

2009

Ondernemingsstrategie woningcorporaties



Een onderzoek naar de meest optimale ondernemingsstrategie voor een woningcorporatie in tijden van economische recessie

Martijn Kloosterman

December 2009

Ondernemingsstrategie woningcorporaties

Een onderzoek naar de meest optimale ondernemingsstrategie voor een woningcorporatie in tijden van economische recessie

Auteur master thesis:

Studentnummer:

Telefoonnummer:

Emailadres:

Martijn Kloosterman

1750623

06 244 144 88

martijnkloosterman@gmail.com

Rijksuniversiteit Groningen
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Master Vastgoedkunde

Eerste begeleider:

Tweede begeleider:



**rijksuniversiteit
groningen**

Dr. M. Stijnenbosch

Prof. Dr. E.F. Nozeman

Opdrachtgever:

Begeleider DKM Rosmalen:

Datum:



WONINGSTICHTING DE KLEINE MEIERIJ

S. Jansen MRE

Directeur-Bestuurder

December 2009

Voorwoord

Met trots presenteer ik u mijn Master Thesis ter afsluiting van de Master Vastgoedkunde aan faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. In deze scriptie wordt onderzocht welke ondernemingsstrategie de woningcorporaties ten tijde van economische recessie het beste kunnen voeren. Hierbij is duidelijk geworden dat het speelveld waarin de woningcorporatie actief is een stuk breder is dan het beeld wat veel mensen hiervan hebben. Het is mij duidelijk geworden dat woningcorporaties dynamische ondernemingen zijn, die maatschappelijk belang hoog in het vaandel hebben staan.

Graag wil ik nog een aantal mensen bedanken. Om te beginnen mijn ouders Frank en Alike Kloosterman. Zij hebben mij altijd gestimuleerd om te werken aan mijn toekomst. Mijn zus Esther, familie en vrienden op wie ik altijd kon terug vallen. Mijn bedrijfsbegeleider Simon Jansen en mijn universitaire begeleider Martin Stijnenbosch voor hun input en adviezen tijdens het schrijven van mijn master thesis en de werknemers van woningstichting De Kleine Meierij in Rosmalen. Tot slot wil ik graag de geïnterviewden (zie bijlage I & III) en personen die een bijdrage hebben geleverd aan mijn master thesis bedanken voor hun medewerking. Zonder deze personen was het niet mogelijk geweest om mijn master thesis met succes af te ronden.

Na een lange studieweg welke begonnen is met MAVO daarna via het MBO en het HBO heb ik uiteindelijk de Universiteit met succes afgerond. Tijdens deze lange studieweg heb ik veel kennis tot mij genomen. Het is nu dan ook tijd geworden om alle opgedane kennis in te praktijk te gaan toepassen. Ik zie er naar uit om mijn bijdrage te gaan leveren in de dynamische vastgoedsector.

Om bij te dragen aan duurzaamheid is deze scriptie dubbelzijdig afgedrukt.

Mocht u naar aanleiding van deze master thesis nog vragen hebben dan kunt u contact met mij opnemen. Rest mij tot slot u veel plezier toe te wensen bij het lezen van mijn scriptie.

Martijn Kloosterman

's-Hertogenbosch, december 2009

Samenvatting

Onderzoeksvoorstel

De Nederlandse vastgoedsector ondervindt momenteel veel hinder van de gevolgen door de kredietcrisis. Zo kunnen veel nieuwbouwprojecten de kast of zelfs de prullenbak in. Daarnaast heeft de crisis er voor gezorgd dat het verkrijgen van (nieuw) kapitaal voor vastgoedprojecten een stuk moeilijk is geworden en staan de woningen langer te koop in combinatie met dalende woningprijzen. Deze ontwikkelingen treffen ook de Nederlandse woningcorporaties. Hieruit komt de vraag naar voren welke ondernemingsstrategie de woningcorporatie het beste kan voeren in tijden van een economische recessie. Dit onderzoek geeft antwoord op de onderzoeksvraag en geeft aanbevelingen aan woningcorporaties. De centrale onderzoeksvraag bij dit onderzoek is: *“Wat is de meest optimale ondernemingsstrategie voor een woningcorporatie in tijden van economische recessie?”*

Woningcorporatie als onderneming

Woningcorporaties en gemeentelijke woningbedrijven hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van wonen in Nederland. In de 19^e eeuw waren er weinig mensen of instanties die zich bekommerden over de woonsituatie van de arbeidende klasse. Op één augustus 1902 is de woningwet in werking getreden. De invoering van deze nieuwe wet betekende dat de overheid zich ging bemoeien met de volkshuisvesting. De woningwet had het doel dat woningcorporaties op bedrijfstechnisch gebied zoveel mogelijk op hun eigen benen moesten staan. Na de oliecrisis in 1973 heeft de overheid besloten om een andere weg in te slaan. De overheid is vanaf dat moment op verschillende gebieden gaan terugtreden. Door de verandering van de verhouding tussen overheid en woningcorporatie is in 1977 het besluit *‘toegelaten instellingen’* van kracht geworden. Dit besluit had tot doel de nieuwe verhoudingen te regelen tussen overheid en woningcorporatie. Met de invoering van de wet balansverkorting in 1995 (Bruteringsoperatie) zijn woningcorporaties zelfstandig geworden. Vanaf 2000 zijn er flinke discussies geweest over de maatschappelijke inbedding, de maatschappelijke verantwoordelijkheid, de maatschappelijke prestaties en het maatschappelijke karakter van woningcorporaties. De positie van woningcorporaties is hierdoor veel in beweging geweest. Binnen de corporatiesector zijn de volgende vier bedrijfsstijlen te onderscheiden: de sociale woningbeheerder, de sociale woningbelegger, de maatschappelijke innovator en de maatschappelijke vastgoedondernemer. Belangrijke thema's die een rol spelen in het werkdomein van woningcorporaties zijn de demografische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen, sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en de politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.

Minister van der Laan heeft recent een brief naar de Tweede Kamer gestuurd waarin hij aankondigde om met een wetsvoorstel de positie van de overheid ten opzichte van de woningcorporaties te versterken. Het externe toezicht op de woningcorporaties zal in de toekomst gaan gebeuren door een nieuwe autoriteit. Daarnaast wil de minister dat de nieuwe autoriteit hem informeert over de maatschappelijke prestaties en over de rechtmatigheid van de financiën.

Ondernemingsstrategie

Een ondernemingsstrategie is *“een langetermijnplan inzake de functie van de woningcorporatie in de samenleving, waarin de woningcorporatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en met welke middelen en langs welke wegen ze die doelstellingen wil bereiken”*. Tijdens dit onderzoek zijn een vijftal ondernemingsstrategieën aan bod gekomen. Onderstaand wordt hiervan een compacte omschrijving weergegeven.

Vijf-krachtenmodel Porter

Porter heeft een model ontwikkeld dat door middel van vijf krachten de concurrentie binnen de bedrijfstak kan bepalen. De vijf krachten bestaan uit concurrenten, leveranciers, substituten, afnemers en potentiële toetreders. Porter heeft in het kader van de concurrentiestrijd drie concurrentiestrategieën ontwikkeld, de prijsconcurrentiestrategie, de differentiatiestrategie en de focusstrategie. Prijsconcurrentie betekent dat de onderneming gaat concurreren op prijs. Differentiatie betekent het onderscheiden van de producten/diensten ten opzichte van andere spelers in de markt. Bij de focusstrategie wordt een keuze gemaakt tussen een deel van de markt of de gehele markt.

Waardedisciplines Treacy en Wiersema

Volgens Treacy en Wiersema kiezen de marktleiders voor één van de drie waardedisciplines, operational excellence, customer intimacy of product leadership. Operation excellence zoekt een combinatie van prijs, kwaliteit en huur/koopgemak. Bij customer intimacy bouwt de woningcorporatie een één op één relatie op met haar klanten. Hierbij staat niet de behoefte van de markt maar de behoefte van de klant voorop. Bij product leadership zijn woningcorporaties continu bezig met het doorvoeren van vernieuwingen van producten om leiderschap in de sector te behalen.

Groeistrategie Ansoff

Het model van Ansoff maakt onderscheid tussen bestaande markten & nieuwe markten en bestaande producten & nieuwe producten. Ansoff typeert hierbij een viertal strategische groeirichtingen, namelijk marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie. Bij marktpenetratie gaan de woningcorporaties meer van dezelfde producten/diensten afzetten op reeds door hen bediende markten, bij marktontwikkeling worden dezelfde producten/diensten afgezet op nog niet eerder bediende markten, bij productontwikkeling worden nieuwe producten/diensten afgezet op reeds door hen bediende markten en bij diversificatie worden nieuwe producten/diensten afgezet op nog niet eerder bediende markten.

Innovativiteit Miles en Snow

Miles en Snow onderscheiden vier ondernemingsstijlen, de prospectors, de defenders, de analysers en de reactors. Prospectors zijn continu op zoek naar nieuwe kansen op de markt en experimenteren regelmatig met nieuwe trends die vanuit de markt op hen afkomen. Defenders zijn woningcorporaties met een klein product-marktdomein, hebben grote expertise, maar richten zich bijna niet tot kansen welke zich buiten hun domein bevinden. De Analysers opereren in zowel de markt voor prospectors als ook de defenders. De reactors zijn woningcorporaties die regelmatig veranderingen in het werkdomein opmerken maar die hier verder niet effectief op in weten te springen.

Blue Ocean Chan Kim en Mauborgne

De Blue Ocean maakt onderscheid tussen twee strategieën, de blauwe en de rode. In de blauwe strategie staat centraal dat een onderneming de concurrentie niet te lijf moet gaan maar moet ontwijken. Bij de rode strategie gaan ondernemingen de strijd met elkaar aan wat leidt tot bloedige oceanen.

Huidige strategie woningcorporaties

De toekomstige rol van de woningcorporaties zal verschuiven in de richting van een maatschappelijke organisatie die gericht is op buurten. Er worden kansen gezien in de keten wonen, leren en werken en in de keten wonen, zorg en welzijn. Door te investeren in maatschappelijke projecten als woon-zorgcombinaties, brede scholen, multifunctionele gebouwen, stad/dorpontmoetingsplekken, herstructureringsprojecten en ander maatschappelijk vastgoed neemt de leefbaarheid en de waarde van het bezit in de wijken toe. Hierbij zijn woningcorporaties verantwoordelijk voor het leveren van de stenen (gebouwen) en zijn andere partijen verantwoordelijk voor de invulling daarvan. Een van de grootste bedreigingen van de woningcorporaties is de regelgeving vanuit de overheid. Maatregelen als de Vogelaaarheffing en de invoering van de

vennootschapsbelasting drukken de inkomsten van de woningcorporaties, waardoor dit ten koste gaat van maatschappelijke projecten.

De economische recessie zorgt ervoor dat de mutatiegraad daalt, waarmee de inkomsten van de woningcorporaties teruglopen. Buiten het teruglopen van de verkopen en een dalende mutatiegraad merken de woningcorporaties weinig van de recessie. Sterker nog er kan goedkoper worden aanbesteed en de grondprijzen zijn voordeliger geworden.

Strategie volgens experts

Het merendeel van de woningcorporaties zijn rijke ondernemingen. Deze positie komt door een aantal zaken enigszins onder druk te staan. Ten eerste door de afnemende woningverkopen. Ten tweede door heffingen vanuit de overheid en ten derde door de systeemwijziging voor het afsluiten van leningen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de financiële positie van de woningcorporaties achteruit gaat maar dat deze achteruitgang geen schrikbarende gevolgen zal hebben.

Een duidelijke afbakening van de taken van de woningcorporaties neemt veel discussies weg. Een woningcorporatie moet zich alleen bezig houden met maatschappelijk vastgoed mits er een positief rendement op behaald kan worden. Hetzelfde geldt voor de (sociale) woningbouw. Alle overige projecten waar de woningcorporaties (te) grote risico's lopen of waar een negatieve exploitatie dreigt moeten niet worden uitgevoerd.

De verantwoordelijkheid van de woningcorporatie gaat verder dan alleen de stenen. Er dient altijd in het achterhoofd te worden gehouden dat de projecten een daadwerkelijke bijdrage moeten leveren aan de leefbaarheid en de woonkwaliteit. Maatschappelijke projecten als een brede school of buurtcentra vallen hier zeker onder, mits zoals eerder aangegeven, hier een positief rendement op gehaald kan worden. Doordat er in de toekomst minder risico's worden genomen zal het imago van de sector positiever worden en worden er geen grote risico's meer genomen met geld dat uit de sociale sector wordt gehaald.

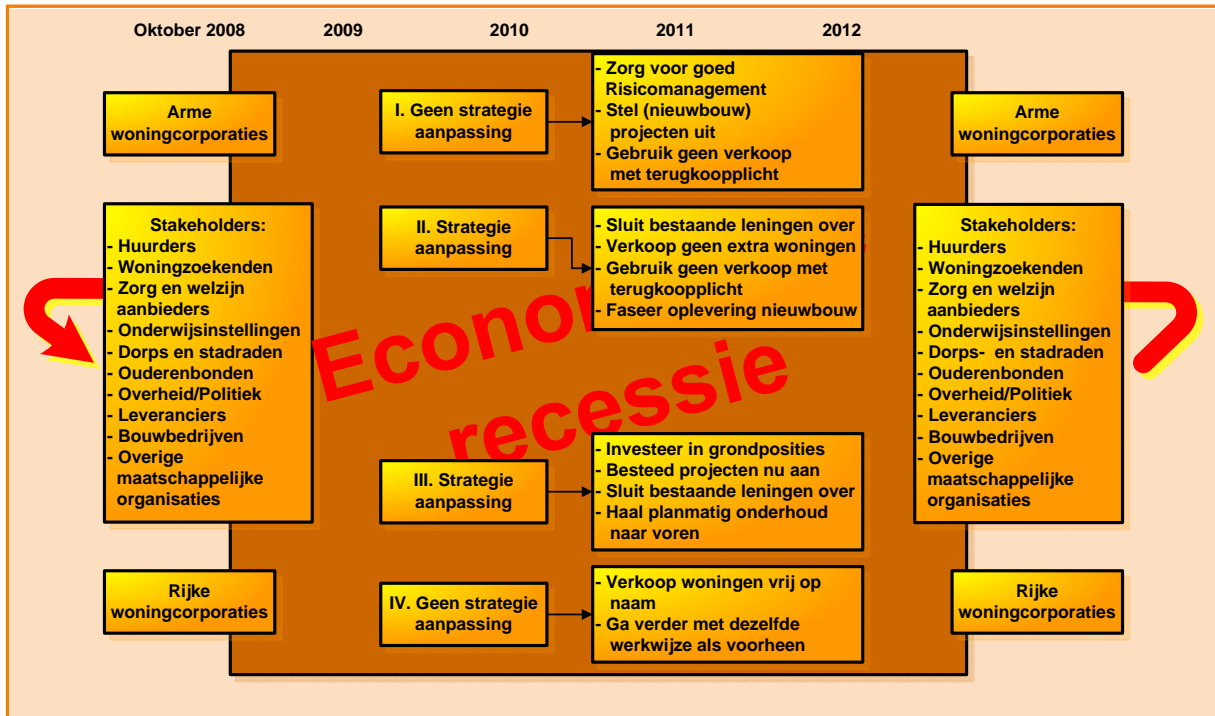
Conclusies en aanbevelingen

De innovativiteitsstrategie van Miles en Snow past het beste bij de woningcorporaties gevolgd door een deel van de Corporate Strategy van Ansoff. De overige strategieën zijn te veel gebaseerd op concurrentie. Omdat de woningcorporaties voor hun sociale taak niet mogen concurreren, vallen de overige strategieën af. De innovativiteitsstrategie van Miles en Snow maakt een goed onderscheid tussen de verschillende rollen die een woningcorporatie in de maatschappij kan spelen.

Afhankelijk van de financiële positie kunnen de woningcorporaties zich op verschillende zaken richten. Hierbij moet onderscheid worden gemaakt tussen "rijke" en "arme" woningcorporaties. Het onderscheid tussen arme en rijke heeft voornamelijk betrekking op de liquiditeits- en solvabiliteitspositie van de woningcorporatie. In de praktijk zijn veel woningcorporaties actief tussen deze twee uitersten waardoor de uitkomsten van beide typen moeten worden gecombineerd tot een maatoplossing voor de desbetreffende woningcorporatie.

Zowel de arme als de rijke woningcorporatie heeft de keuze uit twee mogelijkheden, "*strategie aanpassing*" of "*geen strategieaanpassing*". Bij elke keuze horen bepaalde consequenties. In het strategiemodel zijn de belangrijkste aanbevelingen voor de verschillende woningcorporatie tijdens een economische recessie opgenomen. In paragraaf 6.3 zijn de volledig uitgewerkte aanbevelingen voor alle keuzemogelijkheden weergegeven. De strategiebepaling is een proces wat zich bij een woningcorporatie elke vier jaar herhaalt omdat de meeste ondernemingsplannen een duur hebben van vier jaar. Wanneer het economisch beter gaat (volgens verwachting is 2011/2012) begint het model de cyclus in het model opnieuw (Rode pijl). Het bruine vlak (de economische recessie) zal dan naar verwachting te vervallen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de arme woningcorporaties zich momenteel in een lastige positie bevinden, zij hebben de keuze om hun huidige strategie voort te zetten of de huidige strategie aan te passen. Voor rijke woningcorporaties zijn het gouden tijden, zij dienen de keuze te maken om hun huidige strategie voort te zetten of hun huidige strategie aan te passen. Onderstaand worden voor de arme en de rijke woningcorporaties voor beide scenario's adviezen gegeven



Strategiemodel

Lijst van figuren & tabellen

Figuren

1.1	Onderzoeksmodel;	3
1.2	Conceptueel model;	4
2.1	Eenkamerwoning;	6
2.2	Arbeidersstraatje;	6
2.3	Portiekflat uit de jaren '50;	7
2.4	Democratische driehoek;	9
2.5	Organisaties binnen de samenleving;	10
2.6	Verschillende type woningcorporaties;	11
2.7	Functies verzorgingsstaat geplaatst in domeinen;	12
2.8	Verschuiving positie woningcorporatie als gevolg van het nieuwe wetsvoorstel;	18
3.1	Proces van strategische planning;	21
3.2	Opzet bedrijfsanalyse;	22
3.3	Vijfkrachtenmodel van Porter;	23
3.4	De generieke strategieën van Porter;	24
3.5	Waardedisciplines van Treacy & Wiersema;	25
3.6	Groeistrategieën Ansoff;	27
3.7	Rode versus blauwe oceaanstrategie;	30
4.1	Woningbezit geïnterviewde woningcorporaties in Zuidoost Nederland;	34
4.2	Bevolkingsgroei per gemeente;	34
6.1	Strategiemodel.	62

Tabellen

2.1	Bedrijfstijlen woningcorporaties;	16
3.1	Kostenconcurrentie versus differentiatie;	24
3.2	Organisatiekenmerken en Porters concurrentiestrategieën;	25
3.3	Conceptuele bedrijfstijlen woningcorporaties;	28
4.1	Kernvariabelen woningcorporaties;	46
4.2	Ondernemingsstrategieën gekoppeld aan woningcorporaties;	48
5.1	Standpunten experts;	55
6.1	Ondernemingsstrategieën;	59
6.2	Ondernemingsstrategieën gekoppeld aan de woningcorporaties.	60

Inhoudsopgave

VOORWOORD	III
SAMENVATTING	IV
LIJST VAN FIGUREN & TABELLEN	VIII
FIGUREN	VIII
TABELLEN	VIII
INHOUDSOPGAVE	IX
1. ONDERZOEKSVORSTEL	1
1.1 AANLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	2
1.3 DOELSTELLING	2
1.4 VRAAGSTELLING	4
1.5 HYPOTHESEN	5
1.6 LEESWIJZER	5
2. WONINGCORPORATIE ALS ONDERNEMING	6
2.1 GESCHIEDENIS WONINGCORPORATIE	6
2.2 POSITIE WONINGCORPORATIE BINNEN HET VOLKSHUISVESTELIJK BESTEL	9
2.2.1 BBSH	9
2.2.2 Domeinen en woningcorporatie	10
2.2.3 Verschuiving domeinen	11
2.3 BEDRIJFSSTIJLEN WONINGCORPORATIES	13
2.4 BELANGRIJKE THEMA'S WERKVELD WONINGCORPORATIES	16
2.5 ACTUELE ONTWIKKELINGEN BINNEN DE VOLKSHUISVESTING	18
2.6 CONCLUSIE:	18
3. ONDERNEMINGSSTRATEGIE	20
3.1 WAT IS EEN ONDERNEMINGSSTRATEGIE	20
3.2 VIJF-KRACHTENMODEL PORTER	22
3.3 WAARDEDISCIPLINES TREACY EN WIERSEMA	25
3.4 GROEISTRATEGIE VOLGENS ANSOFF	26
3.5 INNOVATIVITEIT MILES EN SNOW	27
3.6 BLUE OCEAN STRATEGY CHAN KIM EN MAUBORGNE	28
3.7 CONCLUSIE	30
4. HUIDIGE STRATEGIE WONINGCORPORATIES	31
4.1 ONTSTAAN HUIDIGE ECONOMISCHE RECESSIE	31
4.2 INTERVIEWS WONINGCORPORATIES	32
4.3 INTERVIEW WONEN LIMBURG	33
4.4 INTERVIEW HUIS EN ERF	36
4.5 INTERVIEW DESTION	38
4.6 INTERVIEW WONEN BREBURG	40
4.7 WONINGSTICHTING DE KLEINE MEIERIJ	43
4.8 CONCLUSIE	45

5. STRATEGIE VOLGENS EXPERTS	48
5.1 INTERVIEW MET DHR. NIEBOER	48
5.2 INTERVIEW MET MEVR. KULLBERG	49
5.3 INTERVIEW MET DHR. HOOIMEIJER	51
5.4 CONCLUSIE	54
6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	56
6.1 TOETS VAN DE HYPOTHESEN	56
6.2 EINDCONCLUSIE	57
6.3 AANBEVELINGEN.....	61
6.4 ZELFREFLECTIE	63
LITERATUUR VERANTWOORDING:	A
GERAADPLEEGDE LITERATUUR	A
OVERIG GERAADPLEEGDE LITERATUUR	D
BRONNENLIJST FIGUREN	D
BRONNENLIJST TABELLEN.....	E
BIJLAGEN.....	F
BIJLAGE I: GEÏNTERVIEWDE WONINGCORPORATIES	F
BIJLAGE II: VRAGENLIJST INTERVIEWS WONINGCORPORATIES.....	H
BIJLAGE III: GEÏNTERVIEWDE EXPERTS.....	I
BIJLAGE VI: VRAGENLIJST INTERVIEWS EXPERTS	J

1. Onderzoeksvoorstel

Onderstaand wordt de onderzoeksopzet van de scriptie uiteengezet. Hierbij wordt nader ingegaan op de aanleiding van het onderzoek, de probleem-, doel-, en vraagstelling alsmede de afbakening van het onderzoek. Daarnaast wordt ingegaan op het onderzoeksmodel, het conceptueel model. Tot slot bevat de laatste paragraaf de leeswijzer met daarin de voorlopige hoofdstukindeling.

1.1 Aanleiding

De voorgaande jaren is op de woningmarkt sprake geweest van een aanbiedermarkt. Dit resulteerde het afgelopen decennium tot forse prijsstijgingen als gevolg van meer vraag dan aanbod, stijging van inkomens en een dalende hypotheekrente (Stoeker, 2009). Totdat in 2007 duidelijk is geworden dat een aantal financiële instellingen in de problemen was geraakt door hypotheekleningen welke verstrekt waren aan mensen in de Verenigde Staten die niet meer konden betalen. De financiële instellingen hebben destijds hypotheekleningen verstrekt aan mensen die door stijgende rentes in combinatie met dalende huizenprijzen, niet aan hun financiële verplichtingen konden voldoen (Verbon, 2008). Hierdoor is een kettingreactie ontstaan waardoor meer financiële instellingen in de problemen zijn gekomen (Verbon, 2008). Door het (bijna) failliet gaan van enkele financiële instellingen en daarmee het gebrek aan vertrouwen onderling, is tevens de beurs flink in waarde gezakt. Inmiddels kan door de krimp van de economie gesproken worden over een zware recessie (Management Scope, 2009). Hiermee is de kredietcrisis overgeslagen op de totale wereldeconomie.

Ook de vastgoedsector heeft inmiddels hinder van de gevolgen van de kredietcrisis. Zo kan circa 15 procent van de nieuwe plannen voor winkelcentra, kantoren en bedrijventerreinen direct de prullenbak in aldus Stroink (2008). Het is daarnaast moeilijker om bij banken kredieten te verkrijgen voor nieuwe vastgoedprojecten. Ook de Nederlandse woningcorporaties worden geraakt door de economische recessie. Het rendement dat de corporaties in 2008 hebben gerealiseerd is -1,2 procent. Deze daling is te verklaren door de dalende waarde van de vastgoedportefeuille. Zo is de waarde van het vastgoed van corporaties in 2008 gedaald met 3.7 procent (Vastgoedmarkt, 2009).

