep er lokaal uit en wat wil deze doelgroep zijn daarbij twee belangrijke vragen. Ook

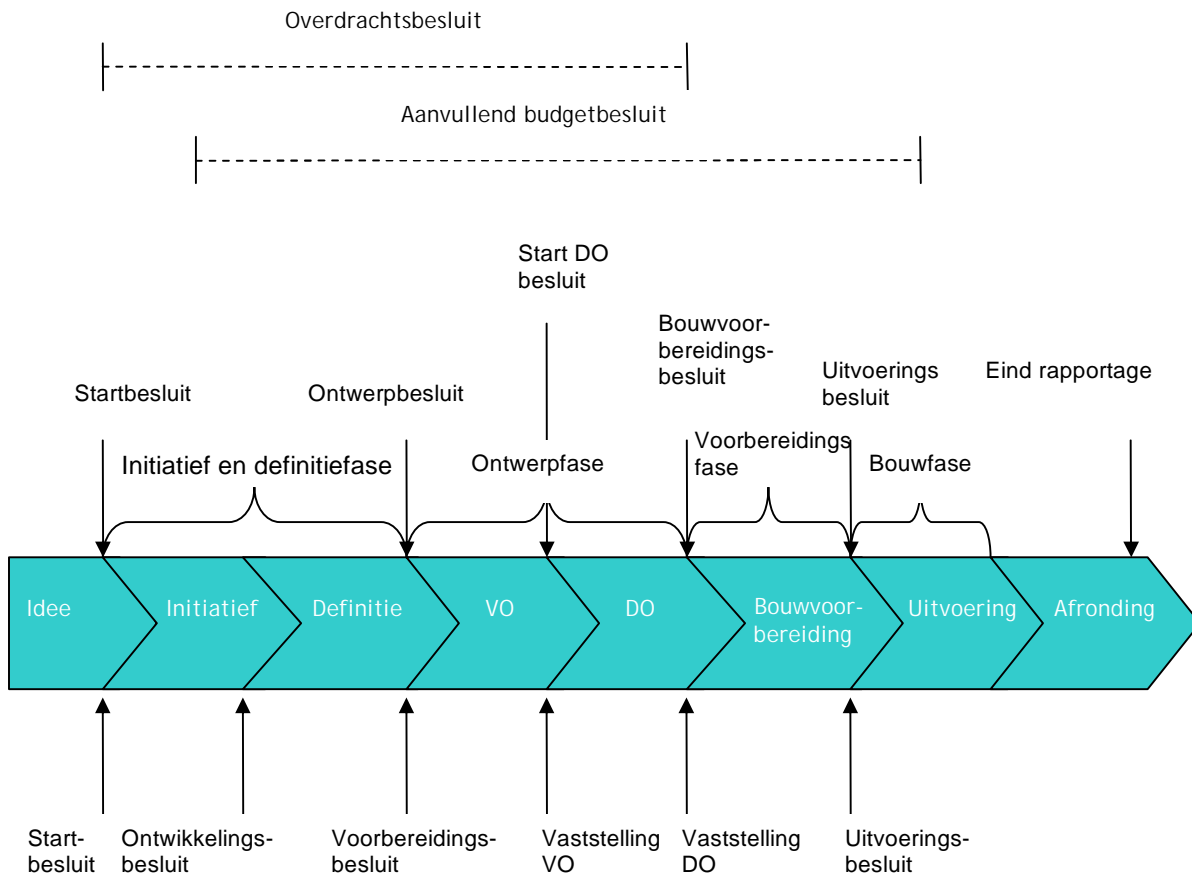
het verkrijgen van aanvaardbare grondposities vormt een uitdaging. De corporaties kunnen door de verzelfstandiging geen grondpositie verkrijgen via de gemeente, dus deze positie moet op de markt tot stand komen. Daarbij moeten de corporaties opboksen tegen de koopmarkt en de utiliteitsmarkt. Door middel van samenwerking wordt gezorgd voor een oplossing. Zo scant bijvoorbeeld een intern werkende makelaar de markt. Ook brengen samenwerkingsverbanden met de zorg grondposities met zich mee. Verder is waarneembaar dat steeds meer corporaties werken in verschillende gemeenten.

Wat betreft het meerjarigonderhoud proberen de corporaties te kijken of er niet al bij de realisatie van nieuwbouw vertrokken kan worden vanuit het idee van prestatiegerichte contracten van planmatig onderhoud. Het onderhoud van de materiaalkeuzen wordt dan al bepaald op het moment van ontwerpen. Samen met TNO worden hier onderzoeken naar gedaan. Ook krijgt het energiezuinig wonen steeds meer aandacht.

4.5.3 De huidige procesbeschrijving voor vastgoedontwikkeling

De geïnterviewde corporaties hebben allemaal hun eigen procesbeschrijving. De meeste hebben het vormgegeven in een projecthandboek waarbij de taken en bevoegdheden zijn beschreven. Telkens weer wordt er door de corporaties gekeken of zij met behulp van nieuwe kennis en ervaringen ervoor kunnen zorgen dat de processen beter kunnen verlopen. Bij ontbrekende zaken kunnen zij dit aanscherpen. Alles wordt vastgelegd en komt uiteindelijk in een standaard systeem waar alle procesprocedures in staan en waarbij op planning en controle wordt bewaakt. Evaluaties zorgen ervoor dat zwakke punten binnen de processen onder de loep worden genomen. Een aantal jaar geleden waren de processen binnen sommige corporaties naar eigen zeggen dramatisch en amateuristisch beschreven. Er waren soms projecten die tien jaar lang onderhanden werden genomen zonder dat de voorbereidingsfase werd afgerond. De uitgangspunten waren niet duidelijk omschreven en ook financieel waren er geen duidelijke richtlijnen. Momenteel proberen de corporaties alles strakker te definiëren en leggen zij richtlijnen vast. Niet alleen de begroting, maar ook de jaarverslagen zijn onder handen genomen. Voorheen waren bij de jaarverslagen van drie verschillende jaren alleen de jaartallen anders. Nu is er sprake van een dwangmatiger ritme, waarbij eerst wordt nagedacht wat willen we met elkaar, hoeveel geld is er beschikbaar en hoeveel onderzoek moet er gedaan worden. Vervolgens wordt er afgestemd wat er wel en wat er niet gedaan wordt. Daarna begint men pas met de uitvoering. Ten slotte vindt er een evaluatie plaats en dan begint de cyclus weer opnieuw. In figuur 7 is een voorbeeld waarneembaar van een procesbeschrijving voor vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties.

Figuur 7: Voorbeeld vastgoedontwikkelingsproces bij woningcorporaties.



Bron: interviews.

Voortdurend worden de processen met betrekking tot de vastgoedbeschrijving opnieuw gedefinieerd. De bewaking binnen het proces en facturering verlopen nog niet altijd even adequaat. Sommige rekeningen zijn niet betaald bij oplevering, dit proberen de corporaties momenteel te voorkomen. Projecten worden wel wat sneller op poten gezet dan in het verleden, maar nog steeds vindt er een overschrijding plaats in tijd en in kosten. Veel projecten worden daarom door het managementteam tegen het licht gehouden. Samen met de nieuwe kennis en vernieuwde automatiseringsmogelijkheden proberen de corporaties het vastgoedontwikkelingsproces te verbeteren en te vernieuwen.

4.5.4 Ketenrelaties

Met betrekking tot de ketenrelaties zijn er twee bewegingen waarneembaar. Door een professionaliseringsslag kunnen corporaties meer zelf doen en is er minder noodzaak om vanaf dag één de ontwikkelingen in handen te geven van een marktpartij. De projecten worden echter complexer van aard in de totale gebiedsontwikkeling en herstructurering. Dit wil zeggen dat er meer risico ontstaat. Door samenwerking met anderen is het risico beter te verdelen en te managen. Risicobeheersing is momenteel een belangrijk aandachtspunt binnen het vastgoedontwikkelingsproces van corporaties. Elk risico moet gedefinieerd worden. Voor

sommige projecten is het beter om samenwerking aan te gaan met een marktpartij die op dat onderdeel meer competentie heeft en daardoor risico beter kan beheersen. De afgelopen jaren is de samenwerking in de keten geïntensiveerd, er wordt samengewerkt met de gehele bouwkolom. Deze bouwkolom bestaat onder anderen uit adviseurs, constructeurs, architecten, makelaars, bouwbedrijven, ontwikkelaars en juristen. Er is nog geen sprake van ketenintegratie. Het is ook maar de vraag of dit ooit zal komen. Er is door de corporaties wel onderzoek naar ketenintegratie gedaan, maar het blijft heel moeilijk om goede samenwerkingsverbanden aan te gaan. Toch denken zij er hard over na hoe een win-win situatie gecreëerd en gewaarborgd kan worden en proberen zij een toetsingskader te creëren. Op kleine schaal is er soms wel meer samenwerking waarneembaar. In de meeste gevallen is dit met een aannemer, maar er is nog een gezonde angst om echt in de keten te integreren. Dit komt doordat ketenpartners hun eigen belangen hebben en hun afwegingen en tempo staan soms haaks op elkaar. Processen kunnen hierdoor niet aan elkaar gekoppeld worden. De woningcorporaties zijn zoals al eerder genoemd met de zorg wel intensieve samenwerkingsverbanden aangegaan. Dit komt onder andere doordat de overheid in 2001 het prestatieveld wonen en zorg aan de BBSH heeft toegevoegd. Woningcorporaties investeren niet alleen in verbeteringen in het huidige woonaanbod door aanpassing en nieuwbouw, maar ook door technologie. Daarnaast zoeken zij samenwerking met zorginstellingen en dienstenorganisaties om te komen tot diverse woonzorgvoorzieningen. Enkele voorbeelden op het gebied van samenwerking zijn:

- De overname van het vastgoed van een zorginstelling door een woningcorporatie;
- Samenwerking bij de bouw en exploitatie van een woonzorgcomplex. Het gebouw moet zodanig ontworpen worden dat naast wonen ook zorg verleend kan worden;
- Samenwerking tussen meerdere partijen bij het ontwerpen van woonzorgzones. Het creëren van een woonzorgzone is een manier om zorg, welzijn en wonen in een wijk geïntegreerd vorm te geven;
- Samenwerken in een multifunctioneel centrum, bij het aanbieden van een servicepakket of bij het renoveren van woningen voor ouderen.

In veel situaties zijn meerdere organisaties betrokken waardoor het proces ingewikkelder wordt. Iedere partij heeft een eigen referentiekader, eigen visie en eigen spelregels. Dit vraagt meer afstemming voordat er zaken geregeld kunnen worden (NOTA-ABBG, 2005).