Veel bedrijfsstrategieën gaan, ook ten tijde van economische neergang, uit van groei om te kunnen overleven. De organisaties zijn hierbij continu verwickeld in een concurrentiestrijd. Elke organisatievorm vecht hierbij om te kunnen blijven overleven.

Volgens Douma is voor elke onderneming één gemeenschappelijk element van toepassing, namelijk de continuïteit van de onderneming. Hierop formuleren de organisaties doelstellingen waarvan de belangrijkste is het veilig stellen van hun levensvatbaarheid. Volgens Douma kunnen voor de business unit twee strategieën worden gehanteerd, namelijk de concurrentiestrategie en de samenwerkingsstrategie. De concurrentiestrategieën hebben tot doel het krijgen van een concurrentievoordeel. De samenwerkingsstrategie heeft tot doel het verminderen van de concurrentie en het verbeteren van de concurrentiepositie. (Douma, 2000).

Enkele interessante voorbeelden van bedrijfsgroei zijn terug te vinden in het ontstaan van corporatie Lefier en woonbedrijf Ieder1. Lefier is ontstaan na een fusie van de drie woningcorporaties Wooncom uit Emmen, Volksbelang Wonen en Welzijn uit Hoogezand en In uit Groningen in januari 2009 (Lefier, 2009). Een ander voorbeeld is Woonbedrijf Ieder1, deze is ontstaan na een fusie tussen Hanze Wonen in Deventer en Woonunie in Deventer op 26 juni 2006 (Ieder1, 2006).

1.2 Probleemstelling

Uit de aanleiding is naar voren gekomen dat sommige ondernemingsstrategieën zich richten op de groei en expansie van ondernemingen. De woningcorporatie Ieder1 en Lefier zijn hier, na hun fusie, goede voorbeelden van. De vraag is echter welke ondernemingsstrategie de woningcorporatie het beste kan voeren in tijden van een economische recessie. Dienen de woningcorporaties hun huidige strategie drastisch aan te passen of volstaat de huidige strategie om gezond door de economische recessie heen te komen. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

“Wat is de meest optimale ondernemingsstrategie voor een woningcorporatie in tijden van economische recessie?”

1.3 Doelstelling

Door de economische recessie zijn ook woningcorporaties genoodzaakt om hun organisatiestrategie voor de toekomst eens goed te onderzoeken, en waar nodig aan te passen. Via analyse van de theorieën over ondernemingsstrategieën en analyse van visies van experts wordt achterhaald welke strategie het meest optimaal kan worden ingezet in tijden van economische recessie. Vervolgens wordt op basis van de uitkomsten een advies gegeven aan de woningcorporatie over de meest optimale ondernemingsstrategie in tijden van een economische recessie. Hierbij zal het advies zich met name toespitsen op de vastgoedportefeuille van de woningcorporaties.

Het onderzoek betreft zowel een toetsend als actiegericht karakter. Een toetsend onderzoek wordt gebruikt om te testen of verwachtingen/ideeën overeenkomen met de werkelijkheid. Deze verwachtingen worden ook wel hypotheses genoemd (Universiteit van Amsterdam, 2009). Het doel van actiegericht onderzoek is om op wetenschappelijke wijze te komen tot praktische oplossingen aldus Visser (2008). Het actiegericht doel van deze scriptie is een advies te geven aan woningcorporaties over de te volgen strategie in tijden van economische recessie.

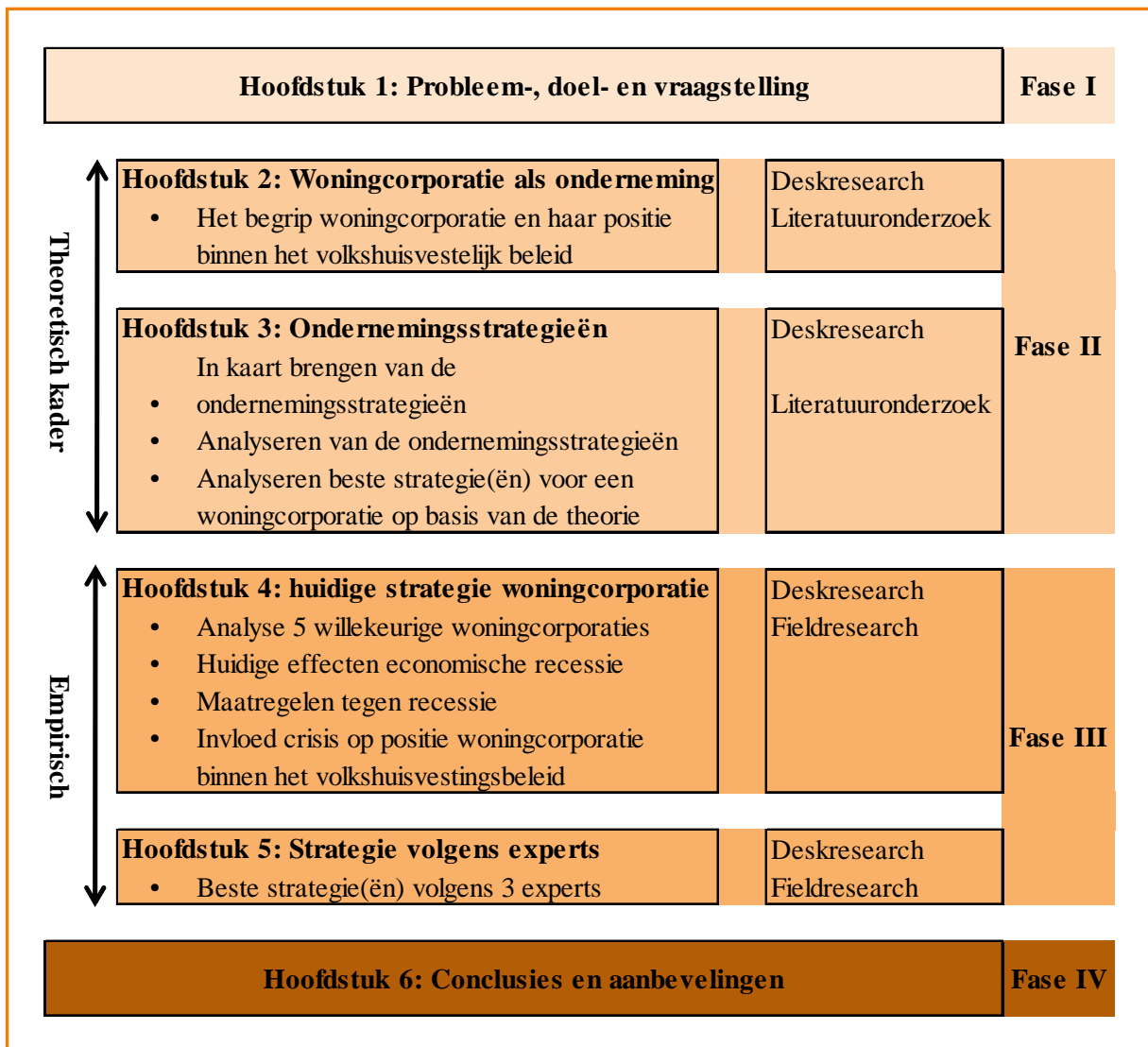
Het onderzoek bevat twee delen. Een theoretisch en een empirisch deel. In het theoretische deel worden de bestaande kennis en strategieën verzameld. Na de verzameling worden deze verwerkt en toegespitst op de woningcorporatie. Via de verzamelde kennis uit het theoretische kader wordt gekeken naar het empirische deel. Het empirische deel bevat de uitwerking van de ondernemingsstrategieën van woningcorporaties in de praktijk. Het onderzoek is opgedeeld in 4 fasen zie hiervoor figuur 1.1.

Fase één heeft tot doel het formuleren van een probleem-, doel- en vraagstelling. In deze fase wordt beschreven waarom het onderzoek wordt uitgevoerd en op welke wijze het onderzoek wordt uitgevoerd. Daarnaast worden in deze fase enkele hypotheses geformuleerd.

In fase twee wordt het theoretische kader onderzocht. Hierbij wordt ingegaan op wat een ondernemingsstrategie is, welke ondernemingsstrategieën er zijn te onderscheiden en wat de verschillen en overeenkomsten van de onderzochte strategieën zijn. Daarnaast wordt ingegaan op het begrip woningcorporatie en welke van de geanalyseerde strategieën op basis van de theorie het meest van toepassing is voor een woningcorporatie. Het onderzoek naar de ondernemingsstrategieën en het begrip woningcorporatie wordt uitgevoerd door middel van een literatuuronderzoek.

Fase drie bevat het empirisch deel van dit onderzoek. Hierbij worden vijf willekeurige woningcorporaties geselecteerd. Het is hierbij van belang om corporaties te selecteren welke opereren conform een duidelijke (geplande) strategie. Om een goed beeld te kunnen krijgen worden twee tot drie kleine woningcorporaties

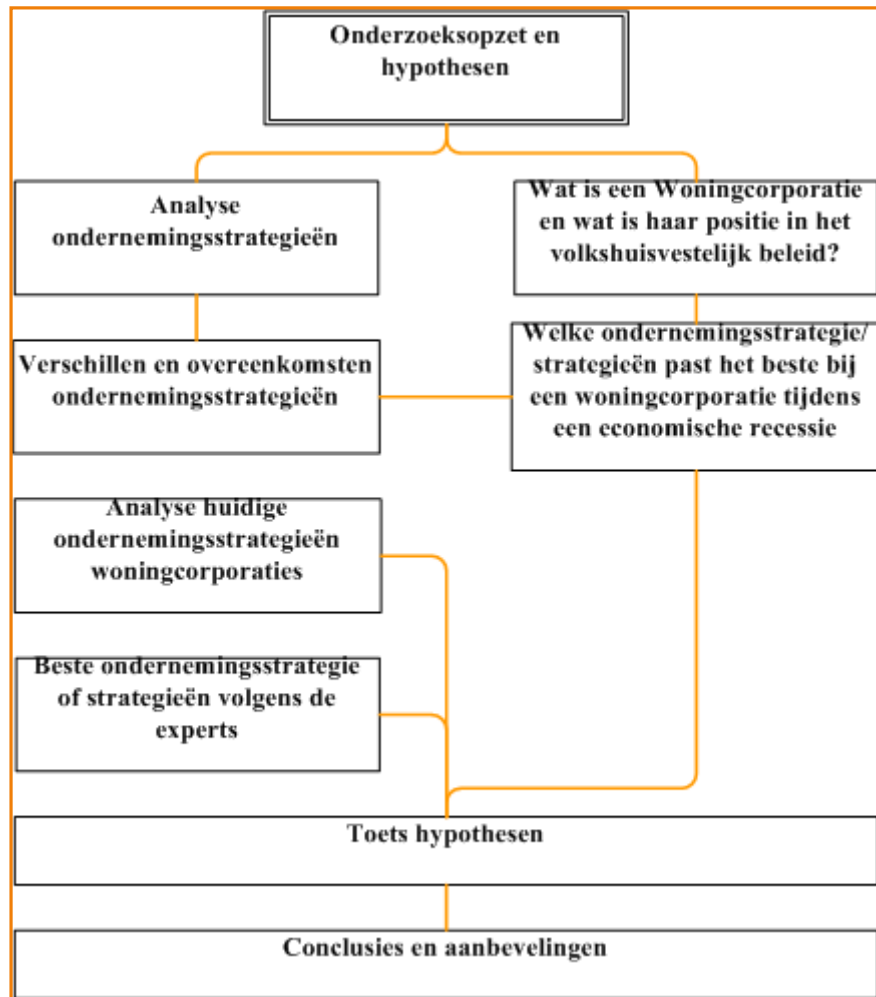
geselecteerd en twee tot drie grote woningcorporaties. Kleine woningcorporaties hebben tot 5000 wooneenheden in hun bezit, grote woningcorporaties meer dan 5000 wooneenheden.



Figuur 1.1: Onderzoeksmodel

Naast het analyseren van de huidige ondernemingsstrategie wordt tevens onderzoek gedaan naar de huidige effecten van de economische recessie voor de desbetreffende woningcorporaties. Tot slot wordt onderzocht welke maatregelen de geselecteerde woningcorporaties hebben getroffen tegen de economische recessie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van zowel desk- als fieldresearch. Bij het deskresearch worden jaarverslagen, strategiedocumenten, visiedocumenten, meerjarenplanning, websites, enzovoort geanalyseerd. Bij het fieldresearch wordt via interviews bij de geselecteerde corporaties getracht te achterhalen wat de huidige strategie van deze corporaties is, welke hinder de corporaties ondervinden van de recessie en welke maatregelen de corporaties hiertegen hebben genomen. Het doel is om vijf corporaties te analyseren. Naast het analyseren van corporaties worden in deze fase interviews afgenomen bij drie experts. Bij deze experts valt te denken aan personen welke werkzaam zijn bij adviesbureaus of een universiteit. Het doel van deze interviews is te achterhalen welke ondernemingsstrategie onder de huidige omstandigheden volgens de experts het beste gevoerd kan worden. Waar moeten de woningcorporaties zich op richten, en waarop juist niet. Om een goed beeld te kunnen vormen is het van belang dat de experts ruime ervaring hebben op het gebied van strategieformulering voor woningcorporaties. Het doel is om minimaal drie interviews af te nemen bij experts om zo een goed beeld te kunnen scheppen.

In de laatste fase worden de uitkomsten van de experts en de uitkomsten van de woningcorporaties naast elkaar gezet. Er vindt een confrontatie plaats tussen de huidige strategie van de woningcorporaties en de strategie die de woningcorporaties volgens de experts zou moeten voeren. Voor de analyse van de woningcorporaties zal gebruik worden gemaakt van de SWOT-analyse. Bij deze analyse worden de kansen en bedreigingen en de sterktes en zwaktes per geanalyseerde woningcorporatie in beeld gebracht. De uitkomsten van de SWOT-analyse wordt vervolgens voorgelegd aan de experts. Op basis van de reacties van de experts worden vervolgens conclusies getrokken waarna aanbevelingen worden gegeven aan de woningcorporaties. Tevens worden in deze fase de hypothesen getoetst aan de theorie uit fase twee en de bevindingen uit de verschillende interviews.



Figuur 1.2: Conceptueel model

Figuur 1.2 bevat de samenhang tussen de verschillende onderzoekselementen. De onderzoeksopzet en de hypothesen bevat de aanleiding van het onderzoek. De analyse van de ondernemingsstrategieën levert de input om de vraag te kunnen beantwoorden wat de verschillen en overeenkomsten zijn binnen de gevonden ondernemingsstrategieën. De analyse van een woningcorporatie en haar positie is benodigd om een goede koppeling te kunnen maken tussen de woningcorporaties en ondernemingsstrategieën. Uit het praktijkonderzoek moet naar voren komen welke strategie of combinatie van strategieën de woningcorporaties momenteel hanteren. Daarnaast moet uit het praktijkonderzoek naar voren komen welke ondernemingsstrategie of strategieën de woningcorporaties moeten hanteren volgens de experts. De resultaten uit de verschillende deelonderzoeken worden vervolgens gecombineerd waarna de hypothesen kunnen worden getoetst en conclusies kunnen worden getrokken wat vervolgens resulteert in aanbevelingen aan woningcorporaties.

1.4 Vraagstelling

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van de hierna benoemde deelvragen. Deze deelvragen zijn per hoofdstuk weergegeven.

Hoofdstuk twee: Woningcorporatie als onderneming

1. Wat is een woningcorporatie en welke positie neemt een woningcorporatie in het volkshuisvestingsbeleid in?

Hoofdstuk drie: Ondernemingsstrategieën

2. Welke theorieën zijn er over ondernemingsstrategieën en hoe zien die theorieën eruit?
3. Wat zijn de wezenlijke verschillen tussen de gevonden ondernemingsstrategieën?
4. Welke ondernemingsstrategie past uitgaande van de theorie het beste bij een woningcorporatie?

Hoofdstuk vier: Analyse van huidige visies en organisatiestrategieën van woningcorporaties

5. Wat zijn de huidige ondernemingsstrategieën van de geselecteerde woningcorporaties?
6. Welke effecten ondervinden de woningcorporaties momenteel van de recessie en welke maatregelen hebben de woningcorporaties hiertegen genomen?
7. Welke bedrijfskenmerken zijn van invloed op de keuze van de ondernemingsstrategie?
8. Welke invloed heeft de economische recessie op de specifieke positie van de woningcorporatie binnen het volkshuisvestingsbeleid?

Hoofdstuk vijf: Analyse van bevindingen experts

9. Welke strategie past volgens experts het beste bij een corporatie in tijden van economische neergang?
10. Waarop moeten de corporaties zich richten in tijden van economische neergang volgens experts?

1.5 Hypothesen

In deze paragraaf zijn op basis van de deelvragen hypothesen opgesteld welke antwoord geven op de voorlopige deelvragen uit paragraaf 1.4. In hoofdstuk zes worden de opgestelde hypothesen getoetst door de opgedane theorie uit het theoretisch kader en de ervaringen van de experts.

- Hypothese 1:** *“De ondernemingsstrategieën van woningcorporaties gaan uit van groei en expansie ongeacht de economische situatie”*
- Hypothese 2:** *“Woningcorporaties zijn gericht op het behalen van winst”*
- Hypothese 3:** *“De groeitheorie is ook in tijden van economische neergang het meest succesvol”*
- Hypothese 4:** *“De woningcorporatie kan in tijden van economische recessie de woningmarkt en bouwmarkt op gang houden”*

1.6 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk van de scriptie bevat de onderzoeksopzet. Hoofdstuk twee en drie bevat het theoretische kader van het onderzoek. Hierbij wordt in hoofdstuk twee ingegaan op de woningcorporatie als onderneming en bepaald welke functie de woningcorporatie inneemt in het volkshuisvestingsbeleid. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de ondernemingsstrategieën. Daarnaast wordt bepaald welke ondernemingsstrategie, op basis van de theorie, het beste past bij een woningcorporatie. In hoofdstuk vier worden de huidige strategieën en visies van de vijf willekeurige corporaties geanalyseerd. Daarnaast wordt per woningcorporatie een SWOT-analyse uitgevoerd welke ingaat op de kansen, bedreigingen en de sterktes en zwaktes van de woningcorporaties in tijden van economische recessie. In hoofdstuk vijf wordt bepaald welke strategie of combinatie van strategieën volgens experts het beste gevoerd kunnen worden onder de huidige marktomstandigheden. Hierbij worden de uitkomsten uit de SWOT-analyse als grondslag gebruikt. Tenslotte bevat hoofdstuk zes de confrontatie tussen de huidige visies van de woningcorporaties en die van de experts. Daarnaast worden in dit hoofdstuk de hypothesen beantwoord en conclusies en aanbevelingen weergegeven.

2. Woningcorporatie als onderneming

In dit hoofdstuk wordt in vogelvlucht de geschiedenis van de woningcorporatie behandeld. Dit begint met de eerste particuliere initiatieven rond 1850 en eindigt met de afschaffing van de vrijstelling voor vennootschapsbelasting. Verder wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de positie van de woningcorporatie in het volkshuisvestelijk bestel. Daarna wordt in de voorlaatste paragraaf ingegaan op enkele actuele ontwikkelingen die mogelijk van grote betekenis zijn voor de toekomst van woningcorporaties. Tot slot eindigt dit hoofdstuk met een paragraaf waarin conclusies worden getrokken op het gebied van de positie van de woningcorporatie.

2.1 Geschiedenis woningcorporatie

Woningcorporaties en gemeentelijke woningbedrijven hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van wonen in Nederland. In de geschiedenis van volkshuisvesting en de woningcorporaties zijn volgens Quintis (2009A) verschillende periodes te onderscheiden, namelijk de civil society (tot 1901), civil society (1901 tot 1940), overheid (1945 tot 1965), overheid-markt (1965 tot 1995) en de periode markt-overheid (1995 tot 2009). Onderstaand zijn deze periodes verder uitgewerkt (Quintis, 2009A).

Civil society, periode tot 1901

In de 19^e eeuw waren er weinig mensen of instanties die zich bekommerden over de woonsituatie van de arbeidende klasse. Deze arbeidende klasse leefde vaak met grote gezinnen in veel te kleine ruimtes, met te weinig licht en ventilatie (zie figuur 2.1). Daarnaast hadden deze woningen in veel gevallen geen beschikking over sanitaire voorzieningen. In die periode heerste de gedachte dat ieder mens verantwoordelijke was voor het eigen lot en de eigen situatie, dus ook voor hun woonbehoefte (Kempen en Van Velzen, 1988). Om verandering in die situatie te brengen zijn in die periode particuliere initiatieven ontstaan.

De eerste particuliere initiatieven om verandering te brengen in de slechte woonsituatie van een deel van de bevolking dateert uit circa 1850. Enkele voorbeelden hiervan zijn (Quintis, 2009A):

- Initiatieven van de goeude burgerij om verenigingen op te richten. Deze verenigingen hadden tot doel het bouwen en verhuren van woningen. Een voorbeeld hiervan is de Vereniging ten behoeven van de Arbeidersklasse welke is opgericht in 1851.
- Initiatieven uit de industrie. De industrieondernemingen hebben zich in die periode ook bezig gehouden met het bouwen van arbeiderswoningen (Zie figuur 2.2). Volgens Quintis (2009A) gebeurde dit voornamelijk in Twente. Een voorbeeld hiervan is de oprichting van de Almelose bouwvereniging in 1865.
- Tot slot initiatieven door de arbeiders zelf. Een voorbeeld hiervan is de oprichting van de bouwmaatschappij tot verkrijging van eigen woningen in Amsterdam opgericht in 1868. Hierna zijn vele steden dit voorbeeld uit Amsterdam gevolgd.

Doordat er weinig regelgeving was op het gebied van huisvesting hadden de corporaties grote vrijheden. Hypotheken waren alleen te verkrijgen tegen hoge rentes. Dit had te maken met het feit dat de huurders veelal moeite hadden om hun huren bij elkaar te krijgen (Quintis, 2009A).



Figuur 2.1: Eenkamerwoning (Wereldorientatie.net, 2009A)



Figuur 2.2: Arbeidersstraatje (Wereldorientatie.net, 2009B)

Civil society, periode 1901 tot 1940

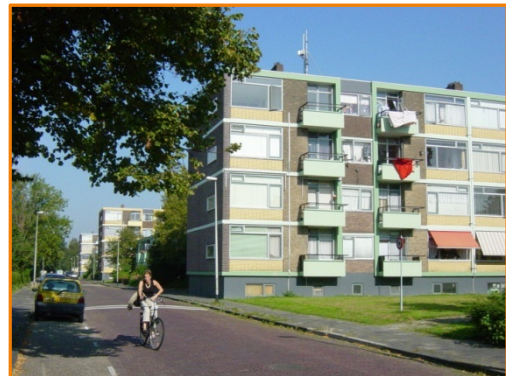
In 1901 is de woningwet ontworpen. Op één augustus 1902 is deze wet in werking getreden. Volgens Ekkers (2006) is de woningwet vandaag de dag nog steeds één van de belangrijkste juridische pijlers van het volkshuisvestingsbeleid. De belangrijkste reden om de woningwet te gaan ontwerpen was het feit dat de kindersterfte in die periode hoog was. Hierdoor kon de overheid zich niet langer van inmenging op dit gebied onthouden. De invoering van deze nieuwe wet betekende dat overheid zich ging bemoeien met de volkshuisvesting. Vanaf dat moment kwam er overheidstoezicht en overheidszorg. De wet zorgde dat de gemeente een aantal nieuwe instrumenten ter beschikking kreeg, zoals de mogelijkheid tot onbewoonbaarverklaring en de verplichting tot het oprichten van een afdeling bouw- en woningtoezicht. De overheidszorg was destijds in beperkte mate aanwezig. Volgens Kempen en Van Velzen (1988) waren er halverwege de 19^e eeuw particuliere initiatieven om de woningkwaliteit van arbeiders te verbeteren. Deze initiatieven waren echter tevergeefs. Door het invoeren van de woningwet werd het mogelijk om woningbouw te gaan realiseren welke niet het doel had om winst te gaan maken. Dit gaf de gemeente de mogelijkheid om gemeentelijke woningbedrijven op te richten (Kempen en Van Velzen, 1988). De woningwet maakte het voor particuliere organisaties mogelijk om met overheidsgeld te gaan bouwen voor het algemeen belang. Onder het algemeen belang moet volgens Quintis (2009A) worden verstaan het uitsluitend bouwen in belang van de verbetering van de volkshuisvesting. In de periode van 1900 tot 1940 zijn circa één miljoen woningen gebouwd, waarvan twintig procent door woningcorporaties en gemeenten is gerealiseerd. De woningwet had daarnaast tot doel dat woningcorporaties zoveel mogelijk op hun eigen benen moesten staan op bedrijfseconomisch gebied. Uitgangspunt hierbij was dat het particuliere initiatief moest zorgen voor nieuwe arbeiderswoningen. Hierbij was echter wel steun nodig van de overheid in de vorm van het verschaffen van bouwterreinen, het toestaan van weinig drukkende voorwaarden ten aanzien van stratenaanleg, riolering enzovoort. Daarnaast op financieel gebied het verlenen van geld in de vorm van subsidie, rentewaarborg of verstrekking van kapitaal tegen een matige rente (Kempen en Van Velzen, 1988).