4.5.5 De sterke en zwakke punten van het huidige vastgoedontwikkelingsproces

De verschillende ondervraagde corporaties noemen bij de sterke punten van hun vastgoedontwikkelingsproces allemaal wat anders. Eén corporatie is blij met de proceskant van het geheel waarbij instrumentarium ervoor zorgt dat het go/ no go fasedocument wordt verankerd door projectadministratie. De administratie houdt de verplichtingen en de prognoses bij. Door deze vastlegging kunnen ze 80% van de informatie gebruiken voor meerjarige investeringsplannen. Er hoeft alleen nog maar nagedacht te worden over de overige 20% en er ontstaat uniformiteit in waarde. Hierdoor kunnen ook liquiditeitsprognoses gemaakt worden. Een andere corporatie geeft aan blij te zijn met hun risicomodel, ook wel stoplichtenmodel genoemd. Alle handelingen binnen het vastgoedontwikkelingsproces worden voorzien van de kleur rood, groen of oranje, afhankelijk van de fase waarin de handeling

verkeert. Daarnaast moet de verantwoordelijke voor de handeling een schriftelijke toelichting geven hoe het gaat en of er problemen zijn. Hierdoor ontstaat een scherper beeld en het helpt om de kwaliteitsbewustheid te vergroten. Ook wordt de effectiviteit van het proces als pluspunt genoemd en wordt er door de corporatie gestuurd op tijd en kosten. Een belangrijke verbetering zal zijn als er consequenter genotuleerd en toegepast gaat worden. Sommige zaken moeten eerder overgedragen worden aan een ander en fase-documenten moeten duidelijker. Ook wordt er gemeld dat er nog geen goed automatiseringssysteem beschikbaar is, wat aansluiting biedt op het portfoliomanagement. De "oude standaarden" moeten vervangen worden door nieuwe parameters die het Programma van Eisen stelt. Er moet meer verschuiving plaatsvinden van seriewerk naar maatwerk in verband met de wensen van de klant. Ook de automatisering op het gebied van planning en organisatie laat nog te wensen over. De rapportages bevatten nog niet de gewenste informatie, doordat het systeem daarin te kort schiet. Daarnaast geven alle corporaties aan dat er een gebrek bestaat aan geschikte arbeidskrachten. De meeste corporaties hebben hiervoor een intern opleidingsprogramma, maar het blijft moeilijk om de juiste personen te werven.

4.6 Conclusie

Het vastgoedontwikkelingsproces bij de verschillende ondervraagde corporaties loopt bij allen anders. Allemaal hebben zij hun eigen procesbeschrijving vormgegeven in een projecthandboek waarbij de taken en bevoegdheden beschreven zijn. Alle benodigde gegevens voor een vastgoedontwikkelingsproject worden verzameld in een standaard systeem waar alle procesprocedures instaan. Dit systeem biedt mogelijkheden voor het vastleggen van procesflows, procedures, rollen, organisatiestructuren en tekst. Ook wordt er in dit systeem op planning en controle bewaakt. De corporaties proberen de processen strakker te definiëren om problemen die in het verleden ontstaan zijn te voorkomen. Door middel van uitgebreide evaluaties en vernieuwde automatiseringsmiddelen trachten de corporaties het vastgoedontwikkelingsproces te verbeteren en te vernieuwen. De rol van de vastgoedontwikkeling binnen een corporatie zal naar verwachting de komende jaren prominenter worden. De corporaties stellen zichzelf tot doel om klantgericht te werk te gaan door producten aan te bieden gericht op de klant. Er is echter nog niet voldoende onderzoek verricht naar wat de wensen van de consument in de toekomst zullen zijn. Ook op het gebied van zorg, duurzaamheid en leefbaarheid worden doelstellingen geformuleerd. Momenteel zijn de corporaties redelijk tevreden over hun inspanningen op deze gebieden. Zij zijn zich er echter van bewust dat op bepaalde punten verbeterlagen plaats kunnen vinden. De corporaties proberen dit te bewerkstelligen door nieuwe werknemers van buiten de corporatiewereld te werven. Deze mensen kunnen met een frisse blik naar de doelstellingen kijken en komen tot nieuwe oplossingen. Op dit ogenblik stuiten de corporaties nog op knelpunten. De communicatie en taakverdeling onderling laat soms wat te wensen over. Ook biedt het automatiseringssysteem nog geen aansluiting op het portfoliomanagement. De rapportages bevatten nog niet de gewenste informatie, doordat het systeem daarin te kort schiet. Daarnaast blijft het moeilijk voor de corporaties om de juiste personen te werven, zodat zij stappen kunnen maken op het gebied van de professionalisering.

5

De impact van de veranderingen op het vastgoedontwikkelingsproces bij corporaties

Uit de vorige hoofdstukken van dit onderzoek is gebleken dat bij een vastgoedontwikkelingsproces heel wat komt kijken. Dit hoofdstuk geeft aan de hand van interviews weer welke impact de veranderingen binnen de corporatiewereld hebben op het vastgoedontwikkelingsproces. Tevens besteedt dit hoofdstuk aandacht aan de vereiste automatisering die noodzakelijk is om de professionaliseringslag plaats te laten vinden.

5.1 De impact van de verwachte uitdagingen op de processen

De ontwikkelingen die de afgelopen jaren plaats hebben gevonden, leiden tot nieuwe uitdagingen. In de nabije toekomst verwachten de corporaties dat er in verhouding minder gebouwd en verworven wordt door de krimpende markt. Wel zal het huidige bezit door sloop en nieuwbouw verjongd moeten worden om te kunnen voldoen aan de wensen van de huurders. De nieuwbouw zal voornamelijk strategisch van aard zijn. Per saldo blijft er de komende jaren echter sprake van een forse bouwdoelstelling.

Bij de corporaties spelen voornamelijk de vragen:

- Wat missen wij in het huidige bezit;
- Wat kan er gebouwd worden op de grond die vrijkomt door sloop;
- Welke uitleggebieden zijn belangrijk voor de toekomst;
- Welke rol willen de corporaties vervullen in de stedelijke (her)ontwikkeling;
- Welke producten moeten toegevoegd worden aan de portefeuille?

De ontwikkelingen en uitdagingen zorgen ervoor dat de corporaties een andere weg inslaan wat betreft de bouw van woningen. Er wordt commerciëler gedacht over de ontwikkeling en vervaardiging van woningen, doordat de corporaties door de bruterij op eigen benen staan. Bovendien wordt er meer aandacht besteed aan de wijk, aangezien niet alleen de woning zelf een belangrijke rol speelt in de mate van tevredenheid, maar ook de woonomgeving. De veranderingen hebben tot gevolg dat er in verhouding minder woningen in een gebied worden gebouwd. Een andere impact op het vastgoedontwikkelingsproces door de veranderingen is dat de bewoners een belangrijkere rol gaan vervullen bij de ontwikkeling van projecten. Er wordt niet alleen meer rekening gehouden met de wensen van de huurders, maar ze worden tijdens de voorbereiding en de totstandkoming al betrokken bij het project.

Momenteel is er volgens de corporaties te weinig aandacht voor de parels van de markt. Hiermee worden onder andere de (bouw)locaties bedoeld die al in het bezit zijn van de corporaties en waar momenteel nog niets mee gedaan wordt. Bovendien bezitten veel corporaties woningen in gebieden waar veel vraag naar is, zoals binnenstadslocaties. Sommige projecten zijn verouderd en door middel van herstructureringen kunnen er financieel aantrekkelijke projecten ontstaan waar veel vraag naar is. Verder verwachten de corporaties dat het proces voor vastgoedontwikkeling gedisciplineerder moet worden toegepast. Dit houdt in dat er betere afwegingen gemaakt moeten worden wat wel en wat niet financieel haalbaar is, met name bij verwervingen. Deze afweging kan plaatsvinden aan de hand van een

financieel toetsingsysteem. Op basis van een aantal huidige projecten is geconstateerd dat bepaalde zaken financieel niet goed verlopen doordat projecten te duur zijn of omdat er te optimistisch over wordt gedacht. Het is van belang dat corporaties dicht bij hun oorspronkelijke vooraf vastgestelde financiële aannames voor de diverse projecten blijven. Door middel van een goed ontwikkeld financieel toetsingsysteem staat het project beter op de rit en kan de rest van de fasen sneller worden doorlopen waardoor er per saldo met minder mensen meer omzet gedraaid kan worden. Daarnaast is het belangrijk dat er duidelijke onderlinge afspraken gemaakt worden tussen de verschillende schakels in het vastgoedontwikkelingsproces. Door afspraken schriftelijk vast te leggen in fasedocumenten ontstaat er meer duidelijkheid voor alle partijen. Ook kan er gekeken worden naar het vastgoedontwikkelingsproces zelf. Wellicht hebben de veranderingen in de afgelopen jaren ervoor gezorgd dat aanpassingen noodzakelijk zijn. Bovendien is de implementatie van het vastgoedontwikkelingsproces nog te zwak geregeld en zowel de voorkant als de achterkant van het proces moet geherdefinieerd worden. Vastgoedontwikkeling behoort immers tot de kernactiviteiten van woningcorporaties.

5.2 De reactie van corporaties op veranderingen

Corporaties zijn van huis uit een aanbestedingsclub. De situatie op de markt is echter de afgelopen jaren veranderd. Het aanbestedingsvoordeel is er niet meer, omdat er werk genoeg is. Bij aanbesteding schrijven de aannemers tegen een zo laag mogelijk bedrag in en proberen op deze manier de kosten van de uitvoering zoveel mogelijk te beperken. De kwaliteit van de bouw had hier erg onder te lijden. Momenteel vinden er nog wel projecten plaats via aanbesteding, maar er worden wel eisen gesteld. Als er bij projecten moeilijk een inschatting te geven is van de kosten wordt er vaak gekozen voor een bouwteam. Een bouwteam is een bouworganisatievorm waarbij een team verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van een bouwwerk en waarbij door middel van een bouwteamovereenkomst sprake is van een tijdelijke vorm van samenwerking. Het bouwteam maakt het ontwerp, met behoud van ieders zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Elke deelnemer maakt daarbij gebruik van zijn eigen deskundigheid en expertise (Verwey, 2000). Werken in een bouwteam heeft bijvoorbeeld als voordeel dat de kennis van alle belangrijke bouwprocespartners optimaal benut kan worden. Ook komt de tijdrovende aanbesteding te vervallen. Bovendien kan de opdrachtgever, in dit geval de woningcorporatie, door een actieve participatie in het bouwteam veel grip houden op het proces. Er kleven echter ook nadelen aan samenwerking in bouwteamverband. Zo vindt veelal de prijsvorming niet plaats op basis van concurrentie. Ook de afbakening van de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden vraagt meer zorg dan bij het traditionele model (Verwey, 2000).