Overheid, periode 1945 tot 1965

In de periode na de Tweede Wereldoorlog was er een groot woningtekort. Hierdoor is in die periode de overheidsbemoeienis flink toegenomen. Zo ging de overheid zich bemoeien met de nieuwbouw, het beheer en de woningtoewijzing. Hierdoor werd de rol van de woningcorporaties beperkt.

Volgens Quintis (2009A) waren de woningcorporaties in het isolement terecht gekomen waarbij het karakter van particulier initiatief was verdwenen. Dit kwam doordat de overheid bepaalde hoeveel woningen er gebouwd moesten worden en de gemeente bepaalde de architectenkeuze en hing aan het geven van rijksleningen oneigenlijke voorwaarden. Tot slot viel de woningtoewijzing onder de regelgeving van de overheid. Hierdoor werd de rol van een woningcorporatie een bijkantoor van de overheid (Quintis, 2009A). De identiteitscrisis van de woningcorporaties leidde tot de Commissie De Roos. Deze commissie heeft in de periode van 1958 tot 1962 onderzocht hoe woningcorporaties moeten worden vormgegeven. De commissie kwam met de volgende maatregelen (Van Rotterdam, 2008):

- Het afschaffen van het terug betalen van batige saldi en deze behouden voor latere onderhoudsverplichtingen is één van de belangrijkste adviezen van deze commissie die omgezet is in beleidsmaatregelen;
- Daarnaast was er de zogenaamde voorrangregel, die inhoudt dat gemeentelijke woningbedrijven pas mogen bouwen indien de plaatselijk werkzame corporaties het laten afweten;



Figuur 2.3: Portiekflat uit de jaren '50
(Skyscrapercity.com, 2009)

- Een derde ontwikkeling was de ideologie van ‘gelijke monniken – gelijke kappen’. Particuliere verhuurders en toegelaten instellingen dienen in het beleid op gelijke wijze te worden behandeld. Zo werden objectsubsidies gelijk getrokken en werd rentesubsidies op woningwetwoningen afgeschaft in 1968. De verwachting was dat particuliere huurders zich zouden gaan begeven op de markt van de woningcorporaties. Het tegenovergestelde gebeurde. De woningcorporaties gingen zich begeven op de duurdere huurmarkt, een verbreding van het werkveld.

Overheid-markt, periode 1965 tot 1995

In de jaren zestig is duidelijk geworden dat de rol van de corporaties moest veranderen. De corporaties moesten uit hun isolement en ondergeschikte rol worden gehaald. Deze verandering in gedachtegang was het gevolg van een onderzoek van de Commissie De Roos in 1965. In de uitkomst van het onderzoek adviseerde de commissie de financiële weerbaarheid van de corporaties te vergroten door ze de mogelijkheid te geven om reserves op te bouwen. Daarnaast adviseerde de commissie om toe te staan dat woningcorporaties zich op een breed gebied in de volkshuisvesting mochten bezighouden en werd geadviseerd om in de wet op te nemen dat het hoofddoel van de corporaties moest zijn nieuwbouw in de sociale huursector. Door de verandering van de verhouding tussen overheid en woningcorporatie is in 1977 het besluit ‘toegelaten instellingen’ van kracht geworden. Dit besluit had het doel de nieuwe verhoudingen te regelen tussen overheid en woningcorporatie.

In 1984 nam volgens Ekker (2006) de rijksoverheid het besluit om geen rijksleningen meer te verstrekken. In hetzelfde jaar is als reactie op het afschaffen de stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) na particulier initiatief opgericht. Het doel van deze stichting was kapitaal uit het fonds te gebruiken voor woningverbetering en snel daarna ook voor nieuwbouw. Deze stichting was een initiatief van de woningcorporaties om zelf in hun eigen financiële behoeften te kunnen voorzien na de afschaffing van de rijkssubsidie (Van Rotterdam, 2008). Vervolgens werd in 1988 het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) opgericht. Dit was een publiekrechtelijk fonds voor woningcorporaties die in financiële moeilijkheden verkeerde. Een deel van de opgebouwde batige saldi die sinds 1962 niet meer hoefde worden terugbetaald moest worden gestort in dit fonds. In 1993 is dit besluit vervangen door het *Besluit Beheer Sociale Huisvesting* (BBSH). Hierover later meer in paragraaf 2.2.1.

Markt – overheid, periode 1995 tot 2009

Met de invoering van de wet balansverkorting in 1995 (Bruteringsoperatie) zijn woningcorporaties zelfstandig geworden. De corporaties zijn sindsdien niet meer afhankelijk van de overheid. Daardoor kregen de woningcorporaties de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe hun kapitaal werd besteed. Dit onderscheidde de woningcorporaties van andere maatschappelijke organisaties als bijvoorbeeld zorgorganisaties, welzijnsorganisaties en onderwijsorganisaties. Volgens Quintis (2009A) zijn de enige richtlijnen waar corporaties zich aan moeten houden de richtlijnen van de BBSH. Door deze onafhankelijkheid kunnen woningcorporaties zich meer gedragen als normale marktpartijen. Vanaf 2000 zijn er volgens Quintis (2009A) dan ook flinke discussies geweest over de maatschappelijke inbedding, de maatschappelijke verantwoordelijkheid, de maatschappelijke prestaties en het maatschappelijke karakter van woningcorporaties. De verzelfstandiging van de woningcorporaties is een geleidelijk proces geweest. Onderstaand zijn de grote lijnen van de verzelfstandiging uitgewerkt (Van Rotterdam, 2009):

- *De jaren 60.* Op advies van de commissie De Roos mogen corporaties voortaan het exploitatieresultaat houden en kunnen corporaties eigen vermogen vormen;
- *De jaren 70.* De eerste stap op weg van aanbod naar vraagsturing wordt ingezet. De individuele huursubsidie wordt geïntroduceerd met als gevolg dat corporaties zich meer op klanten moeten richten;
- *De jaren 80.* Afschaffen van eerst de exploitatiesubsidie en later ook de afbouw van objectsubsidies. Financieringen worden niet meer door de overheid verstrekt maar moeten op de markt worden aangetrokken;

- *De jaren 90.* De bruteringsoperatie: resterende subsidies worden uitgeruild tegen de bestaande overheidsleningen. Objectsubsidies worden afgeschaft;
- *De jaren 00.* Afbouw van de nog resterende overheidsfaciliteiten, zoals de vrijstelling van vennootschapsbelasting (VPB) en het leveren van goedkope grond voor sociale woningbouw.

2.2 Positie woningcorporatie binnen het volkshuisvestelijk bestel

De woningcorporaties hebben gedurende de afgelopen honderd jaar, zoals uit voorgaande gebleken is, verscheidene malen een functieverandering doorgemaakt. Hierdoor is de positie van woningcorporaties veel in beweging geweest, waarbij de woningcorporaties altijd hun maatschappelijke verbanden hebben weten te behouden. Figuur 2.4 geeft aan hoe de verbanden liggen tussen de overheid, civil society (gemeenschap) en de markt.

De overheid is binnen de democratische driehoek verantwoordelijk voor het oplossen van problemen die door de individuen (in zowel de markt als de civil society) niet kunnen worden opgelost. Voorbeelden hiervan zijn onderwijs, een goede woning, infrastructuur enzovoort. De markt heeft tot doel het leveren van producten en/of diensten. De marktwerking zorgt er voor dat optimaal aan de behoeften en wensen van de consument en producent tegemoet kan worden gekomen. Volgens Quintis (2009A) is de civil society het aangaan van zin- en betekenisvolle instituties, waar mensen hun individuele en collectieve identiteit ontlene. Dit betekent dat er zowel individueel als in een groep verbanden met anderen worden aangegaan.

De rol van woningcorporaties staat tussen bovengenoemde drie variabelen in. Hoewel de woningcorporaties zelfstandig door het leven gaan, blijven zij voor een deel verankerd aan de overheid. Bijvoorbeeld door de BBSH (Quintis, 2009A).



Figuur 2.4: Democratische driehoek (Quintis, 2009)

2.2.1 BBSH

In de woningwet worden de sturing van de overheid, de plichten en de bevoegdheden geregeld van de partijen die betrokken zijn bij het wonen. De BBSH gaat hierbij in op de taken en het toezicht van de toegelaten instellingen. Onder de toegelaten instellingen vallen de woningcorporaties. Deze toegelaten instellingen mogen alleen op het gebied van volkshuisvesting actief zijn. Volgens Quintis (2009B) staat een aantal uitgangspunten centraal bij de BBSH, namelijk verzelfstandiging van de toegelaten instellingen, decentralisatie en vermindering van de regelgeving.

De BBSH bevat het volgende overzicht met daarin de toegestane werkzaamheden (Quintis, 2009B):

- Het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van woonegelegenheden;
- Het in stand houden van woonegelegenheden;
- Het in stand houden van de woonomgeving van de woonegelegenheden;
- Het beheren, toewijzen en verhuren van de woonegelegenheden;
- Het verkopen van woonegelegenheden;
- Het verlenen van diensten aan bewoners die verband houden met de bewoning;
- Het verrichten van werkzaamheden die voortvloeien uit de bovengenoemde werkzaamheden.

Naast de toegestane werkzaamheden is in de BBSH ook een lijst opgenomen met verantwoordingsvelden. De bovengenoemde werkzaamheden dienen bij te dragen aan de volgende verantwoordingsvelden (Quintis, 2009B):

- Huisvesten van de doelgroep;
- Kwaliteit van de woonegelegenheden;

- Overleg met huurders;
- Financiële continuïteit;
- Leefbaarheid;
- Wonen en Zorg.

Volgens Quintis (2009B) vindt toezicht van de overheid op woningcorporaties achteraf plaats. Daarom is in de BBSH een aantal eisen opgenomen met betrekking tot de organisatiestructuur van woningcorporaties. De belangrijkste hiervan is dat een woningcorporatie intern een toezichhoudend orgaan moet instellen. Dit kan in de vorm van een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen. Het externe toezicht van de overheid gaat over het volkshuisvestelijke en financiële gebied.

2.2.2 Domeinen en woningcorporatie

Na de eerste identiteitscrisis na de Tweede Wereldoorlog zijn volgens de Jong (2007A) de woningcorporaties voor de tweede maal in hun bestaan hun identiteit aan het verliezen. De grote vraag die hierbij centraal staat is welke rol de woningcorporaties in het volkshuisvestelijk beleid moeten gaan innemen. Onderstaand wordt een duidelijk beeld geschetst over wat voor soort onderneming een woningcorporatie is en hoe deze in het volkshuisvestelijk beleid moet worden geplaatst. Elke organisatie/onderneming neemt een positie in de samenleving in. Deze organisaties hebben ieder hun eigen doel/belangen. In figuur 2.5 is in een schema te zien hoe de verschillende organisaties in de samenleving geplaatst kunnen worden.

<i>Collectief belang</i>	Nationale overheid	Verenigde Naties	NGO
	Lokale gemeenschap	Stichting	
<i>Eigen belang</i>	Stam	Maatschappelijke dienstverlener	
	Vereniging	Commerciële onderneming	
	<i>Insiders</i>		<i>Outsiders</i>

Figuur 2.5: Organisaties binnen de samenleving (De Jong, 2007A)

De twee assen uit figuur 2.5 geven aan waarom de organisaties bestaan. De verticale as laat zien of een organisatie is opgericht met een collectief belang of een eigen belang. De horizontale as laat zien of een organisatie is opgericht voor de eigen groep (insiders) of voor een andere groep (outsiders). Hierbinnen zijn vier verschillende domeinen te onderscheiden. Onderstaand worden deze vier domeinen toegelicht (De Jong, 2007A).

- *Linksboven*. Dit is het domein van organisaties die bestaan voor het collectief belang van een aantal gemeenschappen. Hierin is voornamelijk de overheid te onderscheiden. Dit domein kan worden getypeerd als Overheid.
- *Rechtsboven*. Dit is het domein van organisaties die bestaan voor het collectieve belang van iedereen. Deze organisaties richten zich voornamelijk op belangen die buiten het directe eigen belang van gemeenschappen of de markt staan. Hierdoor kunnen de outsiders een rechtvaardige plaats in de samenleving innemen. Dit domein kan worden getypeerd als rechtvaardigheid of emancipatie.
- *Linksonder*. Dit is het domein van organisaties die bestaan voor het eigen belang van haar eigen groep. Dit domein kan worden getypeerd als gemeenschappen.
- *Rechtsonder*. Het domein van de organisaties die bestaan voor eigen belang. Deze organisaties richten zich op alle mensen dus ook buiten de eigen groep. Dit domein kan worden getypeerd als de markt.

Bij de geschiedenis van de woningcorporaties is duidelijk geworden dat woningcorporaties vanuit een verschillende grondslag woningen konden aanbieden. In het domein markt zijn in het verleden ontwikkelingen geweest waarbij grote bedrijven organisaties opzetten voor de huisvesting van haar werknemers. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld Philips. In het domein rechtvaardigheid kunnen verschillende organisaties worden geplaatst die gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteit van het wonen voor specifieke doelgroepen. In deze groep zijn (vaak religieus gemotiveerde) organisaties werkzaam die wonen met zorg aanbieden aan kwetsbare groepen. In het domein overheid waren voornamelijk gemeentelijke woonbedrijven actief. In figuur: 2.6 zijn deze verschillende grondslagen uitgewerkt (Van Rotterdam, 2008).

<i>Collectief belang</i>	Overheid Gemeentelijke woonbedrijven huisvesten burgers	Rechtvaardigheid Vele organisaties huisvesten kwetsbare groepen
	Gemeenschappen Woningcorporaties huisvesten eigen leden	Markt Grote bedrijven huisvesten eigen arbeiders
<i>Eigen belang</i>	<i>Insiders</i>	<i>Outsiders</i>

Figuur 2.6: Verschillende type woningcorporaties (De Jong, 2007B)

Vanaf 1900 is de overheid steeds meer de rol van een verzorgingsstaat op zich gaan nemen. Dit is mede terug te zien in de grondslag van de woningwet waarin de overheid het doel had om ook op volkshuisvestingsgebied meer te gaan sturen. Na de Tweede Wereldoorlog kwam de woningbouwproductie volledig bij de overheid te liggen. De woningcorporaties waren hierbij het middel om deze doelstellingen op volkshuisvestelijk gebied te verwezenlijken. In de jaren '70 kwam vanuit verschillende hoeken steeds meer kritiek op de verzorgingsstaat waarin de overheid alles regelde. Ontwikkelingen als vergrijzing, internationale concurrentie en individualisering maken de ontwikkeling van de verzorgingsstaat moeilijk in stand te houden. Sinds de oliecrisis in het jaar 1973 heeft de overheid daarom besloten om een andere weg in te slaan. De overheid is vanaf dat moment op verschillende gebieden gaan terugtreden. Als gevolg van het advies van de Commissie De Roos zijn corporaties in de jaren '90 zelfstandig geworden.

De afgelopen jaren is een sterke verbreding en differentiatie van de activiteiten van woningcorporaties waar te nemen. Woningcorporaties ondernemen volgens De Jong (2007A) weer activiteiten waar ze circa vijftig jaar geleden mee gestopt zijn. Zo zijn woningcorporaties actief op het gebied van de leefbaarheid van buurten en wijken. Hierbij verschuift de focus steeds meer van technische ingrepen naar maatregelen die de sociale structuur en het gedrag van sommige bewoners moeten verbeteren. Daarnaast zijn woningcorporaties bezig met de combinatie van wonen, werken en leren. Volgens de Jong (2007A) is de afgelopen tien jaar een sterke toename zichtbaar van investeringen in het commerciële deel van de markt en in zogenaamd maatschappelijk vastgoed.

2.2.3 Verschuiving domeinen

Door het groeien van Nederland als verzorgingsstaat zijn de domeinen waarin woningcorporaties werkzaam zijn door de jaren heen flink gewijzigd. Volgens Van Rotterdam (2008) zijn er binnen de domeinen vier belangrijke functies bij een verzorgingsstaat te onderscheiden (figuur 2.7), namelijk verbinden, verheffen, verzekeren en verzorgen.

Verbinden

Hierbij wordt onderlinge verbondenheid tussen verschillende individuen en groepen tot stand gebracht of bevorderd. Dit kan een bijdrage leveren aan een grotere maatschappelijke stabiliteit, betrokkenheid en economische vooruitgang. Anders omschreven betekent dit het samenbrengen van verschillende belangen. Deze functie past wat betreft omschrijving het beste binnen het domein Overheid.

Verheffen

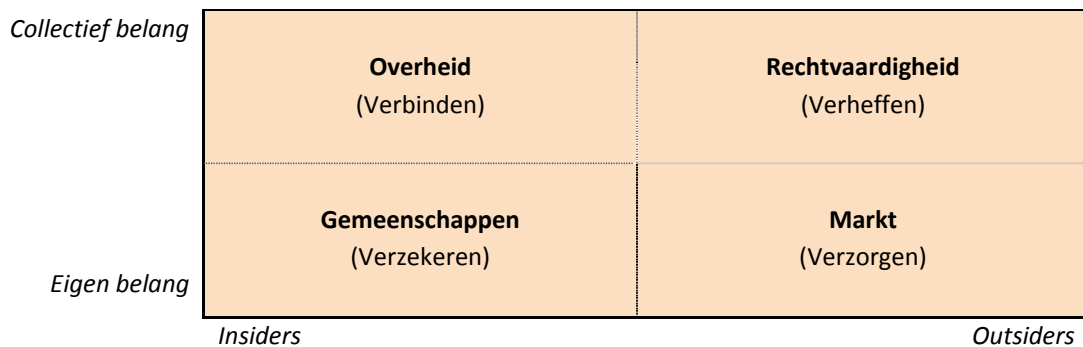
Hierbij worden de belangen beheerd van diegenen die achterblijven in de maatschappij. Deze functie past wat betreft omschrijving het beste binnen het domein Rechtvaardigheid.

Verzekeren

Hierbij wordt sociale zekerheid geboden door het verzekeren tegen armoede. Bijvoorbeeld als gevolg van het wegvallen van werk of vermogen om te werken. Deze functie past wat betreft de omschrijving het beste binnen het domein gemeenschappen.

Verzorgen

Hierbij wordt hulp geboden aan mensen die niet of eventueel tijdelijk niet voor zichzelf kunnen zorgen. Deze functies past wat betreft omschrijving het beste binnen het domein markt (zie figuur 2.6), het zorgen voor gewenste producten en diensten.



Figuur 2.7: Functies verzorgingsstaat geplaatst in domeinen (De Jong, 2007C)

Volgens De Jong (2007B) werden de woningcorporaties vanaf de Tweede Wereldoorlog voornamelijk ingezet in de twee domeinen gemeenschappen en markt. De overheid deed dit in de vorm van het garanderen (verzekeren) dat iedereen over goede en betaalbare (verzorgen) woonruimte kon beschikken. Deze positie is volgens De Jong (2007B) niet langer meer houdbaar om vier redenen:

- Het vertrouwen in en de betaalbaarheid van de verzorgingsstraat is tanende. De verzorgingsstaat heeft van burgers consumenten gemaakt. Burgers moeten weer geactiveerd worden tot deelname aan de samenleving;
- Er is daarnaast sprake van een afname van de sociale cohesie door individualisering, globalisering en immigratie. Dat vraagt om meer inspanning gericht op vergroting van de samenhang tussen de verschillende gemeenschappen in onze samenleving;
- Globalisering vraagt om versterking van de nationale concurrentiepositie. We hebben goed opgeleide burgers nodig. Iedereen moet meedoen.
- Externe dreigingen als staatsactivisme en terrorisme vraagt om eenheid: één sterk volk.

Daarom moet volgens De Jong (2007B) de focus verschuiven van verzekeren en verzorgen naar verbinden en verheffen. Dit betekent dat de overheid zich niet meer moet richten op het eigen belang maar op het collectieve belang van de burgers.

2.3 Bedrijfstijlen woningcorporaties

Binnen de corporatiesector zijn volgens Gruis (2007) vier soorten bedrijfstijlen te onderscheiden, namelijk de sociale woningbeheerder, de sociale woningbelegger, de maatschappelijke innovator en de maatschappelijke vastgoedondernemer. Onderstaand wordt dit verder toegelicht (Gruis, 2007).

Sociale Woningbeheerder

De woningcorporaties streven naar klantenbinding en tevredenheid en daarnaast naar de optimalisering van het maatschappelijk rendement in termen van tevreden huurders. Een belangrijke vraag die deze woningcorporaties hierbij stellen is: *“Hoe kunnen we onze huurders tevreden maken en houden en aan onze voorraad binden?”*. Belangrijke thema's voor sociale woningbeheerders zijn:

- Streven naar een stabiel en afgebakend werkterrein;
- 'Agressief' behoud van dit werkterrein, bijvoorbeeld door het nastreven van een relatief gunstige prijs-kwaliteitverhouding, betaalbaarheid en klantenservice;
- Terughoudend inspelen op ontwikkelingen buiten het eigen werkterrein;
- Voorzichtige, incrementele groei van het bedrijf, en wel voornamelijk door marktpenetratie op het niveau werkterrein;
- Productontwikkeling limiteren en sterk relateren aan huidige werkterrein.

Het voorraadbeleid wordt gekenmerkt door weinig differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid: goed en betaalbaar wonen voor de doelgroep. De huidige huurders staan centraal. De huren en huurverhogingen zijn relatief gematigd. Er wordt veel toegewezen aan huishoudens in de primaire doelgroep. Onderhoud vindt planmatig plaats en eventueel als gevolg van een klacht. Daarnaast worden relatief weinig woningen verkocht. De eventuele nieuwbouw bestaat voornamelijk uit bereikbare (huur)woningen. Bij verbeteringsafwegingen wordt sterk geredeneerd vanuit de gevolgen voor de beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen. Veelal wordt hierdoor een terughoudend verbeteringsbeleid gevolgd.

Vanwege de primaire focus op maatschappelijk rendement is bij deze woningcorporaties veelal veel efficiëntie in de dienstverlening richting de huurder. Enkele eigenschappen van sociale woningbeheerders zijn:

- Expertise: er is relatief veel productie-expertise met betrekking tot operationele front-Office activiteiten (woonconsulent, onderhoudsmedewerkers) om een adequate dienstverlening richting de huurder aan te sturen en te verzorgen;
- Organisatiestructuur: deze zal gekenmerkt worden door een woondienstenmodel met relatief veel lokaal opererende woonpunten en/of medewerkers;
- Hiërarchie: er is sprake van een relatief platte organisatie met relatief veel vrijheid en verantwoordelijkheden bij het uitvoeren van de operationele activiteiten;
- Inbedding: de corporatie hecht relatief veel waarde aan overleg met de huurders en heeft ook een goede relatie met de huurders opgebouwd (de huurders zijn relatief positief gestemd over de woningcorporatie). De kans dat er sprake is van een verenigingsvorm kan het grootst worden geacht onder de Sociale Woningbouwbeheerders

Sociale woningbelegger

De sociale woningbelegger legt de primaire focus op het financiële rendement. Een belangrijke vraag die deze woningcorporaties hierbij stellen is: *“Hoe kunnen we onze sociale huurwoningvoorraad op een (kosten)efficiënte wijze exploiteren?”*. Belangrijke thema's voor sociale woningbeleggers zijn:

- Streven naar een stabiel en afgebakend werkterrein;
- 'Passief' behoud van dit werkterrein, door het handhaven van een relatief gunstige prijs-kwaliteitverhouding;
- Terughoudend inspelen op ontwikkelingen buiten het eigen werkterrein;

- Voorzichtige, incrementele groei van het bedrijf en wel voornamelijk door marktpenetratie op het eigen werkterrein;
- Productontwikkeling limiteren en sterk relateren aan huidige werkterrein.

Wat betreft het voorraadbeheer kent de sociale woningbelegger relatief weinig differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid. De huren en huurverhogingen zijn gemiddeld. Een gangbare hoeveelheid woningen wordt toegewezen aan huishoudens in de primaire groep. Onderhoud vindt planmatig plaats en er worden weinig woningen verkocht, nieuw gebouwd of verbeterd.

Vanwege de primaire focus op het financiële rendement is bij deze woningcorporaties veelal sprake van kostenefficiëntie in de bedrijfsvoering. Enkele eigenschappen van sociale woningbeleggers zijn:

- Expertise: er is relatief veel productie-expertise met betrekking tot operationele front-Office activiteiten (woonconsulenten, onderhoudsmedewerkers). Managers hebben relatief veel aandacht voor een soepel en (kosten)efficiënt werkend bedrijfsapparaat;
- Organisatiestructuur: deze wordt gekenmerkt door een traditioneel model (al dan niet met een apart front-Office) met relatief weinig lokaal opererende woonpunten en/of medewerkers;
- Hiërarchie: er is sprake van een duidelijke hiërarchie in de organisatie met een heldere scheiding tussen aansturende verantwoordelijkheden en operationele, uitvoerende taken;
- Inbedding: de corporatie onderneemt relatief weinig activiteiten om belanghouders te betrekken bij haar beleidsvorming.

Maatschappelijke innovator

De strategie bij de maatschappelijke innovator is om continu uit te blijven lopen op concurrenten. De woningcorporaties trachten door vernieuwing van producten en diensten en/of verbreding van het werkveld een zo optimaal mogelijke bijdrage te leveren aan diverse maatschappelijke opgaven. Een belangrijke vraag die deze woningcorporaties hierbij stellen is: *“Hoe kunnen nieuwe product- en marktkansen worden gesignaleerd en uitgebuit”*. Belangrijke thema's voor een maatschappelijke innovator zijn:

- Actief zijn op een breed en continu ontwikkelend werkterrein;
- Continue monitoren van maatschappelijke ontwikkelingen;
- Aanjager zijn van veranderingen/ontwikkelingen in de sector;
- Groeien door ontwikkeling van product en werkterrein;
- Groeien kan soms in sprongen gebeuren (bijvoorbeeld door fusies en/of samenwerking).

Het voorraadbeleid van maatschappelijke innovators wordt gekenmerkt door een relatief dynamische benadering met relatief veel differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid. Hierbij wordt gestreefd naar diversiteit in kwaliteit in relatie tot de diversiteit in woonwensen. Huren en huurverhogingen zijn relatief divers. Er wordt relatief veel toegewezen aan huishoudens in de primaire doelgroep waaronder relatief veel bijzondere doelgroepen. Het onderhoud richt zich voornamelijk op de individuele woonvoorkeuren. Daarnaast wordt relatief veel verkocht. Niet alleen vanuit financieel oogpunt maar ook vanuit de bevordering tot keuzevrijheid en zeggenschap. Eventuele nieuwbouw is divers naar kwaliteit en prijs. De nadruk ligt hierbij op bereikbare huur en koopwoningen.

Enkele eigenschappen voor een maatschappelijke innovator zijn:

- Expertise: er is een relatief brede expertise die zich niet beperkt tot het bouwen en beheren van woningen. Er worden relatief veel manuren aan productontwikkeling besteed;
- Organisatiestructuur: deze zal enerzijds gekenmerkt worden door een woondienstenmodel met relatief veel lokaal opererende woonpunten en/of medewerkers en anderzijds door een relatief omvangrijke BackOffice om de innovaties in product-, dienstverlening en organisatie te faciliteren;

- Hiërarchie: er is sprake van een relatief platte organisatie met relatief veel waardering voor eigen initiatief (met name op het gebied van vernieuwende ideeën en relatief veel op projectbasis aangestuurde activiteiten);
- Inbedding: de corporatie hecht relatief veel waarde aan overleg en samenwerking met veel verschillende maatschappelijke belanghouders en onderneemt verschillende (vernieuwende) initiatieven om dit tot stand te brengen.

Maatschappelijke vastgoedondernemer

De maatschappelijke vastondernemer legt primair de focus op het financiële rendement. Hierbij zijn de woningcorporaties voornamelijk actief op de verschillende marktsegmenten van de woningmarkt en eventueel ook in andere commerciële vastgoedcategorieën (bijvoorbeeld winkels en bedrijven). Een belangrijke vraag die deze woningcorporaties hierbij stellen is: *“Hoe kunnen nieuwe product- en marktkansen worden gesignaleerd en uitgebuit”?*

Belangrijke thema's voor een maatschappelijke vastgoedondernemer zijn:

- Actief zijn op de volle breedte van de woningmarkt;
- Continue monitoren van marktontwikkelingen;
- Aanjager zijn van verandering/ontwikkeling op de (locale) woningmarkt;
- Groeien door ontwikkeling van nieuwe locaties en vernieuwen door herontwikkeling van bestaande locaties;
- Groeien kan soms in sprongen gebeuren (denk aan relatief grootschalige projecten, fusies en aankopen).

Het voorraadbeleid van maatschappelijke vastgoedondernemers wordt voornamelijk gekenmerkt door een relatief dynamische benadering met relatief veel differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid. Hierbij wordt gestreefd naar diversiteit in kwaliteit in relatie tot marktvraag en risicospreiding door diversificatie van het bezit. Huren en huurverhogingen zijn relatief divers en gemiddeld aan de hoge kant. Er wordt relatief weinig toegewezen aan huishoudens in de primaire doelgroep waaronder relatief veel bijzondere doelgroepen. Het onderhoud vindt planmatig en gediversifieerd plaats. Er worden bij woningcorporaties relatief veel woningen verkocht waarbij de financiën en de vernieuwing van de woningvoorraad een belangrijke rol spelen. De nieuwbouw is divers naar kwaliteit en prijs met relatief veel duurdere huur en koopwoningen.

Enkele eigenschappen voor een maatschappelijke vastgoedondernemer zijn:

- Expertise: er is relatief veel 'typische' vastgoedkennis aanwezig: organisatorische, procedurele, bedrijfskundige, financieel-economische, ruimtelijke en technische kennis van ontwikkelingen en management van woningen/vastgoed. Er worden relatief veel manuren aan projectontwikkeling, markt- en voorraadanalyses besteed;
- Organisatiestructuur: zal enerzijds gekenmerkt worden door een traditioneel model (al dan niet met een aparte Front-Office) met relatief weinig lokaal opererende woonpunten en/of medewerkers en anderzijds door een relatief omvangrijke BackOffice en (zelfstandige) projectontwikkelingsafdeling om het beheer en de ontwikkeling van de vastgoedvoorraad te faciliteren;
- Hiërarchie: er is sprake van een duidelijke hiërarchie in de organisatie met een heldere scheiding tussen beleidsvormende activiteiten, beheersmatige activiteiten en projectontwikkelingsactiviteiten;
- Inbedding: de corporatie gaat vooral overleg en samenwerking aan ter onderbouwing en realisatie van de eigen (her)ontwikkelingsplannen en om strategische ontwikkelingsposities te verwerven. De Maatschappelijke Vastgoedondernemer zal naar alle waarschijnlijkheid een stichting als rechtsvorm hebben.

In tabel 2.1 worden de zojuist behandelde bedrijfsstijlen vergeleken.

Sociale Woningbeheerder	Sociale woningbelegger	Maatschappelijke innovator	Maatschappelijke vastgoedondernemer
Streven naar klantenbinding, tevredenheid en optimalisering van maatschappelijk rendement.	Streven naar financieel rendement	Streven naar een optimale bijdrage aan maatschappelijke opgaven en daarnaast door innovatie de concurrentie voor te blijven	Streven naar financieel rendement. Daarnaast actief in commerciële vastgoedactiviteiten
Centraal staat: <i>“Hoe kunnen we onze huurders tevreden maken en houden en aan onze voorraad binden?”</i>	Centraal staat: <i>“Hoe kunnen we onze sociale huurwoningvoorraad op een (kosten)efficiënte wijze exploiteren?”</i>	Centraal staat: <i>“Hoe kunnen nieuwe product- en marktkansen worden gesignaleerd en uitgebuit?”</i>	Centraal staat: <i>“Hoe kunnen nieuwe product- en marktkansen worden gesignaleerd en uitgebuit?”</i>
Thema's <ul style="list-style-type: none"> • Stabiël en afgebakend werkterrein • Agressief behoud werkterrein • Terughoudend buiten werkterrein • Voorzichtige groei door marktpenetratie • Productontwikkeling limiteren 	Thema's <ul style="list-style-type: none"> • Stabiël en afgebakend werkterrein • Passief behoud werkterrein • Terughoudend buiten werkterrein; • Voorzichtige groei door marktpenetratie • Productontwikkeling limiteren 	Thema's <ul style="list-style-type: none"> • Breed en continu ontwikkeld werkterrein • Continue monitoring maatschappelijke ontwikkelingen • Aanjager veranderingen ontwikkelingen • Groei door productontwikkeling en werkterrein; • Groeien in sprongen 	Thema's <ul style="list-style-type: none"> • Actief op volle breedte woningmarkt • Continue monitoring marktontwikkeling • Aanjager veranderingen en ontwikkelingen • Groei door ontwikkeling locaties en herontwikkeling • Groeien in sprongen
Weinig differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid	Weinig differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid	Relatief veel differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid	Relatief veel differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid
Huren en huurverhogingen relatief gematigd	Huren en huurverhogingen gemiddeld	Huren en huurverhogingen relatief divers	Huren en huurverhogingen relatief divers
Relatief veel toegewezen aan primaire doelgroep	Gangbare hoeveelheid toegewezen aan primaire doelgroep	Relatief veel toegewezen aan primaire doelgroep	Relatief weinig toegewezen aan primaire doelgroep
Weinig verkocht	Weinig verkocht	Relatief veel verkocht	Relatief veel verkocht
Planmatig onderhoud	Planmatig onderhoud	Onderhoud richt zich op individuele woonvoorkeuren	Onderhoud planmatig als gediversifieerd

Tabel 2.1: Bedrijfsstijlen woningcorporaties

2.4 Belangrijke thema's werkveld woningcorporaties

Van Rotterdam (2008) onderscheidt vier verschillende thema's die een belangrijke rol spelen in het werkdomein van de woningcorporaties, namelijk demografische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen, sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen (Van Rotterdam, 2008).

Demografische ontwikkelingen

Bij het bepalen van een ondernemingsstrategie voor een woningcorporatie zijn de demografische ontwikkelingen een belangrijk gegeven. De demografische opbouw verschilt per regio. Uit de demografische opbouw kunnen de doelgroepen worden bepaald waarop de woningcorporatie zich in de toekomst moet gaan richten. Volgens Schuttenhelm (2007) zal de Nederlandse bevolking tot 2037 groeien. Hierbij zal de bevolking de komende jaren langzamer groeien door het afnemen van de natuurlijke groei, dat is de geboorte minus sterfte. Een deel hiervan wordt opgevangen door de migratiestroom. Volgens Nozeman en Fokkema (2008) is het te verwachten dat er in de toekomst meer ruimte komt voor buitenlands talent. Daarnaast is het te verwachten dat er niet-autochtone werknemers zullen worden aangetrokken voor de verzorging van het hulpbehoevende deel van de Nederlandse bevolking. Enkele trends voor de komende decennia zijn de vergrijzing en ontgroening (personen jonger dan twintig jaar) van de bevolking. Dit heeft tot gevolg dat de huishoudens kleiner zullen worden. Kleinere huishoudens betekenen een grote woningbehoefte. Door de vergrijzing zal er meer vraag komen naar serviceappartementen en woon-zorgcomplexen. Mogelijk moeten ook bestaande complexen worden aangepast aan de wensen van de minder valide senior.

Economische ontwikkelingen

De vraag naar huurwoningen is sterk afhankelijk van de economische situatie. Wanneer het economisch voor de wind gaat, zal de vraag naar duurder woningen groeien. Gaat het wat minder met de economie, zoals nu het geval is, dan neemt de vraag naar goedkopere woningen toe. Een belangrijke factor hierbij is de rentestand. Wanneer de rentestand laag staat, is kopen interessanter. Is er sprake van een hoge rentestand dan zal de aantrekkelijkheid van kopen afnemen (Van Rotterdam, 2009). Voor woningcorporaties zijn zaken als fiscaliteit, rente, schaarste en grondpolitiek belangrijke factoren.

Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

De corebusiness van woningcorporaties is het verstrekken van wooneenheden aan personen of gezinnen die hierin zelf niet kunnen voorzien. Dit kunnen groepen zijn met een laag inkomen, ouderen, gehandicapten en/of personen die zorg dan wel begeleiding nodig hebben. Met de aankomende vergrijzing ligt er een taak om goede huisvesting met bijbehorende faciliteiten te bieden. Dit gebeurt momenteel bij veel woningcorporaties door de samenwerking aan te gaan met andere ondernemingen, bijvoorbeeld zorginstellingen of onderwijsinstellingen. Daarnaast kan bij de herstructurering van naoorlogse wijken de woningcorporatie een belangrijke rol spelen in de verdeling van inkomensgroepen. Door spreiding wat betreft opleidingsniveau en inkomen in de wijken toe te passen zal de leefbaarheid van de wijken vermoedelijk toenemen.

Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen

Dit thema is continu aan veranderingen onderhevig. Het beleid van de woningcorporaties is afhankelijk van de wet- en regelgeving. Enkele belangrijke wijzigingen op het gebied van wet en regelgeving van woningcorporaties zijn de bruteringsoperatie, vennootschapsbelasting en de Vogelaarwijken. De bruteringsoperatie, welke al eerder is besproken, heeft grote impact gehad op voornamelijk het werkgebied van de woningcorporaties. Daarnaast is Minister Vogelaar in 2007 met de veertig Vogelaarwijken gekomen. Na het vertrek van Minister Vogelaar heeft haar opvolger Minister van der Laan deze veertig wijken de naam "Krachtwijken" gegeven. Deze wijken moeten worden geherstructureerd en hebben de hoogste prioriteit. Hierbij dienen de woningcorporaties een financiële bijdrage te leveren aan de herstructurering van de krachtwijken (Van Rotterdam, 2009). Hieruit blijkt dat hoewel de woningcorporaties sinds de bruteringsoperatie zelfstandige organen zijn, de overheid nog steeds invloed uitoefent op het beleid van woningcorporaties. Ook was er door de aparte positie van de woningcorporatie in sommige gevallen (onder andere bij projectontwikkeling) sprake van concurrentievervalsing. Hierop heeft overheid maatregelen moeten treffen. Één van de maatregelen is dat de woningcorporatie sinds 1 januari 2008 verplicht is vennootschapsbelasting te betalen. Hierdoor is het concurrentievoordeel ten opzichte private partijen, bijvoorbeeld een ontwikkelaar, verdwenen.

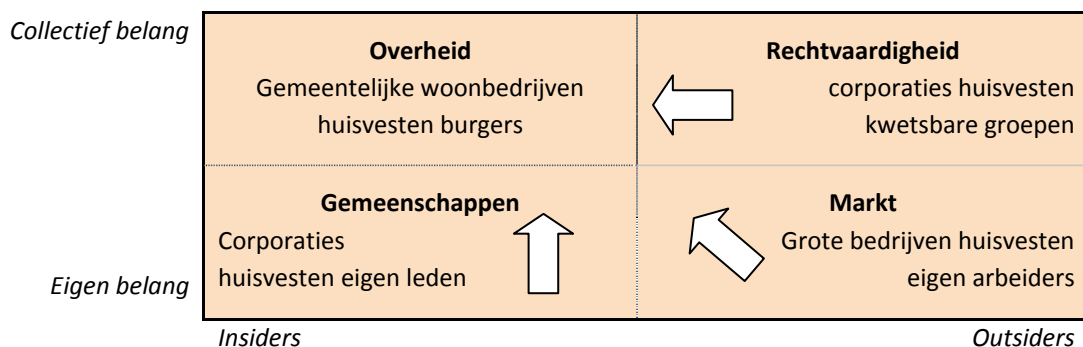
2.5 Actuele ontwikkelingen binnen de volkshuisvesting

Volgens Minister van der Laan hebben woningcorporaties door de jaren heen hun activiteiten verbreed op het gebied van vastgoed voor onderwijs, eerstelijns gezondheidszorg, sport en cultuur. Volgens Van der Laan staat deze beweging in lijn met de in het afgelopen jaren gegroeide besef dat voor een goed woon- en leefklimaat naast goede woningen ook goede voorzieningen van groot belang zijn. De koppeling met alleen het eigen woningbezit is daarbij steeds meer losgelaten (Aedes, 2009A).

Minister van der Laan heeft recent een brief naar de Tweede Kamer gestuurd waarin hij aankondigde met een wetsvoorstel de positie van de overheid ten opzichte van de woningcorporaties te versterken. De woningcorporaties krijgen in de toekomst het predicaat maatschappelijke onderneming (NRC Handelsblad, 2009A). Het externe toezicht op de woningcorporaties zal in de toekomst gaan gebeuren door een nieuwe autoriteit. Het doel van de minister is om het stelsel op een hoger maatschappelijk niveau te brengen. De minister krijgt straks de mogelijkheid om commissarissen te ontslaan bij niet goed functioneren. Daarnaast wil de minister dat de nieuwe autoriteit hem informeert over de maatschappelijke prestaties en daarnaast over de rechtmatigheid van de financiën. Één van de maatregelen die Van der Laan wil gaan invoeren is dat corporaties die een substantieel bedrag willen investeren in een deels commercieel project, deze de activiteit moet onderbrengen in een dochteronderneming of andere commerciële organisatie. Voorwaarde hierbij is dat maximaal 33 procent van het aandelenkapitaal in handen mag zijn van de corporatie. Dit betekent dat er investeerders van buiten de sector moeten worden gezocht. Daarnaast mogen corporaties hun dochterondernemingen niet financieel steunen via leningen, schenkingen of garantstellingen en moet bij relatief grote commerciële projecten sprake zijn van algemeen belang en moet de gemeente hier financieel in participeren. Na de realisatie van het project moet de corporatie deze binnen een redelijke termijn verkopen. Daarnaast wil de minister dat voor aankopen boven een nader vast te stellen drempelbedrag voorafgaand toestemming moet worden gevraagd aan de nieuwe autoriteit. Tot slot kan een woningcorporatie in de toekomst niet meer vrijwillig uit het bestel treden. Dit kan in de toekomst alleen nog maar door ontbinding van de woningcorporatie. Minister van der Laan is voornemens om deze wet per 2011 in werking te laten treden (Aedes-magazine, 2009).

2.6 Conclusie:

Het is onmogelijk om alle woningcorporatie op één specifieke plaats en in één domein te plaatsen. Één van de oorzaken hiervan is dat, zoals eerder besproken, er vier globale bedrijfsstijlen zijn. Iedere woningcorporatie zal vanuit zijn eigen standpunt zijn doelen nastreven. Één doel hebben echter alle woningcorporaties gemeen en dat is het voorzien van woningen aan mensen die dat, om wat voor reden dan ook, niet zelf kunnen. Ook wel het maatschappelijke element. Van concurrentie is bij woningcorporaties geen sprake.



Figuur 2.8: Verschuiving positie woningcorporatie als gevolg van het nieuwe wetsvoorstel (De Jong, 2007D, eigen bewerking)

Ondanks het feit dat ze in 1995 zelfstandige ondernemingen zijn geworden blijft de overheid invloed uitoefenen op het werkgebied en de handelswijze van de woningcorporaties. De woningcorporaties worden aan de ene kant geacht zelfstandig te zijn waar ze aan de andere kant te maken krijgen met constant wijzigende regels van de overheid (denk aan vennootschapsbelasting, Vogelwijken(krachtwijken) en het nieuwe wetsvoorstel). Hierdoor schommelen de woningcorporaties continu tussen de private en publieke ondernemingen in. Mocht het nieuwe wetsvoorstel doorgang vinden dan zullen de posities van de woningcorporaties, welke zich in de domeinen rechtvaardigheid, gemeenschappen en markt bevinden, vermoedelijk opschuiven in de richting van het domein overheid. Dit betekent overigens niet dat de woningcorporaties hun huidige domein verlaten, ze kunnen ook schuiven binnen het huidige domein. In figuur 2.8 is deze verschuiving gevisualiseerd.

3. Ondernemingsstrategie

In dit hoofdstuk staan de ondernemingsstrategieën centraal. De eerste paragraaf geeft aan wat een ondernemingsstrategie precies is en waaruit deze is opgebouwd. In de daaropvolgende paragrafen worden ondernemingsstrategieën behandeld van Porter, Treacy en Wiersema, Ansoff, Miles en Snow, Chan Kim en Mauborgne. Vervolgens wordt in de voorlaatste paragraaf ingegaan op de verschillen en overeenkomsten van de behandelde strategieën. Tot slot eindigt dit hoofdstuk met een paragraaf waarin conclusies worden getrokken op het gebied van de ondernemingsstrategieën. In dit hoofdstuk worden de ondernemingsstrategieën gekoppeld aan het functioneren van de woningcorporatie.

3.1 Wat is een ondernemingsstrategie

Volgens Daft (2001) is een strategie: *“een plan tot interactie met de concurrentieomgeving om de organisatiedoelen te realiseren”*. Daft maakt hierbij onderscheid tussen doelen en strategieën. Doelen geven aan waar de organisatie naar toe wil werken, strategieën geven aan hoe de organisatie de doelen denkt te bereiken. Volgens Douma (2000) is een strategie *“een langetermijnplan inzake de functie van de woningcorporatie in de samenleving, waarin de woningcorporatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en met welke middelen en langs welke wegen ze die doelstellingen wil bereiken”*. Hieruit komen vijf punten naar voren (Douma 2000):

1. Een strategie is niets anders dan een plan;
2. Dit plan heeft betrekking op de lange termijn;
3. De strategie van een woningcorporatie heeft betrekking op de functie van de woningcorporatie in de samenleving;
4. De strategie geeft aan welke doelstellingen de woningcorporatie wil bereiken;
5. De strategie geeft ook aan met welke middelen en langs welke wegen men die doelstellingen wil bereiken.

Onderstaand worden de zojuist benoemde punten verder uitgewerkt.

1. Een strategie is een plan

Een strategie is een plan dat vooraf wordt geformuleerd. Henry Mintzberg onderscheidt hierbinnen twee verschillende strategieën de geplande strategie en de spontane strategie. Een geplande strategie is bewust van tevoren geformuleerd, terwijl een spontane strategie niet van tevoren wordt geformuleerd. De spontane strategie ontstaat als achteraf een bepaald patroon valt te ontdekken in de genomen beslissingen (Douma, 2000).

2. Een strategie heeft betrekking op de lange termijn

Een strategie wordt altijd vastgesteld voor een lange termijn. Het is echter moeilijk aan te geven wat onder een lange termijn moet worden verstaan, dit verschilt namelijk per woningcorporatie. De beslissingen liggen voor een langere periode vast wanneer een woningcorporatie niet meer terug kan komen op de genomen beslissing.

3. De strategie van een organisatie heeft betrekking op de functie van de organisatie in de samenleving

Dit wordt ook wel de missie van de woningcorporatie genoemd. De missie is omschreven in een mission statement. In de mission statement geeft de woningcorporatie een heldere omschrijving van de producten en/of diensten. Daarnaast bevat dit document een omschrijving van de afnemers en technologie die gebruikt wordt voor het realiseren van de producten en/of diensten.

4. De strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken

Binnen de woningcorporatie zijn verschillende groepen belanghebbenden met ieder hun eigen doelstellingen, namelijk het management, de werknemers, de verschaffers van vreemd vermogen, de afnemers van producten/diensten (huurders), de leveranciers, overheid/politiek. Één doelstelling is voor alle belanghebbenden gelijk en dat is continuïteit van de woningcorporatie.

5. De strategie geeft ook aan met welke middelen en langs welke wegen men die doelstellingen wil bereiken

Naast het vaststellen van de product-marktcombinatie en de doelstellingen is het voor een woningcorporatie belangrijk om de middelen (financieel, kennis, reputatie, talent werknemers enzovoort) en de wegen te bepalen om de doelstellingen te kunnen bereiken. Bij middelen dient tevens aangegeven te worden waar deze vandaan komen.

Om tot een goede strategische planning te komen moet een proces van vijf stappen worden doorlopen, namelijk (Douma, 2000):

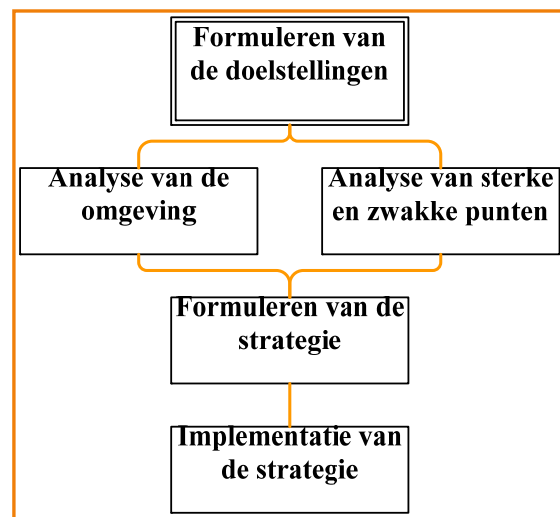
1. Formuleren van doelstellingen van de woningcorporatie;
2. Analyse van de omgeving;
3. Analyse van de sterke en zwakke punten van de woningcorporatie;
4. Formuleren van de strategie;
5. Implementatie van de strategie.

De punten twee en drie vormen de SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats). In figuur 3.1 is de samenhang van deze vijf stappen weergegeven.