De veranderingen in de corporatiewereld hebben ervoor gezorgd dat het automatiseringssysteem binnen de corporaties aangepast moest worden. Van geïnterviewde corporaties werken de meeste nog maar kort met een nieuw systeem. Graag zien de corporaties nog wel de nodige aanpassingen aan hun automatiseringssysteem, omdat het procesmatig werken in hun ogen nog onvoldoende wordt ondersteund. In de volgende paragraaf komt dit onderwerp nader aan bod. Bovendien brengen de veranderingen emoties met zich mee. De corporaties zelf geven in de interviews toe dat er in de corporatiewereld

jarenlang sprake is geweest van vriendjespolitiek. Sommige werknemers willen bepaalde bedrijven tot vriend houden. De interne weerstand moet eerst overwonnen worden. Ook moet er nagedacht worden over contacten met bedrijven en hoe het beste het doel bereikt kan worden. Het vinden van een goede bouwteampartner is niet eenvoudig. Momenteel wordt er onderzoek verricht welke partners geschikt zijn en waar deze partners aan moeten voldoen. Verder is integriteit in een bouwteam erg belangrijk en dit moet getoetst worden. De afgelopen jaren hebben er ook intern veel veranderingen plaatsgevonden bij de corporaties. Het management is onder de loep genomen. Veelal via afvloeiingsregelingen hebben er wisselingen plaatsgevonden aan de top van de corporaties. Er zijn nieuwe goed opgeleide medewerkers aangetrokken, veelal uit het bedrijfsleven, zonder corporatieachtergrond. Dit is gedaan om een vernieuwend en commerciëler blikveld binnen de woningcorporaties te creëren, zodat er beter ingespeeld kan worden op de veranderingen binnen de corporatiewereld. Ook de processen binnen de corporaties worden nader bekeken. Door de veranderingen vinden er aanpassingen binnen deze processen plaats. In hoofdstuk 6 wordt het vastgoedontwikkelingsproces behandeld.

5.3 Het vastgoedontwikkelingsproces en de automatisering

De automatisering bij de meeste corporaties is momenteel redelijk eenvoudig. Het proces zelf voor vastgoedontwikkeling is vaak niet geautomatiseerd, maar beschreven in een proceshandboek. Dit is een handboek waarin alle processen van een organisatie zijn gedefinieerd en beschreven. Vaak wordt een procesdecompositie beschreven in de vorm van Hoofdproces - Proces - Processtap. De processtappen zijn in de vorm van procedures beschreven, zodat alle activiteiten op een gestandaardiseerde wijze zijn vastgelegd. Ook de rollen zijn gedefinieerd en beschreven en zijn vervolgens toegewezen aan processtappen. Een proceshandboek wordt ook wel handboek administratieve organisatie genoemd.

De financiële kant van het proces is wel geautomatiseerd. Dit zorgt onder andere voor de kostenbewaking van de projectontwikkeling. De kosten zijn volledig geautomatiseerd tot en met het elektronisch betalen van rekeningen. Ook op het gebied van planning zijn er programma's aanwezig zoals MS projects, waarbij er gestuurd wordt op deelprojectniveau. Corporaties geven de voorkeur aan een open systeem met een makkelijke koppeling tussen alle processen in de organisatie. Momenteel is daar nog geen sprake van. Verder geven de corporaties, gezien de veranderingen die zullen plaatsvinden op fiscaal gebied, de voorkeur aan een automatiseringssysteem dat eenvoudig een scheiding kan maken tussen wel en geen vennootschapsbelasting. Ook geven zij aan dat het systeem beter op de klant gericht moet zijn. Het klantgericht worden van de corporaties heeft gevolgen, maar wat en hoe precies is nog niet bekend. Nader onderzoek moet meer uitwijzen.

De ideale automatiseringsoplossing voor vastgoedontwikkeling is volgens de corporaties goed werkend en simpel. Zelfs zonder opleiding moeten er eenvoudig gegevens uit het systeem gehaald kunnen worden. Bovendien moet in het gehele proces de klant centraal staan. Momenteel hebben de corporaties het idee dat de makers van de automatiseringsprogramma's de materie van woningcorporaties niet snappen. De programmeurs gaan uit van andere regels en de programma's voldoen niet genoeg aan de eisen die de corporaties hebben. De

programma's worden teveel gemaakt vanuit het gedachtegoed automatiseren, terwijl het vraagstuk gesteld moet worden vanuit organisatievorm. Daarna kan gekeken worden wat er opgelost moet worden en vervolgens kan men gaan automatiseren. Een van de corporaties gaf als voorbeeld dat er gegevens in het programma ingevoerd moesten worden, terwijl deze nog niet ingevuld konden worden. Echter zonder deze gegevens werkte het programma niet. Een ander probleem is dat er veel mensen tegelijk aan één project werken. De handelingen van persoon A hebben gevolgen voor persoon B. Het systeem moet daarom altijd actueel zijn, maar in de praktijk blijft dit lastig te bewerkstelligen. Van belang is dat de automatisering flexibel is, zodat er allerlei koppelingen gemaakt kunnen worden. Deze koppelingen moeten gemaakt kunnen worden met alle processen binnen een corporatie. Ook zijn de huidige systemen erg boekhoudkundig georiënteerd, dit betekent dat er weinig aandacht is voor veranderingsprocessen in projectontwikkeling. Dit is een behoorlijke beperking voor de corporaties. Verder kwam uit de interviews naar voren dat de automatisering van een proces geen oplossing is, maar een ondersteunende taak vervult. De oplossing zelf moet gevonden worden in de eigen procesbeschrijvingen. De automatisering moet hierin ondersteunen om het eenvoudiger te maken, maar hoeft niet de oplossing te zijn.

5.4 De professionaliseringslag op het gebied van automatisering

Uit de bevindingen van de interviews is naar voren gekomen dat de automatisering binnen de woningcorporaties niet veel voorstelt. Om echter een professionaliseringslag plaats te laten vinden is automatisering volgens de corporaties noodzakelijk. Automatisering zorgt ervoor dat bespaard kan worden op geld, personeel en tijd. Uit de vijf interviews zijn de wensen wat betreft automatisering bij woningcorporaties naar voren gekomen. De woningcorporaties geven aan dat zij graag een open systeem willen met een makkelijke koppeling tussen alle processen in de organisatie. Het systeem moet eenvoudig zijn, zodat iedereen ermee kan werken. Bovendien moet er simpel een scheiding gemaakt kunnen worden in het systeem tussen wel en geen vennootschapbelasting. Verder moet het systeem specifiek gericht zijn op woningcorporaties. Momenteel vinden de corporaties dat de automatisering nog te veel uit gaat van eigen regels en dat de programma's niet voldoen aan de eisen van de woningcorporaties.

Andere punten waaraan een professioneel vastgoedautomatiseringssysteem moet voldoen zijn:

- Ondersteuning van alle fasen van het vastgoedontwikkelingsproces.
- Ondersteuning bieden aan procesvarianten.
- Managementinformatie kunnen verschaffen.
- Overzichtelijke rapportages kunnen produceren.

Om een beeld te krijgen in hoeverre de automatiseringsprogramma's tegemoet komen aan de wensen van de corporaties zijn twee van de grootste automatiseringsprogramma's namelijk Reasult en SAP op corporatiegebied nader onderzocht. Om een overzicht te krijgen van deze programma's zijn er twee deskundigen op het gebied van Reasult en SAP geïnterviewd.

Reasult bestaat uit verschillende onderdelen waaronder Reaforce, Reacontrole en Reafinance. Reasult biedt softwareoplossingen voor commerciële vastgoedontwikkelaars, woningcorporaties en overheden. Reasult is opgericht door vastgoed- en projectontwikkelaars voor in eerste instantie de commerciële markt, pas later is het bedrijf voor de corporatiemarkt gaan ontwikkelen. Reasult bestaat uit verschillende onderdelen waaronder Reaforce, Reacontrole en Reafinance. Reaforce is het kernproduct en geeft het kostenplaatje van het project weer. Met dit programma kan net zo lang doorgerekend worden totdat er een financieel aantrekkelijk vastgoedproject ontstaat. Reaforce laat aan het management van de corporatie de kosten en rendementen zien en is hierdoor beslissingsondersteunend. Reacontrole levert de financiële gegevens en kan ook gekoppeld worden aan het financiële systeem. Het budget en de prognoses kunnen geëxploiteerd worden naar een ander systeem. Reafinance is tenslotte een grote database waarin gegevens verzameld worden van de andere systemen met als doel het management van informatie te voorzien. Op basis van deze gegevens kan de liquiditeitspositie gemeten worden. Bovendien kunnen er door middel van dit systeem rapportages gemaakt worden.

De deskundige van Reasult geeft tijdens het gesprek aan dat er koppelingen gemaakt kunnen worden. Deze koppelingen zijn echter beperkt en gelden zeker niet voor alle processen binnen de corporatie. Zo komt het vastgoedontwikkelingsproces niet in het verhaal voor. Bovendien is het geen eenvoudig systeem en men dient zeker enige kennis van zaken te hebben om met dit systeem te werken. Ook de scheiding tussen wel en geen vennootschapsbelasting is niet eenvoudig. Het is echter wel mogelijk om deze scheiding met het systeem te maken. Het systeem is oorspronkelijk ontwikkeld voor grote vastgoedontwikkelaars en is dus niet specifiek gemaakt voor woningcorporaties. Ook op dit punt voldoet het systeem niet aan de wensen van de corporaties. Wel verschaft het financiële gegevens aan het management en ook rapportages zijn via dit automatiseringssysteem te maken.

SAP staat oorspronkelijk voor Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung en is van oorsprong een Duits softwarehuis. SAP is een van de grootste softwareleveranciers van Europa en behoort tot de drie grootste softwarebedrijven ter wereld. SAP is marktleider op het gebied van business softwareoplossingen. Met een ERP-pakket van SAP kunnen in principe alle bedrijfsfuncties worden bestuurd. SAP is een standaardpakket, wat wil zeggen dat het pakket voor vele soorten bedrijven in uiteenlopende branches geschikt is. SAP is een geïntegreerd informatie- en besturingssysteem waarin bedrijfsmatige processen kunnen worden vastgelegd en beheerd. Deze processen zijn ondergebracht in modules. De gegevens in de modules worden onderling direct uitgewisseld, waardoor een volledig geïntegreerd systeem ontstaat. Binnen SAP wordt alle informatie op een hiërarchische wijze vastgelegd. Deze structuur vindt zijn weerslag in de opbouw van de databases. SAP voor woningcorporaties is een geïntegreerd softwaresysteem waarin alle interne processen worden beheerd, gecontroleerd en geanalyseerd. De belangrijkste functionaliteiten binnen SAP voor woningcorporaties zijn (SAP, 2007):

- Aankoop, verkoop en ontwikkeling: Het beheren van alle processen rond aankoop, verkoop en ontwikkeling van het vastgoed.

- Portfolio Beheer: Alle informatie die betrekking heeft op het vastgoed wordt centraal beheerd. Zowel architectuur, voorzieningen of kadastrale gegevens.
- Commercieel Beheer: Het beheer van contracten, huuradministratie of woonruimte verdeling kan via SAP geregeld worden.
- Technisch Beheer: SAP biedt de mogelijkheid tot technisch beheer van het vastgoed door middel van planning van onderhoud en reparaties. De software ondersteunt ook de renovatie en vitalisatie van ouder vastgoed.
- Controlling & Rapportages: Het systeem levert rapportages met daarin controles en analyses van de activiteiten.