Veelal wordt de strategierichting bepaald door het inschatten van de externe omgeving (kansen en bedreigingen) en de interne omgeving (sterktes en zwaktes). Nadat de interne en externe omgeving is vastgesteld wordt deze vertaald naar een algehele missie en één of meer doelstelling(en) van de woningcorporatie. Doormiddel van het uitvoeren van de doelstelling(en) tracht de woningcorporatie de vooraf gestelde missie te bereiken. Onderstaand worden enkele doelen uitgewerkt (Daft, 2001).

Prestatie

Bij commerciële organisaties wordt de prestatie (doelstelling) van de organisatie veelal uitgedrukt in winstgevendheid. Deze winstgevendheid kan in verschillende termen worden uitgedrukt, namelijk netto-inkomsten, winst per aandeel of rendement op investeringen. Daarnaast kan een commerciële organisatie nog andere (algemene) doelen hebben, zoals het groeien van de omzet, het groeien van de winst gedurende een bepaalde periode of het groeien van het outputvolume (totale omzet of hoeveelheid geleverde diensten). Bij woningcorporaties welke opereren tussen de publieke en de private sector, kunnen deze doelen ook worden nagestreefd. De woningcorporaties hebben echter niet als doel het behalen van winst maar het leveren van bepaalde producten/diensten tegen een niet verliesgevend rendement. In het geval van de woningcorporatie is dit het leveren van betaalbare woningen aan personen die hier zelf, om wat voor reden dan ook, niet in kunnen voorzien. De woningcorporaties dienen er voor zorg te dragen dat deze diensten worden verleend binnen het beschikbare budget. Het rendement dat corporaties maken wordt ook wel het “*maatschappelijk rendement*” genoemd. Het probleem bij maatschappelijk rendement is dat het moeilijk is om zichtbaar te maken wat voor prestatie de woningcorporatie heeft geleverd. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de bijdrage van woningcorporaties aan de leefbaarheid van de wijken. Dit is een belangrijke taak



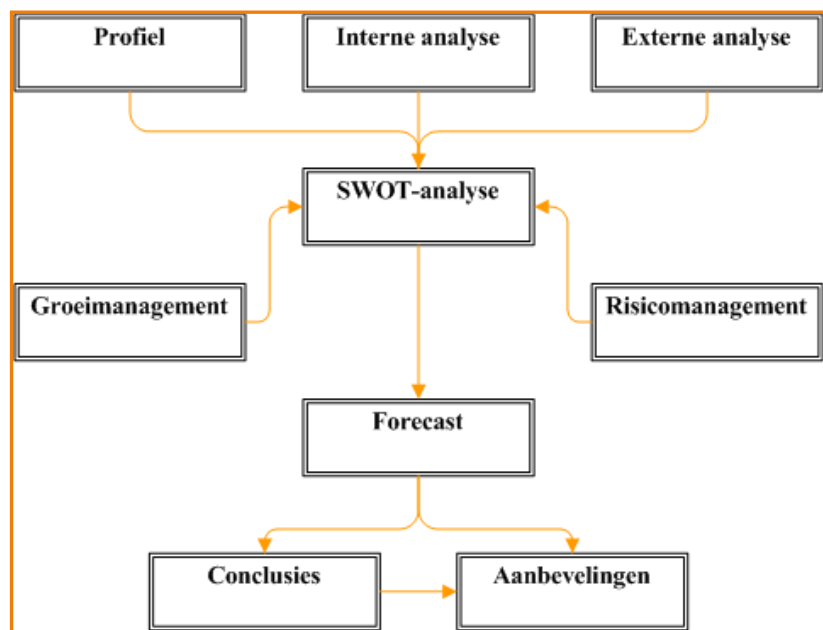
Figuur 3.1: Proces van strategische planning (Douma, 2000)

van de woningcorporaties maar dit kan moeilijk worden uitgedrukt in bijvoorbeeld een financiële waarde (Conijn, 2000).

Innovatie

Veel bedrijven stellen innovatiedoelen op. Het doel hiervan is nieuwe producten en/of diensten te ontwikkelen. Woningcorporaties zijn hier ook mee bezig. Zo wordt op dit moment gezocht naar (nieuwe) producten/diensten voor de aanstaande vergrijzing en worden producten ontwikkeld waarbij werken, wonen en leren gecombineerd kunnen worden. Door nu te innoveren tracht de woningcorporatie zichzelf ook voor de toekomst levensvatbaar te houden.

Jansen (2009) onderscheidt ten opzichte van het schema van Douma (figuur 3.1) twee extra stappen, groeimanagement en risicomanagement. Bij groeimanagement wordt bepaald waar een onderneming in een bepaalde termijn naar toe wil werken. Bij risicomanagement is het belangrijk dat alle risico's waar de woningcorporatie mee te maken kan krijgen duidelijk in kaart zijn gebracht. Vervolgens moet worden vastgesteld hoe de risico's kunnen worden weggenomen dan wel kunnen worden gereduceerd. In figuur 3.2 is het schema van Jansen afgebeeld.



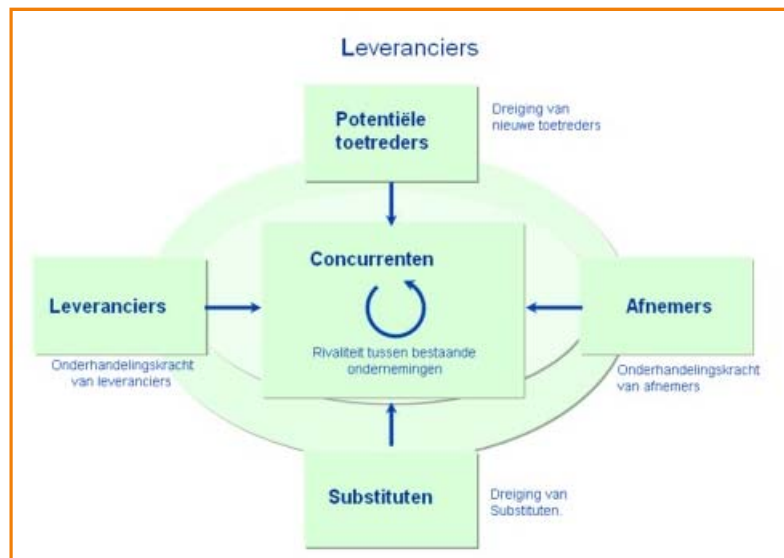
Figuur 3.2: Opzet bedrijfsanalyse (Jansen, 2009)

Nu de term ondernemingsstrategie nader is gespecificeerd zal de volgende paragrafen worden ingegaan op de inhoud van vijf ondernemingsstrategieën.

3.2 Vijf-krachtenmodel Porter

Bij het formuleren van een strategie is het van belang dat een woningcorporatie de eigen omgevingsvariabelen kan beoordelen. De omgevingsvariabelen omvat zaken als sociaal, politiek en economische factoren. Porter heeft een model ontwikkeld dat door middel van vijf krachten de concurrentie binnen de bedrijfstak kan bepalen (zie figuur 3.3). De vijf krachten bestaan uit concurrenten, leveranciers, substituten, afnemers en potentiële toetreders. Deze vijf krachten tezamen bepalen de mate van het rendement van een woningcorporatie. De macht van de afnemers kent twee factoren, de prijsgevoeligheid en de relatieve onderhandelingspositie van de afnemers. De prijs is voor de huurders van groot belang. De doelgroep van de woningcorporatie zijn mensen die zelf niet kunnen voorzien in een eigen woning. De huurders hebben daarom geen andere keus dan de woningen die de woningcorporatie aanbiedt. Daarnaast is de relatieve onderhandelingspositie van de huurder vrijwel nihil. De oorzaak hiervan is dat er op de woningmarkt, dus ook bij de sociale woningbouw, sprake is van krapte op de markt. Er is meer vraag naar sociale huurwoningen dan aanbod. Daar komt bij dat de vraag naar sociale huurwoningen momenteel wordt versterkt als gevolg van de economische recessie.

Het gevolg hiervan is dat er veel vraag is bij een klein aanbod, wat de positie van de huurder verzwakt. Indien de woningcorporatie zich bezig houdt met projectontwikkeling waarbij een deel van de woningen bestemd is voor de verkoop zijn andere uitgangspunten van toepassing. De prijsgevoeligheid in dit segment speelt een vele malen grotere rol dan bij de huurwoningen. Wanneer de commerciële woningen te duur in de markt worden gezet is het risico groot dat deze niet of moeilijk verkocht worden. De onderhandelingspositie van de kopers in dit marktsegment is momenteel gunstiger. Er worden minder woningen verkocht en de woningen staan langer te koop, dit in combinatie met een dalende woningprijs betekent dat de positie van de afnemers (kopers) in de marktsegment sterker is geworden (Houthoofd, 1996).



Figuur 3.3: Vijfkrachtenmodel van Porter
(the Art of Management, 2009)

Wanneer het totale speelveld is bepaald kan de woningcorporatie vervolgens bepalen welke strategische stappen genomen moeten worden. Het doel van deze strategische stappen is het creëren van nieuwe ideeën, nieuwe concepten. Dit kan worden bereikt door het in de markt zetten van nieuwe producten/diensten, dan wel via het betreden van nieuwe markten (Neve, 2009). Voorbeelden hiervan zijn projecten waarbij wonen, leren en werken worden gecombineerd of projecten waarbij wonen met zorg wordt gecombineerd.

Porter heeft in het kader van de concurrentiestrijd drie concurrentiestrategieën ontwikkeld, de prijsconcurrentiestrategie, differentiatiestrategie en de focusstrategie.

Deze driedeling in soorten generieke strategieën van Porter start met de volgende twee vragen over mogelijke beslissingsregels (Jacobs, 2005):

1. Wil de woningcorporatie de producent zijn met de laagste kosten of concurreert de woningcorporatie op basis van de toegevoegde waarde.
2. Richt een woningcorporatie zich op de gehele markt of een deel van de markt.

De eerste vraag maakt onderscheid tussen kostenconcurrentie (lage-kostenleiderschap) en concurreren op toegevoegde waarde (differentiatie).

Prijsconcurrentie (Lage-kostenleiderschap)

Woningcorporaties mogen volgens de wet voor hun kerntaak (sociale huisvesting) niet met elkaar concurreren (Europa Nu, 2009). Concurrentie op andere gebieden waarin de woningcorporaties actief zijn, is wel toegestaan. Wanneer de producten die buiten de sociale huisvesting vallen (woningen en diensten) goedkoper kunnen worden gerealiseerd kunnen deze producten/diensten voor een lagere prijs in de markt worden gezet. Door deze lagere prijs is aannemelijk dat de producten/diensten daardoor eenvoudiger verkocht worden.

Differentiatie:

Met de differentiatie strategie tracht de onderneming haar producten of diensten te laten onderscheiden van andere ondernemingen binnen dezelfde branche. Het doel hierbij is dat het product/dienst in de ogen van de afnemers uniek is. Dit wordt bereikt doordat het product/dienst opvallende eigenschappen heeft of dat de dienstverlening uniek is.

Bij woningcorporaties kan hierbij gedacht worden aan het specifiek kiezen voor een bepaalde doelgroep. Bijvoorbeeld alleen ouderenhuisvesting, huisvesting met zorg, huisvesting in combinatie met leren en

Kostenconcurrentie	Differentiatie
<ul style="list-style-type: none">• Concurrentie op basis van hetzelfde• Sterk accent op kosten, eventueel in relatie tot kwaliteit• Procesinnovatie• Één markt• Beweeglijke markt• Zero-sum game• Tendens van de prijzen dalend	<ul style="list-style-type: none">• Concurrentie op basis van verschil• Sterk accent op kwaliteit en uniciteit, toegevoegde waarde voor klant• Productinnovatie• Opgedeelde markt• Stabiele of groeiende markt• Zero-plus game• Tendens van prijzen stijgend

Tabel 3.1: Kostenconcurrentie versus differentiatie (Jacobs, 2005)

werken. Een woningcorporatie zal bij de differentiatie strategie een manier moeten vinden om zich te onderscheiden. In tabel 3.1 worden de verschillen tussen kostenconcurrentie en differentiatie weergegeven (Jacobs, 2005).

Focusstrategie

Bij het tweede punt geeft Porter aan dat de woningcorporatie ook de keuze moet maken voor het terrein waarop ze zich wil gaan onderscheiden. Bij deze strategie concentreert de woningcorporatie zich op één specifieke groep afnemers of een specifieke regionale markt (Daft, 2001). De doelstelling van de focusstrategie is om op een sterk afgebakende markt een differentiatie

Concurrentie voordeel	Lagere kosten	Differentiatie
Concurrentiebereik		
Breed doelgebied	1. Kostenleiderschap	2. Differentiatie
Smal doelgebied	3. Kostenfocus	4. Differentiatiefocus

Figuur 3.4: De generieke strategieën van Porter (Jacobs, 2005)

of een lage-kostenvoordeel te behalen (Daft, 2001). In figuur 3.4 zijn de zojuist benoemde keuzedimensies door Porter samengevoegd. Tabel 3.2 geeft de organisatiekenmerken van Porters concurrentiestrategieën weer.

Strategie	Organisatiekenmerken
Lage-kostenleiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • Sterk centraal gezag; strakke kostenbeheersing • Standaardprocedures • Gebruiksvriendelijke productietechnologie • Zeer efficiënte systemen voor inkoop en distributie • Streng toezicht; weinig empowerment van werknemers • Frequentie, gedetailleerde controlerapporten
Differentiatie	<ul style="list-style-type: none"> • Organische, losse structuur met sterk gecoördineerde afdelingen • Creatieve flair, geen 'hokjesgeest' • Sterk in fundamenteel onderzoek • Sterke marketing capaciteiten • Beloont innovatie door werknemers • Reputatie van kwaliteit of leiderschap in technologie
Focus	<ul style="list-style-type: none"> • Combinatie van bovengenoemd beleid gericht op concrete strategische doelgroep • Waardeert en beloont flexibiliteit en sterke betrokkenheid bij klant • Meet kosten van dienstverlening en in stand houden klantenloyaliteit • Zorgt voor empowerment van werknemers die in contact komen met klanten

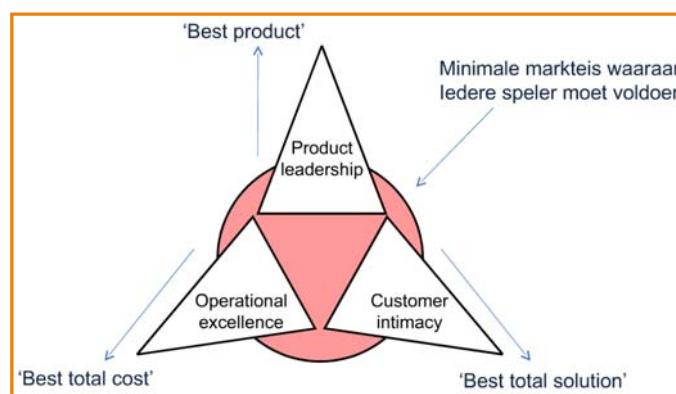
Tabel 3.2: Organisatiekenmerken en Porters concurrentiestrategieën (Daft, 2001)

Porter geeft aan dat de woningcorporaties duidelijk moeten kiezen voor één van de generieke strategieën, wanneer de woningcorporaties dat niet doen zijn ze overal middelmatig in en blinken ze nergens in uit.

3.3 Waardedisciplines Treacy en Wiersema

In 1995 kwamen Treacy en Wiersema met een driedeling welke veel gelijkenis vertoont met de eerder behandelde strategie (Jacobs, 2005). De stelling van Treacy en Wiersema is: *“succesvolle organisatie (marktleiders) munten uit in het leveren van één soort waarde aan hun gekozen klanten”*. Het kernwoord hierbij is focussen.

De marktleiders kiezen volgens Treacy en Wiersema voor één van de drie waardedisciplines, operational excellence, custom intimacy of product leadership. In figuur 3.5 is te zien hoe deze waardedisciplines samenhangen. Onderstaand worden deze drie disciplines toegelicht (Santema & Van de Rijt, 2008).



Figuur 3.5: Waardedisciplines van Treacy & Wiersema (Slideshare, 2009)

Operational excellence

Volgens Peelen (2006) proberen woningcorporaties bij operational excellence een combinatie te vinden van prijs, kwaliteit en huur/koopgemak. Hierbij houden woningcorporaties zich nauwelijks bezig met innovaties of één op één klantenrelaties. Daarnaast onderscheiden de woningcorporaties zich door gegarandeerd een lage prijs aan te bieden aan hun klanten en een probleemloze service. De producten/diensten die door een woningcorporatie geleverd worden dienen dan ook van goede kwaliteit te zijn. Volgens Peelen (2006) is deze discipline gebaseerd op kostenleiderschap van Porter. Kenmerken hierbij zijn dat de werknemers een hoge productiviteit hebben en dat het management de activiteiten strak aanstuurt. De huisvesting is sober en de overhead laag (Peelen, 2006). Volgens Jacobs (2005) zijn de prijs en het gemak essentieel waarbij de vereisen als volgt zijn: *“minimale overheadkosten, het*

reduceren van transactiekosten en het optimaliseren van bedrijfsprocessen binnen en over de organisatiegrenzen”.

Customer intimacy

Bij deze discipline bouwt de woningcorporatie een relatie op met haar klanten. Hierbij staat niet de behoefte van de markt maar de behoefte van de klant voorop. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor het opbouwen van een klantenkring. De woningcorporaties tracht, voor zover mogelijk, de producten/diensten te laten voldoen aan de wens van de klant. Volgens Peelen (2006) positioneert de woningcorporatie zich als partner van de klanten. Belangrijke eigenschappen bij deze discipline zijn dat de klanten niet keer op keer hoeven te worden verworven met dure campagnes en dat de woningcorporaties transacties minder belangrijk vinden dan relaties (Peelen, 2006). De woningcorporaties streven een levenslange klantenrelatie na. *“De waardediscipline vereist diepe kennis van de specifieke behoeften van een geselecteerde klantengroep en het continu aanpassen van producten en diensten daaraan”* (Jacobs, 2005).

Product leadership

Bij productleiderschap zijn woningcorporaties continu bezig met het doorvoeren van vernieuwingen om leiderschap in de sector te behalen. Het doel hierbij is volgens Peelen (2006) klanten verbazen, grenzen verleggen en het onbekende ontdekken. Dit tracht de woningcorporatie te bereiken door continu nieuwe, toonaangevende, producten/diensten te ontwikkelen en op de markt te brengen. Deze woningcorporaties kenmerken zich door inspirerend en creatief te zijn. Deze discipline blijft riskant, het gaat immers om nieuwe producten/diensten die nog niet zijn geaccepteerd door klanten. Het is belangrijk dat de werknemers beschikken over veel creativiteit, dat de werknemers ideeën van buiten de organisatie kunnen opvangen, en deze ideeën kunnen vertalen naar nieuwe producten/oplossingen.

Volgens Santema en Van de Rijt (2008) is het idee achter de waardedisciplines dat de keuze van één van de drie disciplines bepalend is voor de structuur en het proces van de woningcorporatie. De keuze voor de juiste waardediscipline is het gevolg van een diepgaande analyse van zowel de woningcorporatie als de omgeving waarin de woningcorporatie werkzaam is (Santema en Van de Rijt, 2008).

3.4 Groeistrategie volgens Ansoff

Het model van Ansoff maakt onderscheid tussen bestaande markten & nieuwe markten en bestaande producten & nieuwe producten. Ansoff typeert hierbij een viertal strategische groeirichtingen, namelijk marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en diversificatie. Het uitgangspunt is dat ondernemingen, zo ook de woningcorporaties, meer afzet kunnen genereren door (Thijs, 2004):

- Meer van dezelfde producten/diensten af te zetten op door hen reeds bediende markten (marktpenetratie);
- Meer van dezelfde producten/diensten af te zetten op nog niet eerder bediende markten (marktontwikkeling);
- Nieuwe producten/diensten af te zetten op door hen reeds bediende markten (productontwikkeling);
- Nieuwe producten/diensten af te zetten op nog niet eerder bediende markten (diversificatie).

Marktpenetratie

Het doel van marktpenetratie is het vergroten van het marktaandeel. Dit kan worden bereikt door nieuwe klanten te winnen. Dit kunnen bijvoorbeeld starters op de woningmarkt zijn maar ook mensen die vanuit een koophuis overstappen naar een huurhuis.

Marktontwikkeling

Bij marktontwikkeling wordt gekeken of het bestaande aanbod van de woningcorporatie op nieuwe markten kan worden verkocht/verhuurd en hoe een bestaande markt kan worden vergroot. Bij de nieuwe markten dient onderscheid gemaakt te worden tussen geografisch niet eerder bediende markten en markten waarbij het huidige aanbod een andere toepassing krijgt of een andere functie gaat vervullen (Thijs, 2004). Een voorbeeld hiervan is dat woningcorporaties in andere gebieden actief zijn door bijvoorbeeld fusie/overname.

Productontwikkeling

De doelstelling hierbij is om het aanbod voor klanten te verbreden. De woningcorporatie kan zich door productontwikkeling onderscheiden van andere spelers op de woningmarkt. Bijvoorbeeld door een combinatie van wonen, werken en leren, door een combinatie van wonen en zorg of door levensloopbestendige woningen. Een voorbeeld hiervan kan zijn het transformeren van een starterswoning naar een seniorenwoning.

Diversificatie

Bij diversificatie is het doel van de woningcorporatie het aanbieden van nieuwe producten of diensten op een nieuwe markt. Een recent voorbeeld hiervan is de SS-Rotterdam. De SS-Rotterdam is door woningcorporatie Woonbron verbouwd tot een multifunctioneel gebouw waar gegeten, gedronken geslapen, evenementen, congressen, en tours kunnen worden gehouden.

	Bestaand product	Nieuw product
Huidig marktsegment	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuw marktsegment	Marktontwikkeling	Diversificatie

Figuur: 3.6 Groeistrategieën Ansoff (Bron: Thijs, 2004)

Deze strategie wordt gekenmerkt als de meest risicovolle van de zojuist benoemde vier strategieën (Thijs, 2004). Dit is te verklaren door het feit dat de woningcorporatie niet bekend is met de markt en niet bekend is met het product/dienst (Doeltreffend, 2009).

Afhankelijk van het product en de marktgerichtheid dient een woningcorporatie voor één van de bovengenoemde strategieën te kiezen. De woningcorporatie kan hierbij kiezen voor een risicomijdend of een risico zoekend profiel. Afhankelijk van het gekozen profiel is de woningcorporatie te plaatsen in het schema van figuur 3.6. Woningcorporaties die risicomijdend zijn bevinden zich linksboven(marktpenetratie) in het schema en woningcorporaties die risico zoekend zijn bevinden zich rechtsonder (diversificatie) in het schema.

3.5 Innovativiteit Miles en Snow

Miles en Snow hebben onderzocht hoe ondernemingen met vernieuwingen en aanpassingen in hun omgeving omgaan. Daarbij zijn Miles en Snow tot de volgende vier ondernemingsstijlen gekomen, Prospectors, Defenders, Analysers en Reactors (Jacobs, 2005). Onderstaand worden deze ondernemingsstijlen verder toegelicht (Gruis, 2007).

Prospectors

De prospectors zijn continu op zoek zijn naar nieuwe kansen op de markt en experimenteren regelmatig met nieuwe trends die vanuit de markt op hen afkomen. Deze woningcorporaties zijn erg innovatief. Vanwege hun sterke focus op product- en marktvernieuwing zijn deze woningcorporaties gewoonlijk niet volledig efficiënt. Deze woningcorporaties zijn vernieuwers binnen de volkshuisvestingsmarkt. Volgens Gruis (2007) zijn er weinig woningcorporaties die onder prospectors geschaard kunnen worden.

Defenders

Defenders zijn woningcorporaties met een klein product-marktdomein. Deze woningcorporaties hebben grote expertise maar richten zich bijna niet tot kansen welke zich buiten hun domein bevinden. Hierdoor vinden weinig veranderingen plaats op het gebied van structuur en de werkwijze. Deze woningcorporaties zijn weinig

innovatief. De focus ligt bij de defenders op het bouwen en beheren van huurwoningen, vooral voor de huisvesting van de primaire doelgroep.

Analysers

Analysers zijn woningcorporaties die in twee verschillende product-marktdomeinen opereren. Voor een deel opereren deze woningcorporaties in een stabiel domein waarbij routinematig en efficiënt wordt gewerkt door middel van geformaliseerde structuren en processen. In het dynamische domein worden andere spelers op de markt voortdurend in de gaten gehouden om snel in te kunnen springen op nieuwe marktontwikkelingen. De analysers zitten qua positie tussen de prospectors en de defenders in.

Reactors

Reactors zijn woningcorporaties die regelmatig veranderingen in het werkdomein opmerken maar die hier verder niet effectief op in weten te springen. De woningcorporaties zullen weinig in hun structuur veranderen tenzij ze door de omgeving hiertoe worden gedwongen. Hierdoor hebben deze woningcorporaties echter geen consistent beleid. Volgens Gruis (2007) zijn er weinig woningcorporaties die onder de bedrijfsstijl reactors geschaard kunnen worden.

in tabel 3.3 zijn de verschillende bedrijfsstijlen met compacte omschrijving gekoppeld aan de defenders en de prospectors van Miles en Snow.

Defender		Prospector	
Primaire focus op maatschappelijk rendement	<p><i>Sociale woningbeheerder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Legt de nadruk op traditionele taakstelling (huisvesten van lage inkomens en bijzondere doelgroepen) • Streeft naar een efficiënte bedrijfsvoering • Streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat (tot uitdrukking komend in betaalbare huren en tevreden huurders over volle breedte van bezig) 	<p><i>Sociale woningbelegger</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Legt de nadruk op traditionele activiteiten (aanbieden van (sociale) huurwoningen) • Streeft naar efficiënte bedrijfsvoering • Laat bestaande woningvoorraad door middel van een 'going-concern' strategie renderen 	Primaire focus op financieel rendement
	<p><i>Maatschappelijke innovator</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening • Streeft naar constante vernieuwing in werkterrein, producten en diensten • Streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat 	<p><i>Maatschappelijke vastgoedondernemer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft voornamelijk activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen), voor brede lagen van de bevolking • Streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad • Streeft primair naar een goed renderende vastgoed/woningvoorraad met in acht name van de maatschappelijke doelen 	

Tabel 3.3: Conceptuele bedrijfsstijlen woningcorporaties (Gruis, 2007)

3.6 Blue Ocean strategy Chan Kim en Mauborgne

Centraal in deze strategie staat dat een onderneming de concurrentie niet te lijf moet gaan. In plaats van concurreren kan een woningcorporatie zich beter richten op het ontwijken van de concurrentie. De strijd die gericht is op groei door concurrentievoordeel, meer kostenreductie, meer marktaandeel en/of differentiatie

leidt volgens Chan Kim en Mauborgne (2005) alleen maar tot een *'bloedige rode oceaan van rivalen die als haaien vechten'*. Volgens Chan Kim en Mauborgne (2005) zal in de toekomst de klassieke benadering van de concurrentiestrategie geen winstgroei meer opleveren. Hierdoor moeten woningcorporaties hun focus verleggen naar het ontdekken van nieuwe marktgebieden waar kansen liggen voor het vergroten van het rendement. Chan Kim en Mauborgne spreken hierbij over het begrip *"waarde-innovatie"* welke een voorsprong geeft op de andere spelers in de vastgoedmarkt. De focus van de woningcorporaties ligt hierbij op de klant, prijs en de kosten die gemoeid zijn bij het creëren van nieuwe behoeften (Twynstra en Gudde, 2009).

Binnen de Blue Ocean strategy worden zes principes onderscheiden die zijn opgesplitst in vier voorbereidende en twee uitvoerende principes (Twynstra en Gudde, 2009).

Vorbereidende principes:

- *Reconstrueer marktgrenzen*

Het opnieuw formuleren van de markt kan door een woningcorporatie worden bereikt door te kijken naar alternatieve producten, strategische groepen (groepen binnen de corporatiesector die een overeenkomstige strategie hebben), de keten van afnemers, aanvullende producten en diensten (zoals zorg, onderwijs, brede school). Vervolgens wordt dit omgezet in een *'strategy canvas'* om de woningcorporatie te kunnen positioneren ten opzichte van de andere spelers op de markt (Kloos, 2008).

- *Richt je op het grote geheel niet op cijfers*

Traditionele plannen zijn vaak te veel gericht op concurrentie, denk hierbij bijvoorbeeld aan het vijfkrachten model van Porter voor de bepaling van concurrentie- en marktpositie. Volgens de Blue Ocean strategy wordt ons beeld van klanten en waarde-innovatie te veel beperkt door de focus op de andere spelers binnen het marktgebied (Rustenburg, 2008). Bij strategieontwikkeling moet een corporatie zich niet richten op de cijfers maar op de mogelijkheden binnen de markt, niet op zaken die 'gewoon' zijn binnen de markt. Belangrijk is om het geheel te zien waarin de visie van de woningcorporatie de grondslag heeft. Bij het ontwikkelen van een strategie dienen vier stappen te worden doorlopen (Rustenburg, 2008).

1. Bepalen waar de woningcorporatie staat;
2. Verkennen en creëren van 'Blue Ocean's';
3. Vaststellen van de Blue Ocean strategie;
4. Het verschil tussen de oude en nieuwe situatie visualiseren.

- *Kijk verder dan de huidige vraag c.q. je huidige klanten*

Er zijn drie soorten potentiële klanten. Ten eerste de traditionele klanten. Deze klanten staan centraal in de doelstelling waardoor het niet heel moeilijk is om ze binnen te halen. Ten tweede de klanten die wat verder van het product/dienst vandaan staan. Om deze klanten te kunnen binden zal de woningcorporatie een grotere inspanning moeten leveren. Tot slot de laatste categorie waarin de klanten mogelijk niet bekend zijn met het product/dienst. Dit vergt nog meer energie om deze klanten voor je te kunnen winnen.

- *Zorg voor de juiste strategische planvolgorde*

Een goed businessmodel stelt de woningcorporatie in staat om in de toekomst een gezond rendement te halen. Volgens Chan Kim en Mauborgne (2005) is de strategische planvolgorde een belangrijk instrument om een solide businessmodel te ontwikkelen. Deze kijkt achtereenvolgens naar vier verschillende zaken. Ten eerste of het product van uitzonderlijk nut is voor de afnemer. Ten tweede of de prijs voor het product/dienst gemakkelijk kan worden opgebracht door de meerderheid van de klanten. Opvallend hierbij is dat eerst de verkoopprijs/verhuurprijs van een nieuw product/dienst moet worden vastgesteld waarna gekeken kan gaan worden naar de daadwerkelijk kosten van het product/dienst. Wanneer de kosten de prijs niet kunnen rechtvaardigen moet het product/dienst worden aangepast. De verkoopprijs/verhuurprijs mag niet worden verhoogd. Ten derde moet een

woningcorporatie zich afvragen of op basis van de kostenraming een gezond rendement valt te realiseren. Tot slot moet een woningcorporatie zich afvragen of er bij de klanten barrières aanwezig zijn waardoor deze geen gebruik kan/zal maken van het product of de dienst. (Kloos, 2008).

Uitvoerende principes:

- *Overwin de voornaamste organisatorische struikelblokken*
Het is belangrijk dat de strategie bottom-up wordt geformuleerd in plaats van top-down.
- *Bouw uitvoering in de strategie*
Een woningcorporatie dient de uitvoering in te bouwen in de strategie. Alle werkzaamheden die door de woningcorporatie worden uitgevoerd moeten in dienst staan van de strategie. Hierbij zijn drie zaken van belang. Ten eerste zorg ervoor dat de werknemers betrokken zijn. Ten tweede zorg ervoor dat alles wordt uitgelegd aan de werknemer. Ten derde stel duidelijke doelen en verantwoordelijkheden zodat iedereen weet wat van hem of haar verwacht wordt.

In tegenstelling tot eerder behandelde strategieën wordt bij de Blue Ocean strategy geen keuze gemaakt tussen differentiatie of kostenleiderschap. Deze strategie voegt deze twee samen om een zo hoog mogelijke waarde voor de klant te creëren tegen een zo laag mogelijk kostenplaatje. Met het uiteindelijke doel een grotere klantenkring en een groter rendement. De basis van deze strategie ligt bij het zorgvuldig definiëren van de factoren (kernwoorden) die belangrijk zijn. De uitkomst van de volgende vier vragen moet vervolgens worden afgewogen tegen de standaard binnen de sector. Deze vragen zijn: (Desmyttere, 2007).

- Welke factoren moet de woningcorporatie elimineren?
- Welke factoren moet de woningcorporatie reduceren?
- Welke factoren moet de woningcorporatie boven de sectorstandaard leggen?
- Welke factoren, die de sector nog niet aanbood, moet de woningcorporatie creëren?

De antwoorden op bovenstaande vragen kunnen bijdragen aan een nieuw of vernieuwd businessplan met als doel afstand te nemen van de andere spelers binnen het marktgebied. Tot slot zijn in figuur 3.7 de grote verschillen tussen de red en de Blue Ocean strategy weergegeven.

Red ocean strategy	Blue Ocean strategy
<ul style="list-style-type: none"> • Concurrenieren in bestaande markt • De concurrentie verslaan • Bestaande vraag uitbuiten • Waarde-kostenafweging maken • Het hele systeem van activiteiten van een bedrijf afstemmen op de strategische keuze van differentiatie of lage kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrenieren in onbetwiste markt • De concurrentie buitenspel zetten • Nieuwe vraag creëren en veroveren • Waarde-kostenafweging doorbreken • Het hele systeem van activiteiten van een bedrijf afstemmen op het streven naar differentiatie en lage kosten.

Figuur 3.7: Rode versus blauwe oceaanstrategie (Chan Kim en Mauborgne, 2005)

3.7 Conclusie

Naast overeenkomsten zitten er ook grote verschillen tussen de behandelde strategieën. Door de verschillende uitgangspunten waarop de strategieën zijn gebaseerd en de verschillende achtergronden van de woningcorporaties is het niet mogelijk om één specifieke ondernemingsstrategie te vinden die in zijn geheel toepasbaar is bij een woningcorporatie. Wat het daarnaast nog bemoeilijkt is, zoals blijkt uit hoofdstuk 2, dat een woningcorporatie zich bevindt tussen de domeinen van private en publieke ondernemingen en dat elke woningcorporatie zijn eigen (maatschappelijke) doelstelling nastreeft. Om te zien hoe de woningcorporaties nu gepositioneerd zijn en hoe de woningcorporaties hun rol voor de toekomst zien worden in het vervolg een aantal woningcorporaties tegen het licht gehouden.

4. Huidige strategie woningcorporaties

Dit hoofdstuk zal beginnen met compacte omschrijving van het ontstaan en de effecten van de economische recessie. Vervolgens zijn in het kader van het onderzoek een vijftal interviews afgenomen bij woningcorporaties. Tijdens deze interviews stonden de ondernemingsstrategieën van de verschillende woningcorporaties centraal. Door middel van de afgenomen interviews is getracht een beeld te scheppen van de huidige werkwijze van de corporaties. Hierbij wordt nader ingegaan op de effecten van de economische recessie op de huidige en mogelijk toekomstige bedrijfsvoering, waarna zal worden ingegaan op de positie van de woningcorporatie over circa vijftien jaar. In bijlage I is een lijst terug te vinden met de geïnterviewden en in bijlage II is de vragenlijst opgenomen welke centraal stond tijdens de interviews met de woningcorporaties.

4.1 Ontstaan huidige economische recessie

De zomer van 2009 wordt gekenmerkt door de grootste wereldwijde crisis sinds de jaren dertig, de Grote Depressie. De snelheid waarmee deze crisis uitbrak en zichzelf verspreidde heeft menig econoom doen verbazen. De crisis is ontstaan in 2007 toen duidelijk werd dat er in de Verenigde Staten sprake was van veel verliesgevendende rommelhypotheken. Dit zorgde voor onzekerheid over de kredietwaardigheid tussen banken onderling. Deze rommelhypotheken waren afgegeven aan Amerikanen met lage inkomens zonder dat hun kredietwaardigheid werd gecontroleerd. Deze rommelhypotheken, ook wel subprime genoemd, werden afgegeven aan mensen met grote schulden of grote wanbetalers zonder documentatie van hun verleden. Dit beleid werd in sommige staten versterkt doordat huiseigenaren de sleutel bij de bank konden inleveren op het moment dat de hypotheek hoger was dan de woningprijs. De bank bleef dan met de restschuld zitten. Het aantal subprime hypotheken vervijfvoudigde in de periode tussen 2000 en 2006. In 2006 nam de inflatie toe en begon de rente te stijgen, daarnaast ging de Amerikaanse huizenmarkt tekenen van vermoeidheid vertonen. De crisis begon met een aantal wanbetalers van subprime hypotheken maar breidde zich in ongekende snelheid uit naar de wereldwijde financiële sector. *“Door de enorme expansie van de hypotheekmarkt ontstond een zeepbel in de huizenmarkt die met het keren van de tij op de woningmarkt wel moest uiteenspatten”* (Ewijk & Teulings, 2009). Dit mondde uit in het faillissement van Lehman Brothers op 15 september 2008. Hierdoor schoot wereldwijd de rente omhoog, de partijen leenden liever geen geld meer aan elkaar uit omdat ze bang waren dat de andere partij het volgende slachtoffer zou worden van de crisis. Niemand wist welke bank er goed en niet goed voor stond. De kasoverschotten werden daarom liever geïnvesteerd in veilige staatsobligaties, dan deze uit te lenen aan andere banken. Het faillissement maakte duidelijk dat niet alleen Lehman Brothers veel giftige leningen en subprime hypotheken uit had staan. Het faillissement maakte ook duidelijk dat de overheid in problemen verkerende banken niet tegemoet zou komen. Hierdoor vlogen de tarieven voor het uitwisselen van geld omhoog en werden de kredieten aan consumenten en het bedrijfsleven teruggetrokken (Ewijk & Teulings, 2009).

Door het omvallen van Lehman Brothers en de grote onzekerheid over de kredietwaardigheid van andere partijen maakte de internationale handel wereldwijd een enorme duikvlucht. De crisis van de financiële sector breidde zich snel uit naar de reële economie doormiddel van de stagnerende woningbouw, vermogensverliezen voor gezinnen en ondernemingen, stroevere kredietverlening en tot slot een instorting van het vertrouwen voor de toekomst.

Dit heeft gezorgd voor een toename van de werkloosheid, een hogere rentepremie en vermindering van uitgaven voor innovatie. Uit onderzoek van het IMF in de World Economic Outlook is gebleken dat de uitvoer de economie uit het dal moet gaan trekken (Ewijk & Teulings, 2009).

In tegenstelling tot wat de meesten denken is een huis, over een langere termijn, niet altijd een winstgevend belegging. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van de huizenprijzen in de Verenigde Staten welke eind 2006 hard onderuit zijn gezakt. In sommige steden daalde de waarde van de huizen tot wel veertig procent. De

Nederlandse woningmarkt kende zijn hoogtijdagen vlak voor de eeuwwisseling waarbij prijsstijgingen tot wel tien procent per jaar gebruikelijk waren. De verklaring hiervoor is dat in de jaren negentig vooral het aantal werkende vrouwen enorm toenam, daarnaast was het lenen van geld eenvoudiger en bovendien goedkoper, omdat de hypotheekrente daalde.

De gevolgen van de recessie voor de bouwsector zijn groot. Huishoudens zijn voorzichtiger geworden in hun uitgaven en banken lenen minder gemakkelijk geld uit, waardoor de vraag naar nieuwbouwwoningen sterk is teruggevallen. De bouwnijverheid zal de ontwikkelingen op de woningmarkt heel erg voelen, veel projecten worden uitgesteld of zelfs geheel afgeblazen doordat de ontwikkelaar de woningen niet verkocht krijgt tegen de vooraf gecalculerde prijs. Meer bouwen is goed voor de werkgelegenheid maar zet aan de andere kant de huizenprijs verder onder druk.

In vergelijking met andere landen komt Nederland er op de woningmarkt redelijk goed vanaf. Sinds 2008 daalt de huizenprijs in Nederland, echter de effecten zijn vooral zichtbaar in het aantal verkochte woningen. In 2009 is het aantal verkochte huizen gehalveerd ten opzichte van 2007. In andere landen was een mix van overdreven optimisme, onverantwoorde hypotheekleningen en massale nieuwbouw de aanstichter van veel grote problemen op de huizenmarkt (Ewijk & Teulings, 2009).

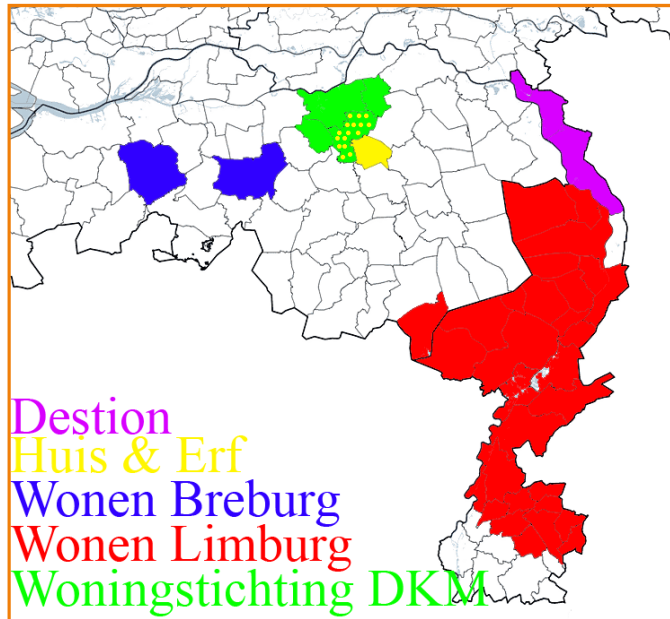
Volgens het NRC Handelsblad (2009B) is de verkoop van huurwoningen door woningcorporaties in 2008 teruggevallen naar het niveau van 2002. De teruglopende verkoopopbrengsten gaan ten koste van investeringen in wijkverbetering en nieuwbouw. De verkoop is na de huurinkomsten de belangrijkste inkomstenbron van de woningcorporatie. Door de tegenvallende verkopen verslechtert de vermogenspositie van de woningcorporatie. Deze verslechterende ontwikkeling baart Minister van der Laan zorgen (NRC Handelsblad, 2009B). Wanneer Den Haag niet op korte termijn de woningmarkt hervormt betekent dit het einde van de sociale huursector (NRC Handelsblad, 2009B). Door kabinetsmaatregelen (vennootschapsbelasting, Vogelaarheffing), verhoogde bedrijfslasten, stijgende bouwkosten, oplopende grondprijzen, een op slot gedraaide woningmarkt en de economische crisis staat de positie van de woningcorporaties onder druk (Aedes, 2009B). Dit wordt versterkt doordat de onrendabele investeringen van de sector in de periode van 2002-2006 zijn opgelopen van 200 miljoen naar 800 miljoen. Deze kosten zijn volgens Aedes (2009B) de afgelopen jaren nog verder gestegen. Volgens Marc Calon verergert deze positie wanneer de economische crisis achter de rug is. Door een inhaalvraag zullen de stichtingskosten van een huurwoning versneld stijgen (Aedes, 2009B). Door de afnemende investeringen van de woningcorporaties komen de bouw van woningen, de investeringen in leefbaarheid en de investeringen in de Vogelaarwijken onder druk te staan (Aedes, 2009B). Volgens KEI (2009) wordt van de overheid en de woningcorporaties verwacht anticyclisch te investeren om de woningproductie en de werkgelegenheid te stimuleren. Dit is een lastige opgave omdat de woningcorporaties in 2008 gemiddeld een verlies hebben geleden van 1,2 miljoen euro (Elsevier, 2009). Een negatief bedrijfsresultaat over de gehele sector is sinds de bruteringsoperatie nog niet eerder voorgekomen. Aedes verklaart dit verlies door de overheidsmaatregelen (Elsevier, 2009).

4.2 Interviews woningcorporaties

Om een zo gemaakte mogelijk beeld te krijgen van de huidige ondernemingsstrategieën zijn voor het interview woningcorporaties van verschillende groottes geselecteerd. Omdat dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van woningstichting De Kleine Meierij uit Rosmalen is het uitgangspunt dat het werkgebied van de te interviewen woningcorporaties zich tot circa vijftig kilometer van de huidige standplaats (Rosmalen) bevindt. Dit om de resultaten van het onderzoek beter te kunnen vertalen naar de ondernemingsstrategie van woningstichting De Kleine Meierij. In het geselecteerde werkgebied is het aannemelijker dat de huidige strategieën van de woningcorporaties minder verschillen dan woningcorporaties in bijvoorbeeld de Randstad. In figuur 4.1 zijn de werkgebieden van de geselecteerde woningcorporaties weergegeven.

De geselecteerde woningcorporaties hebben geen woningbezit in de krachtwijken van Minister van der Laan. Wel is er duidelijk onderscheid te maken tussen “landelijke” en “stedelijke” woningcorporaties.

Landelijke woningcorporaties zijn Huis en Erf en Destion. Wonen Breburg is een stedelijke woningcorporatie. Woningstichting De Kleine Meierij en Wonen Limburg kunnen onder beide categorieën worden geschaard. Deze desbetreffende woningcorporaties hebben woningbezit op zowel het platteland als in de grote steden (Heerlen, Roermond, 's-Hertogenbosch en Weert). De grote steden krijgen volgens de bevolkingsgroeioprognose van het CBS tot 2025 te maken met groei, waar het platteland te maken krijgt met krimp. (Zie figuur 4.2) Dit betekent dat zowel de landelijke als de stedelijke woningcorporaties op deze bevolkingsprognose moeten anticiperen.



Figuur 4.1: Woningbezit geïnterviewde woningcorporaties in Zuidoost Nederland (Wikipedia, 2008), Eigen bewerking

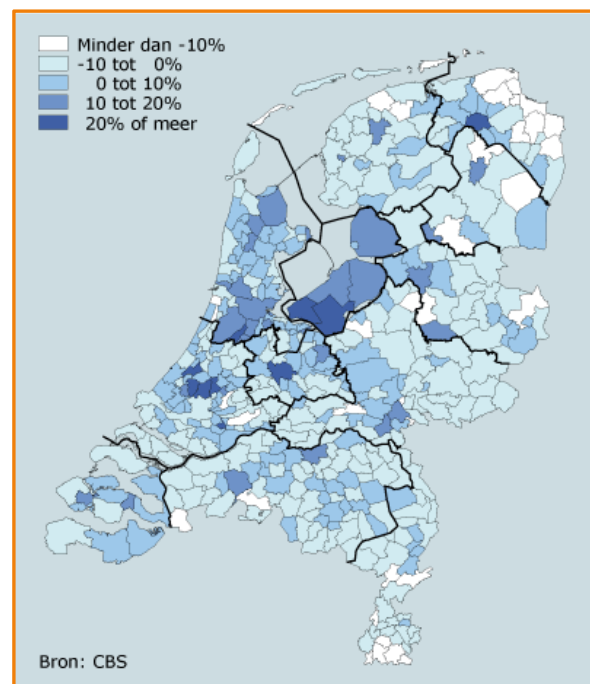
De opbouw van de interviews bestaat uit drie delen. In deel één wordt ingegaan op de huidige strategie, de sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen van de woningcorporatie en komt het nieuwe wetsvoorstel van Minister van der Laan ter sprake. In het tweede deel zal worden ingegaan op de betekenis van de economische recessie voor de woningcorporaties. Wat ondervindt de woningcorporatie momenteel van de economische recessie, welke maatregelen heeft het hiertegen genomen enzovoort. Tot slot zal in het derde deel worden ingegaan op de positie, in de ogen van de geïnterviewde, van de woningcorporatie over circa vijftien jaar. Alle interviews zijn verwerkt in een aparte paragraaf.

4.3 Interview Wonen Limburg

Wonen Limburg

Wonen Limburg is ontstaan door verschillende fusies. Oorspronkelijk waren er tien verschillende woningcorporaties actief in de provincie Limburg.

Door de jaren heen zijn de woningcorporaties, sommige zelf meerdere malen, met elkaar gefuseerd. Deze fusies hebben uiteindelijk geresulteerd in één grote woningcorporatie welke actief is in een groot deel van Limburg en een klein deel van Noord-Brabant, namelijk Wonen Limburg. Wonen Limburg bestaat uit zes verschillende vestigingen namelijk Wonen Helden, Wonen Heuvelsteden, Wonen Horst, Wonen Roer & Maas, Wonen Venray en Wonen Weert. Volgens het jaarverslag van 2008 heeft Wonen Limburg een bezit van circa 24.924 wooneenheden. Wonen Limburg biedt werkgelegenheid aan circa 224 fte's en heeft de hoofdvestiging



Figuur 4.2: Bevolkingsgroei per gemeente 2007-2025 (CBS, 2007)

in Roermond. Wonen Limburg heeft in 2008 een omzet gehad van 157 miljoen euro. Naast het verhuren van woningen houdt Wonen Limburg zich ook intensief bezig met het beheren, verkopen en realiseren van nieuwbouw. De slogan die Wonen Limburg hanteert is: *“Ruimte voor jezelf”*. Hierdoor kunnen de huurders zelf hun manier van wonen bepalen. Niet alleen op woningniveau maar ook buiten de woning in de buurt.