De deskundige van SAP geeft tijdens het gesprek aan dat SAP zich pas sinds een jaar of 3 á 4 bezighoudt met het midden/ klein segment. Voorheen werd er alleen ontwikkeld voor multinationals. Net als Reasult is ook SAP niet gebruiksvriendelijk. Vooral voor de financiële kant binnen de corporaties biedt SAP uitkomst. Voor managers zijn de financiële gegevens en rapportages uit het systeem te halen. Bovendien zijn er eenvoudig koppelingen te maken tussen de verschillende processen. Verder is de scheiding tussen wel en geen vennootschapbelasting te maken. Het systeem is echter niet specifiek gericht op woningcorporaties aangezien het zijn oorsprong vindt bij grote internationale bedrijven. SAP geeft zelf aan dat het systeem zorgt voor het beheren van alle processen rond aankoop, verkoop en ontwikkeling van het vastgoed. Het vastgoedontwikkelingsmodel is echter niet in het systeem weergegeven.

5.5 Conclusie

De ontwikkelingen in de corporatiewereld hebben ervoor gezorgd dat de woningcorporaties commerciëler zijn gaan denken over de ontwikkeling en vervaardiging van woningen. Er wordt niet alleen aandacht besteed aan de woning, maar ook aan de woonomgeving met als doel de klanttevredenheid onder de bewoners te vergroten. Bovendien houden de corporaties meer rekening met de wensen van de bewoners en worden ze betrokken bij de voorbereiding en de totstandkoming van de projecten. Daarnaast houden de corporaties de financiën tijdens het vastgoedontwikkelingsproces beter in de gaten. Een goed financieel toetsingssysteem, duidelijke schriftelijk vastgelegde afspraken tussen de verschillende partijen en een verbeterde implementatie van het vastgoedontwikkelingsproces kunnen voor professionalisatie binnen het proces zorgen. De veranderingen in de markt hebben er voor gezorgd dat corporaties steeds meer in bouwteamverband gaan werken in plaats van via een aanbestedingsmodel. Het werken in bouwteamverband heeft als groot voordeel dat ieders expertise benut wordt. Bovendien levert het werken in bouwteam tijdsvoordeel op. Wat verder als gevolg van de ontwikkelingen en veranderingen binnen de corporaties opvalt, is de interne emotie. De interne weerstand moet eerst overwonnen worden voordat er veranderd kan worden. De vriendjespolitiek binnen de corporaties maakt het er niet makkelijker op. Door middel van het aantrekken van nieuwe mensen en gebruik te maken van afvloeiingsregelingen probeert het management een vernieuwend en commerciëler blikveld binnen de woningcorporaties te creëren. Ook hebben de veranderingen gezorgd voor aanpassingen van het automatiseringssysteem binnen de woningcorporaties. Veel corporaties

werken sinds kort met een nieuw systeem. Dit nieuwe systeem voldoet echter nog niet aan de wensen van de corporaties, mede doordat het procesmatig werken onvoldoende wordt ondersteund. Het vastgoedontwikkelingsproces is vaak niet geautomatiseerd, maar beschreven in een proceshandboek. Het huidige systeem is bovendien erg boekhoudkundig georiënteerd, zodat er weinig aandacht is voor veranderingsprocessen in projectontwikkeling. Op automatiseringsgebied zijn er dus nog grote stappen in professionaliteit te maken. Voor de programmeurs van de softwarebedrijven moet deze opgave een uitdaging zijn.

6 Een professioneel vastgoedontwikkelingsproces bij corporaties

In dit hoofdstuk komt de informatie die verzameld is in de vorige hoofdstukken samen. Vanuit de bevindingen die verkregen zijn door de literatuur en de diverse interviews met woningcorporaties vindt er een analyse plaats gevolgd door een tussentijdse conclusie. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op aanpassingen voor het vastgoedontwikkelingsproces bij corporaties om een professionaliseringsslag plaats te kunnen laten vinden.

6.1 Het ideale vastgoedontwikkelingsproces volgens de corporaties

Volgens de geïnterviewde corporaties verloopt het ideale vastgoedontwikkelingsproces conform de vooraf vastgestelde doelstellingen, binnen het vooraf begrote budget, geheel volgens planning en levert het project een hoge mate van klanttevredenheid. In de praktijk is dit een utopie. Bij meeste projecten wordt het budget echter overschreden en loopt de planning vertraging op. Ook tussen de verschillende partijen is er vaak gesteggel over de gemaakte afspraken. De klanttevredenheid is bij de meeste (nieuw)bouwprojecten redelijk te noemen, maar ook hier kunnen verbeterlagen gemaakt worden. In dit hoofdstuk worden oplossingen aangedragen om het vastgoedontwikkelingsproces beter te laten verlopen.

6.2 Bevindingen uit de eerdere hoofdstukken

Om tot verbeteringen te komen, wordt er eerst gekeken naar de bevindingen. In hoofdstuk 2 is naar voren gekomen dat er nog steeds sprake is van een woningtekort op de Nederlandse vastgoedmarkt. Dit komt door het toenemende aantal huishoudens en het ouder worden van de bevolking. De woningcorporaties hebben met de overheid afspraken gemaakt om dit tekort op te vullen. Bij de meeste corporaties blijft echter het totale bezit ongeveer gelijk. Dit komt doordat de corporaties naast de bouw van nieuwe woningen ook bezig zijn met sloopactiviteiten. Deze sloopactiviteiten vinden plaats om de kwaliteit van het bezit te vergroten. De brutoering heeft voor vernieuwing en meer ondernemerschap gezorgd bij de woningcorporaties. Woningcorporaties zijn niet langer overheids- en regelgeoriënteerd, maar markt en klantgeoriënteerd. Doordat de overheid geen subsidies meer aan de corporaties versterkt, moeten corporaties deelnemen aan de markt om geld te verdienen. Om deel te kunnen nemen aan de markt is professionalisering van de sector noodzakelijk. Door de veranderingen binnen de sector zijn de eisen die aan het financiële management gesteld worden vergroot. Het management moet bijvoorbeeld zorgen voor een meerjarenprognose waaraan hoge eisen gesteld worden. Voor het management is het hierdoor van belang dat gegevens over het woningbestand gemakkelijk uit het systeem kunnen worden gehaald. Bovendien moet het beleid zo worden ingericht dat de opbrengsten uit huren, de verkoop van nieuwbouw en bestaande woningen in evenwicht is met de kosten van de sociale nieuwbouw en herstructurering. De afgelopen jaren is opgevallen dat het aantal alleenstaanden is toegenomen. Volgens de verwachtingen voor de toekomst stijgt dit aantal voorlopig. Het

woningbestand in Nederland is hier echter niet op toegespitst. Ook de vergrijzing speelt een belangrijke rol bij de bouw van woningen. Echter de laatste jaren zijn steeds meer corporaties zich ervan bewust geworden dat de vergrijzing eens ophoudt. Hierdoor is de trend ontstaan om woningen te bouwen die voor meerdere doelgroepen geschikt is. De laatste jaren is er steeds meer differentiatie in doelgroepen, producten (o.a. eigendomsvormen) en diensten ontstaan als gevolg van spreiding van risico's en inspelen op markt. De huurder is een belangrijkere rol gaan vervullen in het proces en dat uit zich in klantgericht werken en klantrelatie-management. De vastgoedontwikkeling van duurdere huurwoningen en koopwoningen is een van de manieren binnen de corporatie om de tekorten die ontstaan bij de exploitatie van sociale huurwoningen op te vangen. De corporaties proberen door de veranderingen een duidelijker structuur aan te brengen in het vastgoedontwikkelingsproces. Een integrale aanpak binnen corporaties geniet vaak de voorkeur, doordat de verschillende processen vaak door méér afdelingen en corporatiemedewerkers gedragen wordt. Als knelpunten in het vastgoedontwikkelingsproces komt onder anderen naar voren dat het nemen van keuzes veel tijd in beslag neemt, de tijdsduur van het gehele proces te lang is, de klant nog te weinig betrokken wordt en dat de automatisering van de analyses en de uiteindelijke resultaten nog niet naar wens verlopen.

In hoofdstuk 3 wordt duidelijk dat men in de Nederlandse vastgoedwereld voornamelijk uitgaat van het model van Neprom dat bestaat uit de initiatief of startfase, wat gevolgd wordt door de ontwikkelingsfase, dan de realisatiefase en eindigend met de exploitatie of beheerfase. Ook komt in dit hoofdstuk naar voren dat processen voortdurend verbeterd of vernieuwd kunnen worden en dat daarbij vernieuwend leren, innovatie en creativiteit kernbegrippen zijn. Automatisering is een van de middelen om tot een procesverbetering te komen. Door de ICT kunnen steeds meer processen aan elkaar gekoppeld worden wat uiteindelijk ten goede komt aan de doorlooptijd.

Professionaliteit, marktkennis, risicomanagement, samenwerking en brede expertise van vastgoedmarkten worden in hoofdstuk 4 als belangrijke punten genoemd om als corporatie op de vastgoedontwikkelingsmarkt succesvol te zijn. Een duidelijk vastgesteld proces voor vastgoedontwikkeling zorgt ervoor dat risico's kunnen worden verkleind. Uit het rapport Strategische inzet ICT bij woningcorporaties blijft uit van PricewaterhouseCoopers blijkt dat veel corporaties nog onvoldoende toegerust zijn met ICT-hulpmiddelen om beleid goed te ondersteunen. Vastgoedanalyse en -waardering gebeuren veelal buiten de primaire systemen om en via standaardpakketten zoals spreadsheets en eenvoudige standaarddatabases. Hierdoor lopen corporaties onnodig veel risico's in hun strategische vastgoedsturing. Ook de afgenomen interviews bevestigen deze bevindingen. De geïnterviewden geven bovendien aan dat er een professionaliseringsslag in de sector moet plaatsvinden door meer te focussen op de kwaliteit en competentie. Als gevolg hiervan vinden er veel fusies plaats binnen de sector. Belangrijk voor de woningcorporaties is dat er prestatieafspraken gemaakt worden met de gemeenten die hard en traceerbaar zijn. Ook moeten wensen van de klant voor de toekomst achterhaald worden, omdat de corporaties nog geen goed beeld hebben wat de klant wil over vijf tot tien jaar. Iedere woningcorporatie heeft zijn eigen procesbeschrijving, wat in de meeste gevallen is vormgegeven in een projecthandboek waarbij de taken en bevoegdheden zijn beschreven. Door middel van nieuwe kennis, ervaringen en ontwikkelingen proberen de corporaties hun processen beter te laten verlopen. Met behulp van een eenvoudig systeem

vindt de financiële administratie plaats. Figuur 7 op pagina 38 geeft een beeld hoe de procesbeschrijving voor vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties er bij de meeste corporaties uitziet. Nog steeds vinden er overschrijdingen plaats in tijd en in kosten. Aangezien de meeste corporaties afhankelijk zijn voor de bouw van woningen van andere partijen en momenteel veelal werken in een bouwteam is het maken van afspraken met deze partijen erg belangrijk. Door samenwerking met anderen is het risico beter te verdelen en te managen. De afgelopen jaren is de samenwerking in de keten geïntensiveerd en er wordt samengewerkt met de gehele bouwkolom. Daarnaast geven alle corporaties aan dat er een gebrek bestaat aan geschikte arbeidskrachten en dat zij veel problemen hebben met de werving van de juiste personen.

In hoofdstuk 5 wordt het duidelijk dat de automatisering op het gebied van planning en organisatie nog te wensen overlaat. De rapportages bevatten nog niet de gewenste informatie, doordat het systeem daarin te kort schiet. Een goed financieel toetsingssysteem, duidelijke schriftelijk vastgelegde afspraken tussen de verschillende partijen en een verbeterde implementatie van het vastgoedontwikkelingsproces kunnen voor professionalisatie binnen het proces zorgen. Ook kunnen een betere planning, een strakker management er onder andere voor zorgen dat het project beter op de rit staat, waardoor de rest van de fasen sneller kunnen worden doorlopen. Per saldo kan er dan met minder mensen meer omzet gedraaid worden. Toch geven de geïnterviewde corporaties aan dat zij in principe tevreden zijn over hun huidige vastgoedontwikkelingsproces. Aan de automatisering kan nog wel het een en ander veranderd worden vinden zij. De corporaties geven de voorkeur aan een open systeem, specifiek gericht op de corporatiesector, met een makkelijke koppeling tussen alle processen in de organisatie. Bovendien moet het goed werkend en simpel zijn, zodat alle medewerkers gegevens uit het systeem kunnen halen. Een ander probleem is dat er veel mensen tegelijkertijd aan één project werken. De handelingen van persoon A hebben, gevolgen voor persoon B. Het systeem moet daarom altijd actueel zijn, maar in de praktijk blijft dit lastig te bewerkstelligen. Verder is van belang dat de automatisering flexibel is, zodat er allerlei koppelingen gemaakt kunnen worden met alle processen binnen een corporatie. Ook bieden de huidige systemen weinig aanpassingen voor veranderingsprocessen.

6.3 De reactie van een deskundige op de bevindingen

Na afloop van de interviews met de woningcorporaties bleven een aantal zaken onduidelijk. Vier van de vijf corporaties bleven geheimzinnig doen over hun vastgoedontwikkelingsproces. Pas als figuur 7 op pagina 38 van dit onderzoek op tafel werd gelegd gaven zij toe dat hun proces ongeveer gelijkwaardig was aan dit model. Met een expert op corporatiegebied is een discussie gevoerd over de oorzaak van deze geheimzinnigheid. Hij gaf aan dat corporaties hun vastgoedontwikkelingsstrategie liever niet openlijk willen verspreiden. Dit komt enerzijds doordat zij zelf het proces nog niet helemaal in de vingers hebben en anderzijds doordat corporaties geen open bedrijven zijn, ondanks het hybride karakter. De woningcorporaties willen bijvoorbeeld niet laten weten hoeveel geld zij bezitten, omdat ze bang zijn voor de reactie van de overheid. Bij de brutering heeft de overheid een grote fout gemaakt door geen harde afspraken te maken met de corporaties. Momenteel worden er soms wel afspraken gemaakt met de gemeenten, maar er bestaat geen verplichting toe. Het grootste verschil tussen een commercieel vastgoedontwikkelingsbedrijf en een woningcorporatie is dat het commerciële bedrijf denkt vanuit winstgevendheid. Een woningcorporatie vindt de winstgevendheid veel minder belangrijk. Corporaties bouwen vanuit een andere cultuur. Zij willen kwalitatief goede woningen bouwen met een aparte architectuur en doen eerder concessies aan het geld. Een ander verschil is met de commerciële sector dat de ontwikkelingstak en de beheertak bij woningcorporaties in een bedrijf gevestigd zijn. Er zit geen duidelijke scheiding in. Bij corporaties kan het dus gebeuren dat overschrijdingen van de stichtingskosten makkelijker geaccepteerd worden, omdat dit gecompenseerd kan worden in de beheerfase.

Wat opvalt in de boekhouding van een corporatie is het feit dat gebouwen nog steeds worden afgeschreven in 50 jaar. Dit terwijl de praktijk uitgewezen heeft dat de marktwaarde van deze gebouwen veel hoger is. De boekhouding van woningcorporaties verloopt echter volgens voorgeschreven parameters van de overheid. Ook worden risico-opslagen niet reëel geschat. Vaak lijkt de bouw van sociale woningen ongunstig, maar door na verloop van tijd uit te ponden, leveren de projecten toch behoorlijk wat op. Binnen de corporatiemethodiek valt op dat de sturing en het proces nogal uit een lopen. De sturing verloopt volgens de markt, het rapporteren geschiedt echter op basis van corporatieprincipes. De rapportages op de overgangspunten binnen het vastgoedontwikkelingsproces gaat de nodige keren mis. Het automatiseringssysteem binnen de corporaties stelt momenteel weinig voor. Op basis van verhuur is er enige automatisering aanwezig, maar niet op basis van ontwikkeling en beheer. De corporaties vinden dat zij hun financiële systeem redelijk op orde hebben. Dit systeem laat echter alleen de boekhoudkundige gegevens zien via de corporatiemethode en niet volgens de markt. De vastgoedontwikkelingsafdeling wordt onvoldoende ondersteund door het systeem. Hierdoor komt het voor dat er veel handmatig werk wordt verricht voor het genereren van adequate projectmanagementinformatie. Ook de huidige (management)informatie kan niet gemakkelijk uit het systeem gehaald worden. Op relatief eenvoudige vragen zoals hoeveel woningen bezit de corporatie en voor welke doelgroep is deze woning geschikt, konden niet alle corporaties antwoord geven.

6.4 Conclusie vanuit de bevindingen

Woningcorporaties hebben na de bruteringsfase nog geen volledige professionaliseringsfase kunnen maken. Op het tekort aan woningen kunnen de corporaties nog steeds niet inspelen. Om op het gebied van vastgoedontwikkeling te professionaliseren is het verstandig om het model nader te bekijken. Uit de eerste paragraaf van dit hoofdstuk kunnen de volgende conclusies gehaald worden:

- Woningcorporaties blijven de komende jaren geconfronteerd worden met een forse bouwdoelstelling;
- Het woningaanbod moet nog veel meer worden afgestemd op de doelgroep (klantgericht werken);
- Naast het bouwen van woningen moet er ook veel aandacht zijn voor de woonomgeving;
- Het functioneren van een woningcorporatie wordt sterk bepaald door het hybride karakter van de organisatie: enerzijds werken conform overheidsregels en richtlijnen, anderzijds commercieel en marktgericht acteren;
- Woningcorporaties zijn weinig transparant over het vastgoedontwikkelingsproces;
- In de praktijk schort het aan de professionele uitvoering van het vastgoedontwikkelingsproces;
- Er zijn veel meer disciplines nodig in het vastgoedontwikkelingsproces dan er nu in het proces vermeld staan;
- Er is onvoldoende managementinformatie aanwezig om het vastgoedontwikkelingsproces goed te kunnen besturen;
- Er is betere marktinformatie nodig om een goede meerjarenprognose te maken;
- De huidige automatiseringssystemen zijn ontwikkeld vanuit de overheidsgedachte en ondersteunen het vastgoedontwikkelingsproces in zeer geringe mate.

6.5 Een professioneel vastgoedontwikkelingsproces

Zoals al eerder beschreven gaan vastgoedontwikkelaars in Nederland uit van het model van Neprom. Op basis van dit model stellen de ontwikkelaars hun eigen model samen. De vijf geïnterviewde corporaties hebben ook allemaal hun eigen model. Alle corporaties konden zich vinden in het model wat weergegeven is als figuur 7 op bladzijde 38 van dit verslag.

De geïnterviewde corporaties geven aan dat zij tevreden zijn met dit vastgoedontwikkelingsproces. Dit is opvallend aangezien de afgelopen jaren behoorlijk wat veranderingen, weergegeven in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk, hebben plaatsgevonden. Het model is hierop echter niet aangepast. De bevindingen en gesprekken met vastgoeddeskundigen maakten duidelijk dat in het proces zelf twee grote verbeteringen zijn aan te brengen:

1. Het toevoegen van fasen.
2. Het onderscheiden van procesvarianten voor verschillende soorten projecten.

Met de modellen weergegeven in figuur 5 van dit verslag in het achterhoofd, is er gekeken naar het huidige vastgoedontwikkelingsproces. Gezien de recente ontwikkelingen en de probleempunten binnen het ontwikkelingsproces is het huidige model voor verbetering vatbaar. Door een aantal fasen toe te voegen, ontstaan er een gestructureerder model voor de woningcorporaties.

De drie belangrijke fasen die momenteel in het model ontbreken zijn:

- Marketing.
- Contractuele verplichtingen.
- Portefeuillemanagement en nazorg.

Marketing

De processtap marketing is afkomstig uit het vastgoedontwikkelingsmodel van Ratcliff/Stubs. Met marketing wordt in dit geval het marktbeleid van de corporatie bedoeld. In het model van Ratcliff/Stubs vindt marketing in een van de laatste stappen plaats. In het geval van de woningcorporaties is het aannemelijker om marketing eerder plaats te laten vinden. De rol van de huurder wordt immers steeds belangrijker. Bovendien stellen corporaties zichzelf als doel om het aanbod beter aan te laten sluiten op de vraag. Onduidelijk is echter wat de behoeftes van de klant zijn in de toekomst. Hierdoor kan het aanbod niet afgestemd worden op de vraag. De woningcorporaties geven zelf al aan dat er meer onderzoek naar de wensen van de klant gedaan moet worden. In het vastgoedontwikkelingsproces kan daardoor marktonderzoek de eerste stap zijn. Door meer aan marktonderzoek te doen, ontstaat er een duidelijker beeld van de wensen van de huurders of kopers. Hierdoor kan het aanbod beter op de vraag naar woningen worden afgestemd. Een passende woning levert meer tevredenheid op bij de bewoner. Op deze manier wordt niet alleen het doel van de corporatie om het aanbod beter aan te laten sluiten op de vraag behaald, maar ook de klanttevredenheid neemt toe.