Huidige strategie

Het doel van Wonen Limburg is om mensen die niet zelfstandig in woonruimte kunnen voorzien te ondersteunen in goed en betaalbaar wonen. Binnen dit doel voorziet Wonen Limburg mensen met lage inkomens, arbeidsmigranten, asielzoekers, mensen die terugkeren in de samenleving (bijvoorbeeld ex tbs-ers, ex psychiatrische patiënten) en sterk zorgbehoevenden van woonruimte. Wonen Limburg biedt niet alleen de mogelijkheid om een woning te huren maar ook om te kopen. Hiervoor is de *“koopvariant”* geïntroduceerd. Bij koopvariant krijgt een koper maximaal dertig procent korting op een koopwoning. Deze korting kan de bewoners net het steuntje in de rug geven om een woning te kopen in plaats van te huren. De woningkoper betaalt bij de verkoop van de woning de korting welke hij verkregen heeft voor de aankoop van de woning terug aan de woningcorporatie. Daarnaast heeft de woningkoper de mogelijkheid om deze korting eerder terug te betalen aan Wonen Limburg. Voor Wonen Limburg zitten aan de koopvariant echter wel financiële risico's. Het kortingsbedrag wordt berekend aan de hand van de landelijke prijsindex van het Kadaster. Wanneer de prijsindex stijgt, moet de huisverkoper bij verkoop van de woning een groter kortingsbedrag terug betalen aan Wonen Limburg, daalt de prijsindex dan betaalt de huiseigenaar bij verkoop een lager bedrag aan Wonen Limburg. Met de huidige trend van een dalende woningprijs (als gevolg van de economische recessie) kan het mogelijk betekenen dat Wonen Limburg geld moet toeleggen op de *“Koopvariant”*.

Wat betreft de omzet haalt Wonen Limburg circa vijftien procent uit de verkoop van woningen (zowel nieuwbouw als bestaande bouw), circa tachtig procent uit de huurinkomsten en de resterende vijf procent uit overige inkomsten. Onder overige inkomsten kunnen worden verstaan kosten die in rekening worden gebracht voor administratieve werkzaamheden, overheidsbijdragen en vergoedingen voor leveringen en diensten van huurder welke bovenop de netto huurprijs worden berekend.

Wonen Limburg heeft één (algemene) strategie geformuleerd. Deze algemene strategie geeft de kaders waarbinnen de verschillende vestigingen hun eigen strategie kunnen formuleren. Het is daarom niet mogelijk om één ondernemingsstrategie te formuleren aangezien Wonen Limburg bestaat uit verschillende vestigingen welke actief zijn in verschillende regio's waarbij elke regio een andere demografische opbouw kent. De vestigingen kunnen waar nodig de afdeling vastgoedontwikkeling, welke actief is als een zelfstandig orgaan is binnen Wonen Limburg, inschakelen.

Wonen Limburg is op Maastricht en omstreken en het noordelijkste puntje van Limburg na werkzaam in heel Limburg. Door het samengaan van verschillende woningcorporaties in het verleden is het nu mogelijk om schaalvoordelen te behalen. Door deze grootschaligheid is Wonen Limburg een gewilde partner om mee samen te werken. Een zwakte van Wonen Limburg is terug te vinden in de portefeuille verdeling. Deze sluit momenteel niet goed aan bij de toekomstige demografische ontwikkelingen. Hierdoor is Wonen Limburg genoodzaakt om een deel van het bezit te transformeren, eventueel door sloop of renovatie. Wonen Limburg ziet, ondanks het feit dat de huidige portefeuille niet goed aansluit bij de bevolkingsopbouw, kansen bij de demografische ontwikkeling. Zo ontstaat er de komende jaren meer vraag naar seniorenwoningen en naar woningen voor één of tweepersoons huishoudens. Daarnaast ziet Wonen Limburg een kans in het creëren van de ketens *wonen, leren en werken* en in *wonen, zorg en welzijn*. Zorg en welzijn heeft tot doel mensen langer te laten wonen in hun huidige woning. Hierbij levert Wonen Limburg de stenen en wordt de samenwerking gezocht met andere partijen voor aanvullende diensten als bijvoorbeeld zorg. *Wonen leren werken* geeft in achtergestelde wijken de mogelijkheid om samen met bewoners projecten op te starten ter bevordering van de leefbaarheid van de wijken. Dit kan bijvoorbeeld een project zijn waarbij jongeren stageplaatsen krijgen aangeboden bij één van de maatschappelijke instellingen in de wijk. Hierdoor neemt het sociale welzijnsniveau in de wijk toe. Naast de demografische ontwikkeling vormt de politiek een bedreiging. Deze heeft het beeld dat de woningcorporaties genoeg geld hebben en daardoor gemakkelijk overal in kunnen investeren. Dit beeld is

niet correct. Er is wel degelijk vermogen aanwezig bij woningcorporaties, echter dit zit vast in de stenen. Dit geld komt pas beschikbaar bij de verkoop van een woning. Daarnaast is sociale woningbouw niet rendabel. Dit komt, omdat de maximale huurprijsstijging door de overheid wordt bepaald en gekoppeld is aan de inflatiepercentage. De lage inflatie van dit moment beperkt de inkomensstroom van woningcorporaties. Tot slot is de woningcorporatie sinds 2008 verplicht om integrale vennootschapsbelasting te betalen over alle activiteiten, ook over de niet rendabele sociale woningbouw, ook dit drukt de inkomsten van de woningcorporaties.

Het nieuwe wetsvoorstel (zie paragraaf 2.5) heeft twee kanten. Het is goed dat er toezicht komt, ook voor Wonen Limburg. Dit zorgt vermoedelijk voor meer transparantie naar de buitenwereld. Het percentage van maximaal drieëndertig procent participatie in commerciële projecten vormt een bedreiging. De regel is opgesteld om meer draagvlak te creëren. Hier staat tegenover dat juist de commerciële projecten de volkshuisvestelijke taak, de bouw van sociale woningen, mogelijk maken. Hierbij wordt een deel van de inkomsten van de commerciële projecten gebruikt ter compensatie van de niet rendabele sociale woningbouw. Dit wordt ook wel een hefboom genoemd. Door de beperking van maximaal één derde participatie lopen projecten in de toekomst het gevaar dat ze niet worden uitgevoerd. Een project dat in de ogen van Wonen Limburg maatschappelijk gezien belangrijk is loopt het risico niet te worden uitgevoerd als de overige partijen hier niets in zien. De woningcorporaties worden afhankelijk van de visie van de overige spelers. In de toekomst zal het dan ook meer energie vergen om partijen bij elkaar te krijgen.

Effecten economische recessie

Als gevolg van de recessie verloopt de verkoop van woningen moeizamer. Hierdoor lopen de inkomsten uit de verkoop van woningen voor Wonen Limburg terug. Om dit tegen te gaan gaat Wonen Limburg meer gebruik maken van marketinginstrumenten en worden bijeenkomsten met makelaar en notarissen georganiseerd waarbij de koopvariant onder de aandacht wordt gebracht. Daarnaast is er een trend zichtbaar dat huurders langer blijven zitten. Wonen Limburg had een mutatiegraad rond vijf tot zes procent, deze is als gevolg van de economische recessie verder gedaald. Het precieze cijfer van deze daling was tijdens het interview nog niet bekend. Wonen Limburg ondervindt momenteel dat er steeds meer vraag is naar huurwoningen. De demografische ontwikkelingen in Limburg en de economische recessie hebben er toe geleid dat de vraag naar huurwoningen is versterkt.

Het portefeuillebeleid is niet aangepast als gevolg van de huidige economische recessie. Wat Wonen Limburg wel jaarlijks doet is enkele parameters (inflatie, verhouding eigen en vreemd vermogen, rentestand op vreemd vermogen enz.) toetsen. De uitkomst hiervan kan eventueel leiden tot een aanpassing van rendementseisen. Door de economische recessie is meer vraag gekomen naar huurwoningen wat resulteert in minder leegstand, hier staat tegenover dat de verkoop van woningen moeizamer verloopt. Verder tracht Wonen Limburg te letten op de maandlasten van de huurder, zeker in deze economisch zwaardere tijden. Dit wordt bereikt door bijvoorbeeld de isolatiewaarden van de huurwoningen twee schalen te verhogen, waardoor de huurder minder maandlasten krijgt.

Positie woningcorporatie over circa 15 jaar

Momenteel zijn grote verschillen zichtbaar tussen de woningcorporaties in Nederland. In de toekomst zal de woningcorporatie een spin-in-het-web functie krijgen in de maatschappij. Waar nu de gemeenten verantwoordelijk zijn voor de leefbaarheid in de wijken zal dit verschuiven naar de woningcorporaties. Wonen Limburg wil zich profileren als een innoverende woningcorporatie. Momenteel zit Wonen Limburg nog te veel aan de beheerzijde, terwijl het doel is meer een innovatieve woningcorporatie te zijn.

Wonen Limburg is een *maatschappelijke vastgoedondernemer* (zie tabel 3.3). Hierbij is een verschuiving waar te nemen van *sociale woningbelegger* naar een *maatschappelijke vastgoedondernemer*. Deze verschuiving betekent dat de focus verschuift van alleen woningen naar een veelzijdige maatschappelijke functie. Dit gaat veel verder dan alleen het beheer van de woningen, namelijk ook de leefbaarheid in de wijken, dit wordt

overigens tegenwoordig gerekend tot het takenpakket van de woningcorporaties. Indirect zorgt een betere leefbaarheid in de wijken wel tot een waardeverhoging van woningen.

4.4 Interview Huis en Erf

Huis & Erf

Huis & Erf is opgericht in 1917 en heeft volgens het jaarverslag van 2008 momenteel circa 3.500 wooneenheden in het bezit. Het kantoor van Huis & Erf is gevestigd in Schijndel. Uit het jaarverslag van 2008 is verder gebleken dat Huis & Erf werkgelegenheid biedt aan circa 59,07 fte's en een omzet heeft van ruim 26 miljoen euro. Huis en Erf vindt dat wonen persoonlijk moet zijn. Daarom geeft Huis en Erf de bewoners de keuze voor huur, koop of een tussenvorm hiertussen. Verder investeert Huis en Erf veel geld in het energiezuiniger maken van het woningbezit. Hierdoor gaan de lasten van de bewoners omlaag. Huis en Erf wil een maatschappelijke organisatie zijn die gericht is op buurten (buurt corporatie). Tot slot stelt Huis en Erf zichzelf het doel om de bouwproductie de komende jaren te verdubbelen tot 370 woningen. In het kader van de verhoging van de transparantie heeft Huis en Erf in 2006 de Corporate Governance Code van de brancheorganisatie Aedes in de statuten opgenomen.

Huidige strategie

Huis en Erf heeft enkele jaren geleden het beleid voor de toekomst uitgezet. Dit beleid is niet fundamenteel gewijzigd als gevolg van de economische recessie. Huis en Erf verschilt van andere woningcorporaties, omdat er vraaggestuurd wordt gewerkt. Hierbij wordt alleen de buitenkant van de woning planmatig onderhouden. De binnenkant kan de bewoner geheel naar eigen wens inrichten. Initiatief voor eventuele wijzigingen en verbeteringen in de woning liggen bij de bewoner. Omdat Huis en Erf vindt dat wonen persoonlijk is, kan de bewoner zelf kiezen voor huur of koop. De eventuele koop wordt indien nodig ondersteund door het instrument "te woon". Hierbij kan de bewoner een korting krijgen van minimaal tien procent oplopend tot maximaal negenenveertig procent op de aankoopprijs van de woning. Iedereen die de afgelopen jaren gebruik heeft gemaakt van "te woon" heeft de maximale negenenveertig procent korting volledig benut. Wanneer de bewoners dan verhuizen dient de woning eerst te koop aan worden geboden aan Huis en Erf. De woning wordt dan getaxeerd en binnen drie maanden overgenomen. Hierbij zijn feitelijk dezelfde spelregels van toepassing als bij de koopvariant van Wonen Limburg. Naast deze koopstimuleringsregeling heeft Huis en Erf fors geïnvesteerd in een groei van de vastgoedportefeuille, deels door nieuwbouw en deels door aankoop van bestaande objecten. Door de huidige economische omstandigheden heeft Huis en Erf te maken met risico's. Om deze risico's te beperken worden de projecten over een langere termijn berekend met verschillende scenario's. Daarnaast wordt constant gemonitord of de projecten binnen de vastgestelde begroting blijven. De solvabiliteit van Huis en Erf ligt momenteel rond de zestig procent. Dit kan door alle uitstaande projecten eventueel zakken naar veertig procent. Huis en Erf is een gezonde onderneming. Hierdoor is Huis en Erf in staat om tegen een goedkopere prijs wooneenheden te verkrijgen. Verder is Huis en Erf voor haar inkomsten niet afhankelijk van de verkoop van woningen. Voor de komende jaren staan er circa 370 nieuwbouwwoningen, enkele brede basisscholen en mogelijk een Kulturhus op het programma. Kortom, maatschappelijk vastgoed staat de komende jaren flink op de rol. Mede door deze verschuiving is de omzet van Huis en Erf met een factor vier verdubbeld. Deze uitbreiding heeft er toe geleid dat het aantal werknemers is uitgebreid. De afgelopen jaren heeft Huis en Erf naast het investeren in vastgoed veel geïnvesteerd in de leefbaarheid van wijken, het maatschappelijk rendement. Het is belangrijk dat er aangegeven gaat worden wat maatschappelijk rendement precies is en hoe dat in de toekomst gemeten kan gaan worden. Doordat de woningcorporatie steeds meer verantwoordelijk is voor kwaliteit van wijken, zorg en welzijn, onderwijs en de lokale economie kan de woningcorporatie geen sobere en doelmatige organisatie zijn die alleen gericht is op het beheer. In lijn met deze verbreding is de oplevering van enkele vrije sectorwoningen in 2008, welke overigens de eerste vrije sectorwoningen zijn die Huis en Erf heeft opgeleverd.

Een woningcorporatie moet voornamelijk op buurtniveau actief zijn, waarbij lokaal samenwerken met zorg, welzijn en onderwijs een belangrijke rol speelt. Investeren in vitaliteit van buurten leidt tot sterke buurten en wijken waardoor de waarde van het vastgoed zal toenemen. Dit is een andere route dan in het verleden gebruikelijk was.

Het taakgebied van de woningcorporatie verbreedt zich naar aanleiding van het wetsvoorstel en daarnaast biedt het wetsvoorstel voldoende mogelijkheden voor de toekomst. De volkshuisvestingsautoriteit kan beter lokaal in plaats van landelijk geregeld worden. Het zou volstaan om met alle gemeenten waarin de woningcorporatie actief is prestatieafspraken te maken. Er kunnen best risico's worden genomen zolang deze niet te groot en goed beheersbaar zijn. Professioneler toezicht is een goede zaak, alleen de vraag is of dit niet beter lokaal/regionaal geregeld kan worden. Het wetsvoorstel zal de strategie van Huis en Erf niet beïnvloeden. Zo heeft Huis en Erf de afgelopen twee jaar de organisatie anders in de markt gezet, bijvoorbeeld door te investeren in leefbaarheid van de wijken. Het is belangrijk dat de maatschappelijke organisatie zich niet alleen richt op effectiviteit en efficiency, maar ook op transparantie en de legitimiteit van keuzes. Nog een belangrijke stap kan gemaakt worden bij de maatschappijsturing. Dit betekent dat de maatschappij meer input moet geven aan Huis en Erf, zodat Huis en Erf hierop zijn toekomstige plannen kan ontwikkelen of bijsturen. Wanneer er een goede maatschappijsturing is kunnen de keuzes van Huis en Erf op een juiste manier worden gelegitimeerd. De maatschappijsturing en de toetsingsmogelijkheid hiervan ontbreken nog. Zonder deze maatschappijsturing kan de bestuurder van een woningcorporatie het nooit goed doen, er ontbreekt een toetsingskader voor het functioneren van de bestuurder.

Huis & Erf als een maatschappelijke innovator. (Zie tabel 3.3)

Effecten economische recessie

Door de economische recessie is Huis en Erf alerter op de risicoanalyses. Dit kan mogelijk tot gevolg hebben dat er vaker bijgestuurd moeten worden. Daarnaast is zichtbaar geworden dat bij een deel van de klanten de huurachterstanden oplopen en nemen de wachtlijsten voor huurwoningen verder toe. De vraag hierbij is of de huurders zich voor de zekerheid inschrijven of dat het bittere noodzaak is. De effecten van de economische recessie zullen meevallen, omdat Huis en Erf niet afhankelijk is van de woningverkoop. Economisch gezien zullen er in het gebied waar Huis en Erf werkzaam is geen grote klappen gaan vallen. Het belangrijkste, zeker in deze tijd, is om te weten waar de belangrijke risico's voor Huis en Erf liggen. De economische recessie heeft er wel toe geleid dat er scherper naar de begroting van volgend jaar wordt gekeken. Voornamelijk om in beeld te krijgen welke risico's beïnvloedbaar zijn en welke niet. De bestaande projecten zijn ingerekend met de onrendabele toppen dus hierin zijn geen grote verrassingen te verwachten. Verder is het belangrijk om te weten welke projecten eventueel kunnen worden opgeschoven en wat deze doorschuiving betekent voor de liquiditeit van Huis en Erf.

Huis en Erf beschikt momenteel over een strategisch voorraadbeheer. Dit voorraadbeheer wordt de komende jaren verder uitgewerkt in buurtinvesteringsplannen. Deze buurtinvesteringsplannen worden samen met de buurtbewoners en maatschappelijke organisaties uit de buurt opgesteld om zo te kunnen bepalen waar de prioriteiten moeten komen te liggen en welke investeringen wenselijk zijn. De portefeuillestrategie van Huis en Erf is niet gewijzigd als gevolg van de economische recessie. Huis en Erf zit in een soort spagaat waarbij aan de ene kant de organisatie sober en doelmatig moet zijn (sociale huisvesting) en aan de andere kant de organisatie steeds meer differentieert in producten (steeds breder werkveld). Het investeren in leefbaarheid en vastgoed is door de economische recessie niet gewijzigd.

De economische recessie heeft Huis en Erf op een aantal zaken geattendeerd. Zo is het altijd belangrijk om goed in de gaten te houden wat de markt precies wil. Mede door goede afspraken met de Rabobank heeft Huis en Erf voor de "Te Woon" hypotheek geen problemen. Verder heeft Huis en Erf in juni 2009 nog een lening voor de uitbreiding van de vastgoedportefeuille ter waarde van tien miljoen opgehaald bij een bank. Hierbij heeft Huis en Erf geen moeilijkheden ondervonden. Dit is te verklaren door het grote kapitaal (in stenen), waar de woningcorporatie over beschikt.

Positie woningcorporatie over circa 15 jaar

In de toekomst zal de woningcorporatie op buurtniveau georganiseerd zijn. Dit gaat verder dan alleen de complexen welke de woningcorporatie in eigendom heeft. De woningcorporatie krijgt een maatschappelijke taak en faciliteert andere (maatschappelijk) organisaties welke actief zijn op bijvoorbeeld de gebieden zorg, wonen en welzijn. De huizen zijn een middel, geen doel. Belangrijk is om te investeren in maatschappelijke waardecreatie en de vitaliteit van de wijken. Daarnaast is de vraag of de woningmarkt wel lokaal moet worden bepaald, het is beter om dit regionaal af te stemmen. De woningcorporatie wordt de spin-in-het-web. Door partijen bij elkaar te brengen gaan succesvolle projecten ontstaan. Huurovereenkomsten zullen gedifferentieerd gaan worden. Hierbij kan bijvoorbeeld de tuin worden geleast, dit stelt vooral de senioren in staat om langer te blijven wonen in hun bestaande woning. Het gevolg is dat er buurtbedrijven gaan ontstaan. Zo ontstaat er weer meer een gedeelde verantwoordelijkheid. Er gaat een nieuw soort buurthuis ontstaan. Deze buurthuizen huisvesten verschillende functies. Door de ruimte van deze buurthuizen efficiënt te gebruiken blijft het vastgoed langer bruikbaar. Er moet voor de investering gekeken worden naar een langere houdbaarheid van de investering.

4.5 Interview Destion

Destion

Destion is op 1 januari 2007 ontstaan na een fusie tussen Wonen Maasduinen uit Nieuw Bergen en woningstichting de Vuurkuul uit Mook. Destion bezit volgens het jaarverslag (2008) 2.349 wooneenheden en is gevestigd in Gennep. De werkzaamheden van de organisatie van Destion staan gelijk aan 17,97 fte. In 2008 heeft Destion een omzet gehad van circa 15,5 miljoen euro. Het doel dat Destion wil bereiken is om dé woningcorporatie te worden van Noord-Limburg. Momenteel voorziet Destion voornamelijk in eengezinswoningen, maar als gevolg van de demografische ontwikkelingen in de regio is een transformatie ingezet in de richting van multifunctionele (zorg)woningen geschikt voor senioren en in één of tweepersoons huishoudens. Kernwaarden die Destion hanteert zijn sociaal, betrokken, transparant, kwalitatief, laagdrempelig, lokaal verankerd, meedenkend, creatief en oplossingsgericht.

Huidige strategie

Destion is een non-profit organisatie die werkzaam is in afgeschermden markten. Alle woningcorporaties zijn monopolist waarbij geen sprake is van concurrentie. De focus van Destion ligt op sociale huur. Er is echter momenteel een trend zichtbaar dat woningcorporaties verschuiven naar andere delen van de markt. Destion was van oudsher vooral een beheersorganisatie waarbij weinig werd ingezet op innovatie en vernieuwing van de organisatie. Na de bruteringsoperatie zijn de woningcorporaties op zoek gegaan naar hun eigen identiteit. Dit betekende voor Destion dat de woningportefeuille moest worden getransformeerd. Een deel van de eengezinswoningen moest plaats maken voor nultreden-woningen (seniorenwoningen). Dit als gevolg van een verandering van de demografisch opbouw en marktvraag. Destion richt zich op drie doelgroepen, ten eerste gezinnen die wonen in eengezinswoningen, ten tweede senioren die wonen in seniorenwoningen en ten derde alleenstaanden of twee persoonshuishoudens welke wonen in kleine woningen. Momenteel is een grote afname zichtbaar in de vraag naar huurwoningen voor gezinnen, omdat de gezinnen de voorkeur hebben voor koop. Daarnaast neemt de vraag naar ontzorgt wonen toe, waarbij senioren gaan huren om zo van het onderhoud van de woning af te zijn. Dit vereist een aanpassing van de woningvoorraad.

De focus van Destion komt voornamelijk op senioren te liggen, omdat de vergrijzing veel harder gaat "toeslaan" dan momenteel wordt verondersteld. Op het gebied van innovatie richt Destion zich voornamelijk op het opwaarderen van de bestaande voorraad. Een deel van de voorraad zal worden verkocht aan de markt, waarbij de verkochte woningen van goede kwaliteit dienen te zijn. Met het opwaarderen worden bestaande woningen naar het niveau van de huidige nieuwbouw gebracht. Dit kan betekenen dat bijvoorbeeld een groot deel van de gevel moet worden vervangen en waar nodig krijgen de woningen een nieuwe architectuur.

Hierdoor tracht Destion het beeld van de monotone woningen, welke niet meer voldoen aan de eisen van nu, te veranderen. Een deel van de bestaande woningvoorraad zal worden gesloopt.

Naast het aanbieden van woonruimte gaat Destion zich gaan richten op maatschappelijk vastgoed zoals brede scholen, multifunctionele accommodaties, dorpontoetingsplekken en woonzoco's(woonzorgcombinatie's). Door te investeren in maatschappelijk vastgoed tracht Destion de leefbaarheid in de wijken te bevorderen. Destion beschikt over vermogen om te investeren, niet zozeer in geld, maar het vermogen om (maatschappelijk) vastgoed te managen en zorgvuldig en duurzaam te beheren, waardoor het maatschappelijke vastgoed ook in de toekomst zijn waarde behoudt. Door de kleinschaligheid kan Destion snel en slagvaardig handelen en is het zeer flexibel. Een bedreiging voor Destion is de stagnerende verkoop van woningen, deze worden door de huidige economische omstandigheden moeilijker verkocht. Dit betekent dat Destion mogelijk de ambitie voor de toekomst moet bijstellen. Een andere bedreiging is de politiek. Deze is continu op zoek naar manieren om geld uit de corporatiesector te halen. In het verleden heeft de politiek dit gedaan door middel van de wijkheffing (Vogelaarheffing) en invoering van de vennootschapsbelasting. De vraag is welke maatregelen hierna volgen. In de meeste gevallen zullen deze nieuwe maatregelen ten koste gaan van de maatschappelijk plannen. Destion richt zich in eerste instantie primair op de huurders en secundair op de maatschappij. Dit neemt niet weg dat de kans om te investeren in maatschappelijke voorzieningen de leefbaarheid in de wijken bevordert, wat uiteindelijk zal resulteren in het gemakkelijker verkopen of verhuren van het vastgoed tegen een betere prijs.