Contractuele verplichtingen

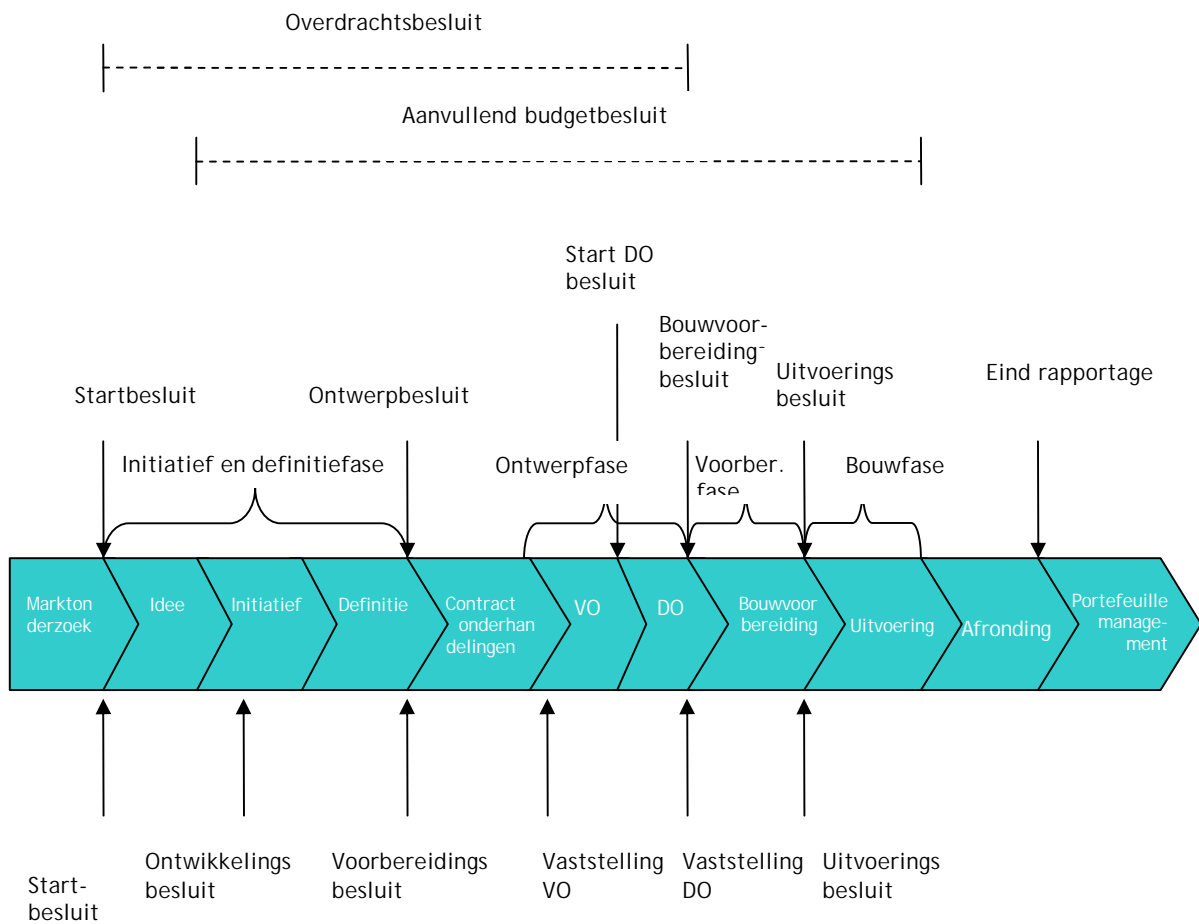
De processtap contractuele verplichtingen is afgeleid uit het model van Miles. Door de verzelfstandiging van de corporaties zijn de verantwoordelijkheden toegenomen. Aangezien woningcorporaties veel uitbesteden is het van essentieel belang dat alles contractueel goed geregeld is. Momenteel laat men daar wel wat steekjes vallen. Niemand is tijdens het proces goed op de hoogte van het geld wat al uitgegeven is en wat er nog uitgegeven moet worden. Er worden vaak geen duidelijke afspraken gemaakt met bijvoorbeeld aannemers waardoor de corporatie financieel benadeeld kan worden. Dit levert zowel tijdens als na het proces veel problemen op. Door onderlinge onenigheid ontstaat er tijdsverlies en ook hier is tijd geld. Door meer aandacht vooraf te besteden aan de contractuele verplichtingen kunnen er tijdens het proces geen onduidelijkheden over bestaan. Bovendien kunnen de commerciële partijen zoals aannemers, architecten en leveranciers geen geld meer slaan uit de hiaten in het contract.

Portefeuillemanagement en nazorg

Als derde opvallend punt kan genoemd worden het ontbreken van portefeuillemanagement. In het model van Miles wordt portefeuillemanagement genoemd als laatste processtap. Woningcorporaties hebben het er voortdurend over dat de nieuwe projecten moeten passen in de portefeuille en gericht moeten zijn op de cycle of life. Er moet goed nagegaan worden wat de huidige vraag is en wat de toekomstige vraag rekeninghoudend met de sociale, economische en geografische variabelen zal zijn. Op deze factoren moet het aanbod worden afgestemd. Daarnaast dienen de corporaties rekening te houden met de wensen van de huurders. Dit is geen eenvoudig proces en er zal veel onderzoek naar verricht moeten worden. Zeker in het geval van woningcorporaties mag ook nazorg niet ontbreken, omdat de corporatiewoningen na de vastgoedontwikkelingsfase terechtkomen bij de afdeling technisch beheer. De corporaties gaven tijdens de interviews aan dat er weinig samenwerking aanwezig is tussen de vastgoedontwikkelingsafdeling en de afdeling technisch beheer. Dit is vreemd aangezien het ene proces direct overloopt in het andere proces. Door meer samenwerking tussen de afdelingen ontstaat er een uitwisseling van de kennis en gegevens. Ook tijdens de bouw kan er meer rekeninggehouden worden met het technische beheer achteraf. Het gaat immers om het geld van één en dezelfde corporatie.

Een verbeterde versie is waarneembaar in figuur 8 van het vastgoedontwikkelingsproces kan er gelet op de hiervoor genoemde fasen als volgt uitzien:

Figuur 8: Verbeterde versie van het vastgoedontwikkelingsproces bij woningcorporaties.

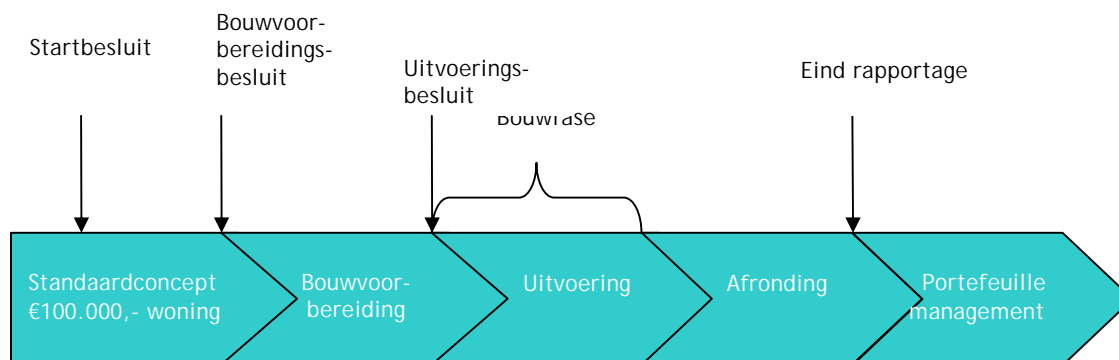


Op dit moment hanteren de woningcorporaties één procesmodel voor alle projecten. In de praktijk is een grote diversiteit in projecten signaleerbaar. Er bestaan grote herstructureringsprojecten en er komen kleinschalige bouwprojecten voor. Bij het vastgoedontwikkelingsproces moet daarom wel in acht worden genomen dat bijvoorbeeld een €100.000,- woning het proces heel anders verloopt dan bij een proces met veel inbreng van de huurders. Bij een €100.000,- woning kan er uitgegaan worden van een standaardproces, terwijl als er veel inbreng is van huurders, er ook ruimte moet zijn voor het opperen van ideeën.

Door het procesmodel uit te werken in een aantal varianten ontstaat een efficiënte en effectieve werkwijze die onder anderen besparingen kunnen opleveren op het gebied van geld, personeel en tijd.

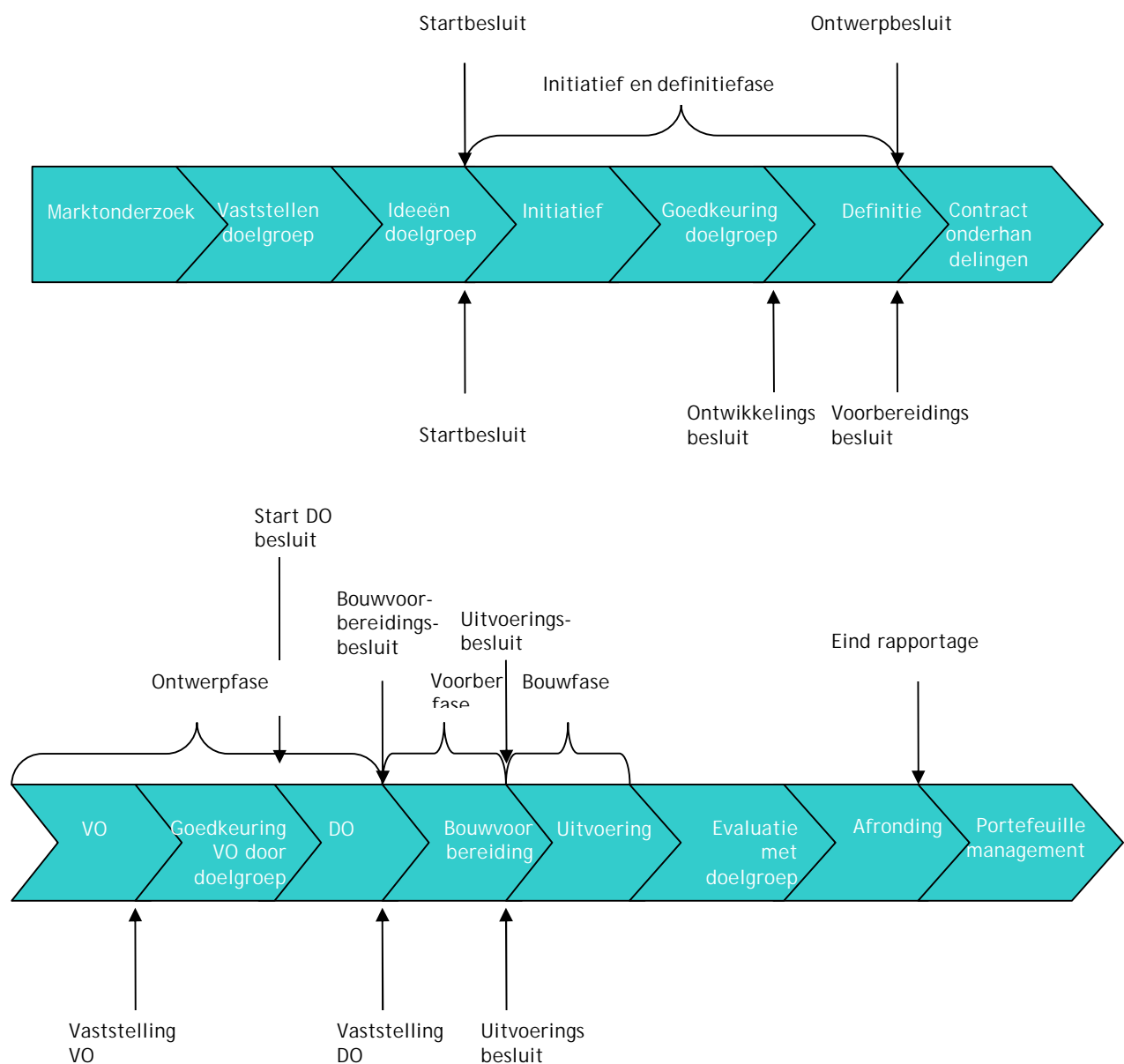
Allereerst volgt in figuur 9 een voorbeeldmodel voor de €100.000,- woning. In dit model voldoet het om te beginnen met een standaardconcept. Voor het beperkte budget is het van belang dat er bespaard wordt op tijd en kosten. Als gevolg hiervan wordt er weinig aandacht besteed aan overleg en is er geen plaats voor de inbreng van huurders. Het concept van de €100.000,- woning wordt meerdere malen gebruikt, dus het is van belang dat de eerste keer alles goed doorgesproken en naderhand geëvalueerd wordt. Hierbij geldt ook hoe minder processtappen, hoe minder tijd, hoe minder geld. Op basis van de verkregen gegevens kan in het vervolg het proces soepeler en in een korter tijdsbestek verlopen.

Figuur 9: Model voor vastgoedontwikkeling bij honderdduizend euro woning.



Een vastgoedontwikkelingsproces waarbij veel aandacht aan de wensen van de huurders geschonken wordt, ziet er heel anders uit. Figuur 10 laat zien dat het vastgoedontwikkelingsproces rekeninghoudend met de wensen van de doelgroep veel complexer is. Met de doelgroep wordt in dit geval de toekomstige bewoners of gebruikers van de panden bedoeld. Het proces vergt meer overlegmomenten en gaat hierdoor langer duren. Dit heeft tot gevolg dat het proces duurder is, dan wanneer de doelgroep niet zo nauw bij het project betrokken was. Als voordeel heeft dit model echter dat als alles goed verloopt er een hoge mate van tevredenheid bij de bewoners of gebruikers heerst.

Figuur 10: Model voor vastgoedontwikkeling rekeninghoudend met wensen van de doelgroep.



Dit zijn slechts twee voorbeelden van verschillende procesvarianten van diverse projecten. Nader onderzoek levert hoogstwaarschijnlijk meerdere varianten op. Deze worden hier niet besproken.

Een andere categorie verbeteringen is voornamelijk gericht op het professionaliseren van de uitvoering van het gedefinieerde proces. Dit kan door middel van:

- Het verbeteren van het financiële toetsingskader.
- Meer aandacht geven aan de administratieve organisatie, waarbij een scheiding tussen functie en controle dient te ontstaan.
- Managementsturing verbeteren. Dit kan onder andere door het werven van hoogopgeleid personeel.
- Werken in teams bevorderen, zodat er een uitwisseling ontstaat van kennis en kunde.
- Betere scholing en begeleiding van medewerkers.

6.6 Conclusie

Binnen het vastgoedontwikkelingsproces zijn als gevolg van de veranderingen twee grote verbeteringen in het proces aan te brengen door ten eerste het toevoegen van fasen en ten tweede door het onderscheiden van procesvarianten voor verschillende soorten projecten.

In het vastgoedontwikkelingsproces bij woningcorporaties dienen aan de hand van dit onderzoek drie belangrijke fasen te worden toegevoegd, bestaande uit: marketing, contractuele verplichtingen en portefeuillemanagement en nazorg.

De grote diversiteit in de projecten hebben verschillende modellen tot gevolg. Een €100.000,- woning wordt immers op een andere manier gebouwd dan een grootschalig herstructureringsproject waarbij inbreng van de bewoners gewenst is.

7 Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van het verrichte onderzoek. Aan de hand van de bevindingen wordt de hoofdvraag beantwoord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen.

7.1 De fasen A, B en C

Op basis van de resultaten van de voorgaande hoofdstukken zal in dit laatste hoofdstuk antwoord gegeven worden op de vraagstelling:

Op welke manier kan het vastgoedontwikkelingsproces van woningcorporaties, rekeninghoudend met de woningmarktontwikkelingen, verbeterd worden, zodat de corporaties in de toekomst hun doelstellingen kunnen behalen?

Voorafgaand aan dit onderzoek zijn een aantal onderzoeksvragen opgesteld en is het onderzoek opgesplitst in drie onderdelen, te weten:

- Fase A: Hoe ziet de huidige situatie wat betreft vastgoedontwikkelingen bij woningcorporaties eruit?
- Fase B: Hoe ziet de gewenste situatie wat betreft vastgoedontwikkelingen volgens woningcorporaties eruit?
- Fase C: Op welke manier kan er invulling gegeven worden aan een professioneel proces voor vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties?

Het antwoord op deze vragen wordt allereerst beschreven.

A. Hoe ziet de huidige situatie wat betreft vastgoedontwikkelingen bij woningcorporaties eruit?

De bruteringsheffing heeft de grootste invloed gehad in de geschiedenis van de corporaties bij de totstandkoming van de huidige situatie. Door de ontbrekende financiële middelen veranderden corporaties in maatschappelijke ondernemingen en in plaats van taakgericht gingen zij doelgericht te werk. De middelen om de doelstellingen van de corporaties te bereiken zijn veranderd. De komende jaren houden de corporaties zich voornamelijk bezig met het vernieuwen van de voorraad om zodoende de leefbaarheid te vergroten. Ook de vergrijzing speelt momenteel een voorname rol. De corporaties proberen op de vraag naar seniorenwoningen in te spelen, echter wel rekeninghoudend met het feit dat de vergrijzing eens ten einde zal komen. De stagnatie in de nieuwbouw en de krappe woningmarkt zorgen voor problemen op de woningmarkt. Het verhelpen van deze problemen en het verbeteren van de leefbaarheid rekeninghoudend met de wensen van de woonconsument speelt op dit ogenblik een belangrijke rol. Er is een trend waarneembaar dat corporaties zich meer zullen richten op leefstijlen en leefmilieus, wijkvisies, woontechnische aspecten en klantgestuurd voorraadbeleid waarbij de klant de binnenkant van de woning, de exploitatievorm en het maatschappelijk rendement bepaalt. Het vastgoedontwikkelingsproces van de ondervraagde

corporaties is vergelijkbaar met figuur 7 op pagina 38 van dit verslag. De procesbeschrijving is vormgegeven in een projecthandboek waarbij de taken en bevoegdheden beschreven zijn. De corporaties stellen zichzelf tot doel om klantgerichter te werk te gaan. Er is echter nog geen beeld van de wensen van de klant in de toekomst. Ook op het gebied van zorg, duurzaamheid en leefbaarheid worden doelstellingen geformuleerd. De grootste knelpunten waarop de corporaties momenteel stuiten zijn het gebrek aan geschikte arbeidskrachten, de communicatie en taakverdeling onderling laat te wensen over, het automatiseringssysteem biedt geen aansluiting op het portfoliomanagement en de rapportages bevatten nog niet de gewenste informatie. Dit zijn tevens ook de verbeterpunten.

B. Hoe ziet de gewenste situatie wat betreft vastgoedontwikkelingen volgens woningcorporaties eruit?

Het ideale vastgoedontwikkelingsproces verloopt volgens de woningcorporaties conform de vooraf vastgestelde doelstellingen, binnen het vooraf begrote budget, geheel volgens planning en levert het project een hoge mate van klanttevredenheid. In de praktijk is dit een utopie. Een goed financieel toetsingssysteem, duidelijke schriftelijk vastgelegde afspraken tussen de verschillende partijen en een verbeterde implementatie van het vastgoedontwikkelingsproces kunnen voor verbeteringen binnen het proces zorgen. Ook automatiseringssystemen die procesmatig werken ondersteunen zijn welkom bij de corporaties. Daarnaast moet intern orde op zaken worden gesteld. De nieuwe doelstellingen op het gebied van zorg, duurzaamheid en leefbaarheid zorgen ervoor dat een vernieuwend blikveld binnen de woningcorporaties moet worden gecreëerd.

C. Op welke manier kan er invulling gegeven worden aan een professioneel proces voor vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties?

Er kunnen op meerdere plaatsen verbeteringen plaatsvinden in het proces voor vastgoedontwikkeling bij woningcorporaties. Gezien de bevindingen van dit onderzoek en met in het achterhoofd de denkrichtingen van diverse auteurs, kunnen er drie belangrijke fasen aan het vastgoedontwikkelingsproces worden toegevoegd, bestaande uit:

- Marketing; Door de invloedrijke rol van de huurder wordt het marktbeleid van de corporaties steeds belangrijker. Door middel van marktonderzoek kan het aanbod beter afgestemd worden op de vraag.
- Contractuele verplichtingen; Door betere vastgelegde afspraken kunnen er tijdens het proces geen onduidelijkheden meer bestaan en dit levert uiteindelijk geld- en tijdsbesparing op.
- Portefeuillemanagement en nazorg; Nieuwe projecten moeten passen in de portefeuille en aansluiten op de toekomstige vraag. Nazorg is belangrijk doordat het ene proces direct overloopt in het andere proces en het is ten slotte één en dezelfde corporatie.

Daarnaast kan er professionalisatie plaatsvinden door onderscheid te maken in verschillende soorten projecten. Het proces van een€100.000,- woning ziet er anders uit dan een grootschalig herstructureringsproject waarbij inbreng van de bewoners gewenst is.

Ook op het gebied van automatisering kan er een professionaliseringslag plaatsvinden. Momenteel voldoen de programma's nog niet aan de wensen van de corporaties. De woningcorporaties willen het liefst een open systeem, specifiek gericht op de corporatiesector, goed en simpel werkend, met een makkelijke koppeling tussen alle processen in de organisatie. Het systeem moet actueel zijn en allerlei koppelingen kunnen maken tussen alle processen binnen een corporatie. Daarnaast moet het systeem aanpassingen kunnen maken voor veranderingsprocessen binnen de corporaties.

De hoofdvraag

Met het antwoord op deze drie deelvragen is tevens ook het antwoord gegeven op de hoofdvraag. Het vastgoedontwikkelingsproces van woningcorporaties kan verbeterd worden door het toevoegen van fasen en door onderscheid te maken in verschillende projecten. Een andere categorie verbeteringen is voornamelijk gericht op het professionaliseren van de uitvoering van het gedefinieerde proces. Dit kan door middel van:

- Het verbeteren van het financiële toetsingskader.
- Meer aandacht geven aan de administratieve organisatie, waarbij een scheiding tussen functie en controle dient te ontstaan.
- Managementsturing verbeteren. Dit kan onder andere door het werven van hoogopgeleid personeel.
- Werken in teams bevorderen, zodat er een uitwisseling ontstaat van kennis en kunde.
- Betere scholing en begeleiding van medewerkers.

Daarnaast kan een goed automatiseringsprogramma meer structuur in het geheel bieden.

Indien de corporaties de bovenstaande punten kunnen verbeteren dan kunnen zij zeker een professionaliseringslag binnen het vastgoedontwikkelingsproces maken.

7.2 De eindconclusie

De hypothese dat de huidige processen voor vastgoedontwikkeling binnen woningcorporaties onvoldoende ontwikkeld zijn om te kunnen voldoen aan de ambitieuze doelstellingen op woongebied is op waarheid gebaseerd. Er zijn nog te veel verbeterpunten binnen het proces aanwezig om te kunnen spreken van een professioneel proces voor vastgoedontwikkeling. Voor de corporaties valt er nog veel werk te verrichten voordat zij op een professionele manier deel kunnen nemen aan de vastgoedmarkt.

7.3 De aanbevelingen

De brutering heeft de corporatiewereld op zijn kop gezet en er is geen weg meer terug. Om mee te kunnen doen op de vastgoedontwikkelingsmarkt moeten de woningcorporaties blijven vernieuwen en hun zwakke punten proberen te verbeteren. De woningcorporaties zullen actieve rol op de markt moeten vervullen om geld in de corporatiekas te brengen. De overheid zorgt door het creëren van een level playing field dat dit op een zo eerlijk mogelijke manier gebeurt. Een geduchte marktpartij worden voor commerciële ontwikkelaars is voor de corporaties niet eenvoudig, omdat er veel interne veranderingen noodzakelijk zijn. De reeds verworven grondposities bieden echter uitkomst en brengen de corporaties al een stap in de goede richting.

Veranderingen bij corporaties van de één op andere dag vallen intern vaak niet in goede aarde. Het is daarom van belang dat de verbeterpunten stapsgewijs worden aangepakt. De interne weerstand kan anders te groot zijn, waardoor het uiteindelijk tot niets leidt en alles bij de oude situatie blijft.

Het toevoegen van fasen in het ontwikkelingsproces is een relatief goedkope manier om tot verbetering te komen. Door tijdens de processen aandacht te besteden aan marketing, contractuele onderhandelingen en portefeuillemanagement en nazorg kan er gelijk gekeken worden of het aandachtig uitvoeren van deze stappen voordelen oplevert.

Door gebruikt te maken van diverse procesmodellen ontstaat er een efficiënte en effectieve werkwijze die onder anderen besparingen kunnen opleveren op het gebied van geld, personeel en tijd. In het maken van deze modellen gaat tijd zitten. Eerst moet er onderzocht worden voor welke projecten een procesmodel gemaakt moet worden. Naast de € 100.000,- woning en het proces met veel inbreng van de toekomstige bewoners zijn er andere procesmodellen denkbaar. Indien er gewerkt is volgens een nieuw procesmodel dient er aan het eind van het proces een uitgebreide evaluatie plaats te vinden. Aan de hand van de bevindingen in de praktijk kunnen er wellicht aanpassingen aan het proces plaatsvinden op punten waarover men nog niet tevreden was.

Uit de bevindingen is gebleken dat het financiële toetsingskader binnen de corporatiesector nog niet voldoet. De budgetten worden bij nagenoeg ieder project overschreden. Als de corporaties een financieel positief resultaat willen behalen, mogen de kosten niet (teveel) afwijken van het begrote budget. Allereerst kan door middel van een onderzoek de onderliggende problemen wat betreft de overschrijdingen van het budget worden achterhaald. Aan de hand van de bevindingen kan actie worden ondernomen.

Ook is er behoefte aan meer aandacht voor de administratieve organisatie binnen de corporaties. Momenteel hebben sommige corporaties geen goed beeld van hun bezit. Bij een professioneel bedrijf mag dit niet voorkomen. De corporaties moeten er daarom voor zorgen dat zij ten alle tijden kunnen beschikken over actuele kerngegevens van de organisatie.

Het werven van geschikt personeel blijft een probleem binnen de corporatiesector. Om de managementsturing binnen de corporaties te verbeteren, dient er hoogopgeleid personeel geworven te worden. Dit is echter niet eenvoudig. Waarschijnlijk komt dit door het imago van corporaties, wat vaak omschreven wordt als stoffig, burgerlijk en sloom. Imagoverbetering is niet eenvoudig en kost veel geld. Een relatief goedkope manier om aan hoogopgeleid personeel te komen, is door middel van het aanbieden van stageplaatsen bij hogescholen en universiteiten. Wellicht bevalt de samenwerking tussen de student en de corporatie en komt er een arbeidscontract uit voort. Een ander bijkomend voordeel van het aanbieden van afstudeeronderzoeken is dat de corporaties nog voldoende onderwerpen hebben om te onderzoeken. Mocht het uiteindelijk niet komen tot een vast dienstverband dan heeft de corporatie in ieder geval een verricht onderzoek in handen wat relatief weinig heeft gekost.

Naast het werven van ander personeel is het heel belangrijke dat de huidige medewerkers niet vergrepen worden. Zij zijn immers het uithangbord van de corporatie. Betere scholing en begeleiding leveren voordelen op waarvan de corporatie gebruik moet maken. Daarnaast is het bevorderlijk om te werken in teamverband aangezien er uitwisseling ontstaat van kennis en kunde.

Voor de programmeurs van de softwarebedrijven ligt er bovendien een grote uitdaging in het ontwikkelen van een nieuw systeem. Het huidige systeem is vrijwel alleen boekhoudkundig georiënteerd en niet geschikt voor het bewaken van vastgoedontwikkelingsprocessen. Het procesmatig werken moet veel meer door een systeem worden ondersteund, zodat het management ten alle tijden over adequate informatie beschikt.

Literatuurlijst

- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M., de (2001), Basisboek Methoden en Technieken; Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek, Houten: Stenfert Kroese.
- Berg, A.N.M, van den (1998), Met het oog op de maatschappij : woningcorporaties als maatschappelijke middenveldorganisatie, Almere [etc.]: Aedes vereniging van woningcorporaties.
- Bijddendijk, F. & J.Hoff (2002), De laatste trein. Essay over een volkshuisvesting gebaseerd op marktwerking. In Building Business juni - juli 2002. Building Business Uitgeverij BV, p.2 - 15.
- CFV, (2006), Sectorbeeld woningcorporaties verslagjaar 2005, Naarden: Centraal Fonds voor de volkshuisvesting.
- CPB, (2006), Investeringsprikkelers voor woningcorporaties, CPB Document 112, Den Haag.
- Conijn, J. (2005), Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening. RiGO Research en Advies BV, Amsterdam.
- Commissie de Boer (2005) 'Lokaal wat kan, centraal wat moet'; nieuw bestel voor woningcorporaties. Den Haag.
- Dekker E.W.W. (2005), Projectontwikkeling door Woningcorporaties; Nut, noodzaak en wijzen van organiseren in het kader van de veranderende omgevingsfactoren. Amsterdam School of Real Estate.
- Dekker, S.M. (2005) Beleidsvisie toekomst van woningcorporaties (pdf-bestand). Brief aan de Tweede Kamer, 12 dec 2005.
- Dijstelbloem, H., P.L. Meurs en E.K. Schrijvers (2004) Maatschappelijke dienstverlening. Een onderzoek naar vijf sectoren. Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Ekkers, P.D.J., (2006), Van volkshuisvesting naar woonbeleid, 2e dr., Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Hakfoort, J., M. van Leuvenstein en G. Renes (2002), Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiëntie. Centraal Planbureau, Den Haag.
- Hardjono, T.W. & Bakker, R.J.M. (2001), Management van processen: identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen, Deventer: Kluwer.

- Hartog, P.A. & A. Molenkamp, J.H.M. Otten (1992), *Kwaliteit van administratieve dienstverlening: managen is integreren*, Deventer: Kluwer.
- Heeger, H. (2003), *Voorraadbeleid van corporaties, trends en ontwikkelingen*. Delft: Onderzoeksinstituut OTB.
- Kamp, G.W. (2005), *Borging van het onzekere? Een onderzoek naar de betekenis voor het WSW van projectontwikkelingsrisico's van woningcorporaties en naar de wijze waarop het WSW daarmee omgaat*, Amsterdam School of Real Estate.
- Klaassen, R. (2004), *Waarde gestuurd wonen. Een model om de projectontwikkeling en het technisch beheer van een woning efficiënt en effectief aan te sturen, waarbij de woonconsument centraal staat*. Delft: TU Delft.
- Laverman, W. (2003), *Model voor verbetering ligt klaar. Hoe nu verder?* In *Buildingbusiness* september 2003.
- Meijer, P.M. (2006), *De toegevoegde waarde van het projectontwikkelen door niet - stedelijke corporaties*, Amsterdam School of Real Estate.
- NOTA-ABBG (2005), *Wonen, zorg en welzijn, Nederlands Onafhankelijk Tijdschrift Alumnivereniging Beleid en Beheer van de Gezondheidszorg. Veertiende jaargang nummer 1, maart 2005*.
- Nozeman, E.F. e.a. (2007) *Handboek Projectontwikkeling (ontwerptekst) Deel A*, p. 1-69.
- PricewaterhouseCoopers, (2006), *Strategisch inzet ICT bij woningcorporaties blijft uit. Resultaten ICT-enquête 2006 onder woningcorporaties*, Utrecht: PricewaterhouseCoopers.
- Tegel K., G. van den Berg en I. Algera (2006), *Verkenningstudie "Beweegredenen woningcorporaties" deel 1 literatuur en hypotheses*. Vrom, Den Haag.
- Tegel K., G. van den Berg en I. Algera (2006), *Verkenningstudie "Beweegredenen woningcorporaties" deel 2 veldonderzoek*. Vrom, Den Haag.
- VROM (1989), *Nota volkshuisvesting in de jaren negentig: van bouwen naar wonen*, Den Haag.
- VROM (2003), *Beter thuis in wonen; kernpublicatie Woningbehoefte Onderzoek 2002*. Den Haag.
- VROM (2004a), *Cijfers over wonen 2004, feiten over mensen, wensen, wonen*. Den Haag.
- VROM (2004b), *Betaalbaarheid van het wonen*. Den Haag

VROM (2004c), Notitie woningmarktontwikkelingen en huurbeleid. Den Haag.

VROM (2004d), Woningmarktverkenningen, Socrates 2004.

VROM (2005) Woningcorporaties aan zet, voorbij of vooruit? Den Haag.

VROM (2005) Toezichtverslag sociale huursector 2003. Den Haag.

VROM (2005) Lokaal wat kan, centraal wat moet. Nieuw bestel voor woningcorporaties. Den Haag.

VROM (2006), Effecten fusies corporaties op maatschappelijke prestaties, Cebeon.

Interviews:

De heer Van den Berg
Deskundige op het gebied op Reasult

De heer De Groot
Deskundige op het gebied op SAP

De heer De Jong
Woningcorporatie Eigen Haard

De heer Macke
Woongroep Twente

De heer Meefout
Woningcorporatie Ieder1

De heer Niewerth
Woningcorporatie Ieder1

De heer Oppeneer
Woningcorporatie De Woonplaats

De heer Smit
Woningcorporatie Deltawonen

De heer De Groot
Deskundige op het gebied op SAP

Internet:

www.aedesnet.nl

www.capgemini.nl

www.cbs.nl

www.cpb.nl

www.deltawonen.nl

www.dewoonplaats.nl

www.eigenhaard.nl

www.europadecentraal.nl

www.huurders.info

www.ieder1.nl

www.kei-centrum.nl

www.reasult.nl

www.sap.nl

www.vesteda.nl

www.vrom.nl

www.woonbond.nl

www.woongroeptwente.nl

www.woningcorporatie.nl

www.wsw.nl