Destion moet goed gaan kijken hoe het wetsvoorstel gaat uitpakken. Hierbij zijn er enkele zaken die voor Destion zorgwekkend zijn. Zo wordt gedacht om het centraal fonds om te vormen naar de woonautoriteit, dit is een kwalijke zaak aangezien het centraal fonds er is om heffingssteun en saneringssteun te verlenen. Het is beter om een nieuwe organisatie of bestuursorgaan op te richten. Destion heeft geen bezwaar tegen een woonautoriteit, doch de uitvoering hiervan dient goed te worden geregeld. Het drempelbedrag van drieëndertig procent zal voor Destion geen problemen opleveren omdat het zich voornamelijk richt op sociale woningbouw, in tegenstelling tot andere woningcorporaties die trachten door middel van dure en middeldure huur en koop de sociale woningbouw te compenseren. Opvallend is dat de huurprijzen bij deze woningcorporaties niet goedkoper worden. Om deze reden ontwikkelt Destion geen commerciële projecten. Destion heeft een kleine eigen vastgoedontwikkelingsafdeling welke alleen de eigen sociale huur en koopwoningen ontwikkelt. Wanneer Destion liquide middelen nodig heeft, verkoopt het woningen, daarnaast is het belangrijk om goed op het uitgiftepatroon te letten. Het wetsvoorstel zal verder geen effect hebben op de ondernemingsstrategie van Destion.

Effecten economische recessie

Momenteel ondervindt Destion een aantal effecten van de economische recessie. Ten eerste biedt de economische recessie Destion meer kansen op de grondpositiemarkt. In het verleden was het voor woningcorporaties moeilijk om zich tussen commerciële partijen te mengen, omdat de commerciële partijen hogere prijzen voor de grond konden betalen. Doordat veel ontwikkelaars als gevolg van de economische recessie afhaken biedt dit kansen voor Destion. De recessie heeft er voor gezorgd dat de aannemers reële prijzen zijn gaan berekenen. Ten tweede stagneert de verkoop van woningen, hierdoor is een afname in de vraag naar koopwoningen en een toename in de vraag naar huurwoningen zichtbaar. Destion gaat geen extra huurwoningen bouwen om aan die vraag te kunnen voldoen aangezien de meeste mensen liever kopen dan huren. Doordat veel senioren die nu wonen in een koophuis hun woning niet verkocht krijgen, stagneert de doorschuiving omdat de woningeigenaren pas gaan verhuizen wanneer hun huidige woning verkocht is. Destion heeft nog geen maatregelen genomen tegen de economische recessie. De begroting van voor de recessie staat nog steeds overeind. Twee projecten voor volgend jaar zijn uit de begroting gehaald, omdat samenwerkende partijen zijn afgehaakt. Om te voorkomen dat er te veel aanbod tegelijk op de markt komt, gaat Destion de fasering ruimer maken. Ten derde heeft Destion een tegenvaller op het gebied van

huurinkomsten omdat de maximale huurstijging, welke door de overheid wordt bepaald en afhankelijk is van de inflatie, komend jaar niet hoog zal zijn. Dit betekent minder inkomsten voor Destion. Dit heeft echter niet geleid tot een aanpassing van de strategie.

De portefeuillestrategie richt zich, zoals eerder gemeld, voornamelijk op transformatie van de portefeuille en het toevoegen van maatschappelijk vastgoed. Destion heeft voor de komende tien jaar de bouw en sloop van circa 400 woningen op de planning staan. Daarnaast heeft Destion 550 woningen geormerkt voor de verkoop. Hiervan kunnen er 350 verkocht worden met *slimmer kopen*, dit is vergelijkbaar met de koopvariant van Wonen Limburg. Bij *slimmer kopen* heeft Destion een kooprecht in plaats van een koopplicht. Hierdoor is Destion bij de verkoop van de woning door de bewoner niet verplicht de woning terug te kopen. De portefeuillestrategie is niet aangepast naar aanleiding van de economische recessie. Indien projecten moeizamer verkocht worden zal wel de solvabiliteit zakken. Destion ziet voor de toekomst mogelijkheden in de combinatie van seniorenhuisvesting en zorg met als doel de senioren zo lang mogelijk in hun eigen woningen te laten wonen.

In tijden van economische recessie is het belangrijk om een meerjarenprognose te hebben. Destion kan gedurende de komende jaren eventueel de meerjarenprognose bijsturen, bijvoorbeeld door projecten verder te faseren of door te schuiven.

Positie woningcorporatie over circa 15 jaar

Het voortbestaan van Destion is geen doel op zich. Een groot deel van de bewoners van sociale huurwoningen kan gemakkelijk zelf hun eigen woning kopen, eventueel daartoe in staat gesteld door constructies als *slimmer kopen*. Hier werkt Destion aan mee door een deel van de voorraad te verkopen. Destion sluit niet uit dat in de toekomst meer woningen verkocht worden. De woningvoorraad in de sociale volkshuisvesting zal afnemen en het aandeel maatschappelijk vastgoed zal toenemen. Dit betekent een verschuiving van woningcorporatie naar vastgoedorganisatie.

Destion is een maatschappelijke innovator die graag wil investeren in maatschappelijke, innovatieve projecten waarbij rendement niet belangrijk is. Het maatschappelijke rendement is belangrijker dan het financiële rendement. (Zie tabel 3.3)

4.6 Interview Wonen Breburg

Wonen Breburg

Wonen Breburg is in 2004 ontstaan uit een fusie tussen stichting Wonen Midden-Brabant (Tilburg) en stichting WonenBreda (Breda). Wonen Breburg heeft 26.123 wooneenheden (jaarverslag 2008) in bezit en is gevestigd in Breda en Tilburg. De werkzaamheden binnen de organisatie van Wonen Breburg staan gelijk aan circa 400 fte. In 2008 heeft Wonen Breburg een omzet met beheer behaald van circa 135,2 miljoen euro, waarmee Wonen Breburg de hoogste omzet heeft van de geïnterviewde woningcorporaties. Kernwaarden die Wonen Breburg hanteert zijn betrokken, betrouwbaar, klantgericht, ondernemend en samenwerkend.

Huidige strategie

Wonen Breburg heeft de maatschappelijke taak hoog in het vaandel staan en zet hiervoor de beschikbare middelen in. De huurders dienen in technisch en kwalitatief goed onderhouden woningen te wonen. Om dit te bereiken zet Wonen Breburg fors in op energetische (energieverbeterings) maatregelen, om het woongenot van de huurders te verhogen en de woonkosten te verlagen. In het meerjarenplan (2009-2012), welke is geschreven voor de economische recessie, heeft Wonen Breburg opgenomen dat het complete woningbezit in een periode van tien jaar een aantal energielabels moet stijgen. Voor woningen met een exploitatieperiode die langer is dan vijftien jaar is het streven naar label B, voor woningen met een kortere exploitatieperiode is het streven naar label C. Daarnaast zijn deze maatregelen op maatschappelijk gebied verantwoord, zeker in de

huidige tijd waarin duurzaamheid en (energie) zuinigheid (CO2) hoog op de (politieke) agenda staan. In het meerjarenplan is opgenomen dat het financieren van de energetische maatregelen plaats vindt door een aanvullend verkoopprogramma uit het bestaande bezit. Wonen Breburg verkoopt ondanks de recessie nog steeds woningen, echter niet in de mate die vooraf verondersteld was, er is een beperkte stagnatie zichtbaar. De verkoop van de prijsklasse 150 duizend tot 200 duizend euro (voornamelijk uit het bestaande bezit) verkoopt momenteel redelijk tot goed, zeker wanneer deze woningen rond de 150 duizend euro kosten in combinatie met koopgarant. Hierbij een oplopende verkooptermijn zichtbaar. De overige prijscategorieën, voornamelijk woningen in de nieuwbouw koop, stagneert. Bij de koopgarant heeft de koper de mogelijkheid om nul, vijftien of vijftentwintig procent korting te krijgen op de aanschafprijs van de woning. Tot op heden verkiest het merendeel vijftentwintig procent, een enkeling vijftien procent, en niemand nul procent. Wonen Breburg heeft bij de koopgarant een terugkoopplicht.

De aanleiding tot de fusie uit 2004 was dat Wonen Midden Brabant beschikte over de nodige financiële middelen die bij WonenBreda ontbraken. De onderhoudssituatie van het bezit van WonenBreda was, door het ontbreken van financiële middelen, verouderd. Bij de verzelfstandiging van het voormalige gemeentelijke woonbedrijf eind jaren tachtig heeft WonenBreda alleen het bezit mee gekregen en een marginaal eigen vermogen. De fusie maakte het mogelijk om het woningbezit in Breda technisch te verbeteren.

Wonen Breburg is maatschappelijk gedreven en wil een actieve bijdrage leveren aan herstructureringsopgaven. Een bedreiging voor Wonen Breburg is de politiek, bijvoorbeeld de ingevoerde vennootschapsbelasting en de bijdragen om de herstructureringsprojecten van de Vogelaarwijken van de grond te krijgen. Een andere beperking is het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) dat enkele jaren geleden is overgestapt op een andere borgstellingsproblematiek. Het WSW kijkt door de wijziging naar de operationele kasstromen, waarbij wordt gekeken of de woningcorporatie na de huurinkomsten minus alle kosten voldoende geld overhoudt om de rente en een genormeerde aflossing te betalen. Deze maatregel is zwaar voor Wonen Breburg omdat een groot deel van de overgebleven kasstromen momenteel wordt besteed aan het uitvoeren van achterstallig onderhoud. De aanpassing van de borgstelling heeft er voor gezorgd dat Wonen Breburg sinds 2006 financieel heeft bijgestuurd. Wanneer er sprake is van een structureel overschot in eigen vermogen dan is Wonen Breburg bereid om deze middelen in te zetten. Daarbij zijn veel maatschappelijke projecten bespreekbaar, bijvoorbeeld het huisvesten van ex-gedetineerde, veel zorg, zorginstellingen en multifunctionele accommodaties. Begeleiding en alle zaken daaromheen dienen door andere partijen te worden opgepakt. Uitbreiding van de bestaande woningvoorraad is geen doel. Momenteel vindt er binnen Wonen Breburg een discussie plaats of het niet verstandiger is om op grote schaal woningen te verkopen om vervolgens dit geld te investeren in nieuwbouw. Door de vernieuwing van de portefeuille neemt de kwaliteit van de totale woningportefeuille toe. Voor de periode van 2009-2012 staan de sloop van 1.800 woningen, de nieuwbouw van 1.200 woningen en een verkoop van 1.400 bestaande woningen waarvan 75% met koopgarant op het programma.

Wonen Breburg moet geld bijleggen voor de huisvesting van de sociale doelgroep. Dit geld moet ergens verdiend worden, bijvoorbeeld door commerciële verhuur. Vanuit de doelgroep bezien staat de woningcorporatie achter de voorstellen van Minister van der Laan, wel moet Wonen Breburg de ruimte krijgen om sociale woningbouw te kunnen financieren met rendabele projecten.

De herstructureringsopgave in Breda en Tilburg biedt mogelijkheden om te zorgen voor goede en leefbare wijken te zorgen. Dit kan worden bereikt door differentiatie in koop en huur en in dure en goedkope woningen. Of dit doel inpasbaar is in het wetsvoorstel van Minister van der Laan moet nader worden onderzocht. Wanneer partijen ontbreken om een samenwerking mee aan te gaan kan Wonen Breburg alleen niet veel betekenen.

Effecten economische recessie

Als gevolg van de economische recessie is een stagnatie in de verkoop van nieuwbouw zichtbaar, voornamelijk de appartementenmarkt staat onder druk. Dit komt mede doordat de potentiële kopers de financiering moeilijker rond krijgen, waardoor het aankopen meer tijd kost. De gemiddelde verkooptermijn voor het verkopen van het bestaande bezit is opgelopen van 170 naar 200 dagen. Er is geen stagnatie in de woningmutatie zichtbaar, hetgeen Wonen Breburg op voorhand wel verwacht had. Momenteel ligt het mutatiepercentage rond de tien procent. Dit beeld wordt, in vergelijking met overige reguliere huurders, vertekend doordat het deel van de studentenverhuur een hogere woningmutatie heeft dan de overige huurders. Bij mutatie wordt de huurprijs omhoog getrokken naar het niveau van streefhuren, welke een mix is van technische status in combinatie met populariteit. Een vermindering van de woningmutatie betekent minder inkomsten, door het verschil tussen de streef huur en de bestaande huur. Wonen Breburg was in de veronderstelling dat door de economische crisis de financiering duurder zou worden, dit is (nog) niet zichtbaar. Als gevolg van de economische recessie doet Wonen Breburg een maandelijks update waarin de ontwikkeling van een aantal onderdelen wordt getoetst. Bij de financiering wordt de renteontwikkeling goed in de gaten gehouden, bij de verkoop van woningen wordt gekeken naar de verkoopprijsontwikkeling, de frequentie van de verkoop en de ontwikkelingen rond de mutatiegraad. Daarnaast toetst Wonen Breburg een aantal grote aannemers regelmatig op continuïteit. Wonen Breburg heeft als gevolg van de economische recessie twee scenarioberekeningen gemaakt waarbij één uitgaat van een somber scenario en de ander uitgaat van een extra somber scenario. Bij de scenarioberekeningen wordt gekeken naar de ontwikkeling van de financiële positie op het gebied van liquiditeit en solvabiliteit. De uitkomsten van de laatste update liggen (nog) boven het sombere scenario. Dit betekent dat Wonen Breburg op financieel gebied nog geen noemenswaardige problemen ondervindt van de economische recessie. Daarnaast zijn de wachtlijsten niet toegenomen als gevolg van de economische recessie. Uit recent onderzoek van Rigo is gebleken dat de huur- en koopmarkt beide hun eigen dynamiek kennen. Het instromen van de koopmarkt naar de huurmarkt en vice versa komt in veel mindere mate voor dan voorheen werd aangenomen. Huiseigenaren blijven het liefst zo lang mogelijk in hun koopwoning wonen, daarna verhuizen ze het liefst naar een koopappartement.

De portefeuillestrategie van Wonen Breburg is gericht op het aanbieden van gedifferentieerde woningen binnen de wijken, waarbij alle doelgroepen in elke wijk bediend worden. Wanneer dit niet het geval is tracht Wonen Breburg dit te veranderen door de wijk te herstructureren. De portefeuillestrategie is niet veranderd door de economische recessie. Wonen Breburg heeft als gevolg van de recessie (nog) geen projecten uitgesteld.

De provincie Noord-Brabant heeft Wonen Breburg gevraagd of het bereid is een aantal projecten over te nemen van andere ontwikkelaars. Dit stelt Wonen Breburg in staat om anticyclisch te investeren, dat als doel is opgenomen in het ondernemingsplan, maar de mate waarin geïnvesteerd wordt is echter afhankelijk van de op dat moment geldende financiële positie. Wonen Breburg blijft zich richten op de doelstellingen uit het ondernemingsplan, deze doelstellingen zijn niet aangepast door de “tijdelijke” economische dip. De economische recessie heeft zich voorlopig anders ontwikkeld dan Wonen Breburg op voorhand in het sombere en extra sombere scenario had ingeschat. Met name de financieringskant heeft zich minder dramatisch ontwikkeld. Daarnaast biedt de recessie Wonen Breburg de mogelijkheid om kostenvoordelen te behalen op aanbestedingen.

Positie woningcorporatie over circa 15 jaar

De woningcorporatie zal blijven bestaan, alleen in welke vorm is moeilijk te definiëren. De woningcorporaties blijven een speelbal van de politiek. De discussie over de positie van de woningcorporatie kan mogelijk leiden tot een nieuwe setting. Hierbij komt er één vastgoedbedrijf voor de sociale doelgroep en daarnaast is het denkbaar dat er een nieuwe entiteit ontstaat waarin de corporatie participeert voor het commerciële onroerend goed. Dit betekent een versnippering van de sociale en maatschappelijke activiteiten.

Een aantal woningcorporaties kan in de huidige omstandigheden in de problemen komen doordat in het verleden te veel is geïnvesteerd in grondposities. Door de huidige grondprijsontwikkeling moet op deze posities veel worden afgeschreven, hierdoor hebben deze woningcorporaties het een stuk zwaarder om hun financiële continuïteit te kunnen waarborgen. Deze woningcorporaties krijgen het de komende jaren een stuk moeilijk. Wonen Breburg zit niet in deze situatie, de grondposities die het in bezit heeft zijn aangekocht tegen bijna landbouwgrondprijzen. De vraag is echter hoe de inkomsten uit de verhuur er over tien tot vijftien jaar uitziet, dit is niet te voorspellen maar aangenomen kan worden dat de doelgroep altijd een markt zal zijn.

Wonen Breburg was een maatschappelijke innovator waarbij een verschuiving richting maatschappelijke vastgoedondernemer is ingezet. Wonen Breburg streeft naar financieel rendement. (Zie tabel 3.3)

4.7 Woningstichting De Kleine Meierij

De Kleine Meierij

In 1989 nam de plaatselijke bouwvereniging uit Rosmalen 1.300 woningen van de gemeenten Rosmalen en Berlicum over. Tegelijkertijd werd de naam van de bouwvereniging veranderd in woningstichting De Kleine Meierij (DKM). DKM beschikt over 3.786 wooneenheden (jaarverslag 2008) en is daarmee een middelgrote woningcorporatie met bezit in Bernheze, Maasdonk, 's-Hertogenbosch, Sint-Michielsgestel en Vught. In 2008 heeft DKM een omzet behaald van circa 22 miljoen euro. De werkzaamheden binnen de organisatie van DKM staan gelijk aan circa 43 fte.

Huidige strategie

De strategie van DKM is gericht op financiële continuïteit. Deze continuïteit wordt bereikt door het verlagen van de uitstaande verplichtingen, door het versneld aflossen van leningen en te sturen op kostenbeheersing. Bij kostenbeheersing wordt het onderhoud afgetopt op een bepaald bedrag, worden de organisatiekosten en de personele lasten met vijftientig procent verlaagd en worden de rentelasten van de leningen met één miljoen per jaar verlaagd.

DKM heeft veel potentie binnen het bedrijf, alleen ontbreekt de financiële armslag omdat er in het verleden te veel financiële verplichtingen zijn aangegaan. DKM is overgefinancierd, omdat er meer is geleend dan er aan bezit is. Daarnaast was de exploitatie tot voor kort negatief, er werd meer uitgegeven dan er aan inkomsten binnen kwam.

DKM ziet kansen in de samenwerking met andere partijen zoals bijvoorbeeld zorginstellingen. Op 1 januari 2010 gaat DKM de hele vastgoedontwikkeling samen met andere partners onderbrengen in een nieuwe entiteit. Hierdoor worden de risico's buiten de organisatie gehouden. DKM wordt opdrachtgever van de nieuwe entiteit. De nieuwe entiteit is een soort managementbureau die al het vastgoed gaat regelen. De ondernemingsvorm van deze entiteit is een coöperatie, hiermee is het binnen Nederland de eerste in haar soort. Het grote voordeel van deze entiteit is dat DKM geen risico's loopt in het ontwikkeltraject, deze worden afgeschoven naar de entiteit, daarnaast hoeft DKM geen medewerkers voor vastgoedontwikkeling in dienst te nemen. De nieuwe entiteit krijgt een zelfstandige directeur.

DKM ziet een bedreiging in de regelgeving van de overheid. De toenemende mate van ondeskundigheid onder gemeenten en een soort van nationaliseringsgedachte die momenteel bij gemeenten en overheid op gang wordt gebracht, waarbij de gedachte is om woningcorporaties weer terug te brengen bij de overheid, maken de toekomst ongewis. De organisatie van de woningcorporatie moet zakelijk benaderd worden, het draait om de fixatie op geld, elk jaar een positief rendement behalen.

Momenteel heeft DKM bewust geen prestatiedoelstellingen opgesteld. De jaren 2010 en 2011 bestaan uit het funderen en opbouwen om DKM financieel gezond te krijgen. Dit betekent niet dat DKM momenteel niet bouwt, momenteel staan een aantal projecten op de planning waardoor het woningbezit van DKM de komende

twee jaar zal toenemen van 3.500 woningen naar 4.000 woningen. Het toekomstige bouwprogramma is bijgesteld van 1.800 naar 600 wooneenheden.

Het wetsvoorstel van Minister van der Laan is een slechte zaak. Het is begrijpelijk dat Minister van der Laan een politiek probleem heeft omdat veel corporaties in de financiële problemen zijn gekomen. De vraag is echter of deze problemen worden opgelost met de maatregelen uit het wetsvoorstel. De sociale sector is niet in staat om zich zelfstandig op de been houden, hierdoor zal er altijd een stuk commercie aan gekoppeld moeten worden. Volgens het wetsvoorstel krijgen commissarissen taken die door de bestuurlijke bevoegdheden heen lopen. De commissarissen krijgen zo veel inzage en bevoegdheden in het besturen van een woningcorporatie dat de bestuurder niet meer kan besturen. De commissarissen gaan meesturen in het bedrijf, dit is een slechte ontwikkeling omdat er dan geen gescheiden verantwoordelijkheden meer zijn. Normaal bestuurt de bestuurder en controleert de raad van commissarissen de bestuurder of deze de stichting bestuurt in het belang van de stichting. De raad van commissarissen moet gereedschappen en informatie krijgen. De drieëndertig procentregel in het wetsvoorstel is een goede zaak, dit zal om veel creativiteit vragen. Voor deze regel is de nieuwe entiteit in het leven geroepen. De wetswijziging speelt geen rol in de strategieformulering/aanpassing van DKM. Het kunnen aan en afstellen van commissarissen van een woningcorporatie door de minister lijkt veel op nationalisatie van woningcorporaties, hetgeen geen oplossing zal bieden voor het probleem.

DKM is was een vastgoedondernemer en is tegenwoordig maatschappelijke vastgoedondernemer. (Zie tabel 3.3)

Effecten economische recessie

DKM ondervindt geen negatieve effecten van de economische recessie. Door de recessie is het mogelijk om voordelen te behalen bij aanbestedingsprojecten, daarnaast verkoopt DKM nog steeds woningen. De huurinkomsten zullen tegen vallen, omdat de maximale huurstijging niet hoog zal zijn. Woningcorporaties hebben op het gebied van inkomsten te maken met een aantal tegenvallers. De overheid houdt de huren kunstmatig laag, terwijl de lasten voor de woningcorporaties stijgen. Wanneer men de maximale huurstijging van rond de één procent af zet tegen de stijging van rentelasten dan is het al niet meer te betalen. De Vogelaarheffing was eenmalig en is inmiddels afgeschaft. Omdat DKM geen problemen ondervindt van de economische recessie zijn er geen (extra) maatregelen genomen.

In de toekomstige portefeuillestrategie zal zestig procent van de woningen onder de huurtoeslaggrens komen te liggen, twintig procent in de middeldure huur en twintig procent in de dure huur. De twintig procent middeldure huur bevat woningen tussen de 600 en 800 euro per maand en de dure huur bevat woningen boven de 800 euro per maand. Hierdoor komt er differentiatie in de portefeuille en kunnen inkomsten uit de dure en middeldure huur de kosten van de sociale woning afdekken. In het verleden hanteerde DKM geen portefeuillestrategie waardoor het huidige bezit bestaat uit 95 procent sociale huur.

De woningcorporatie moet zich meer gaan richten op haar kerntaak, het verhuren van sociale woningen aan mensen die hier zelf niet in kunnen voorzien waarbij de nadruk komt te liggen op buurt- en wijkbeheer. Een woningcorporatie is geen ontwikkelaar, projectontwikkeling is alleen een optie wanneer de risico's niet bij de woningcorporatie ligt. Veel corporaties zijn in de huidige situatie voornamelijk bezig met overleven. Het nieuwe ondernemingsplan van DKM (2010-2014) wordt pas over anderhalf jaar SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) gemaakt. Dit uitstel heeft te maken met de huidige financiële positie van DKM.

DKM ondervindt geen problemen met het aantrekken van financiering, en heeft de mogelijkheid om nog vijfendertig miljoen euro extra aan te trekken. Tweederde van de projecten zijn opgeschoven, verkocht, of worden uitgevoerd in samenwerking met andere partijen. Wanneer de woningcorporatie een grondpositie

aankoopt dient het binnen tien jaar aan het bouwen te zijn. Door de huidige financiële positie zal DKM voorlopig geen nieuwe grondposities verwerven.

Positie woningcorporatie over circa 15 jaar

Over vijftien jaar bestaat de woningcorporatie niet meer. Als Minister van der Laan zijn plannen doorzet komt er een splitsing tussen commercieel en sociaal. Er komen dan binnen de woningcorporatie twee takken, één gericht op non-profit (sociaal) en één gericht op de commerciële tak. Het opsplitsen van de woningcorporatie is opgelegd vanuit Brussel. De verwachting is dat de sociale tak genationaliseerd zal gaan worden en dat de commerciële tak zich verder gaat ontwikkelen. De grote vraag is wie deze nationalisatie voor zijn rekening gaat nemen. De overheid wil meer houvast krijgen aan de commerciële kant, dit mag echter niet vanuit Brussel omdat dit gezien wordt als staatssteun. Het zou volstaan om de hoeveelheid sociale woningbouw in prestatieafspraken vast te leggen en deze afspraken toetsbaar te maken. De overheid moet zich niet gaan bemoeien met de operationele kant van de woningcorporaties.

4.8 Conclusie

In deze paragraaf worden conclusies getrokken uit de afgenomen interviews. De uitwerking van de interviews zijn opgesplitst in de drie thema's die centraal stonden bij de interviews. Tot slot worden op basis van de interviews de woningcorporaties gekoppeld aan de strategieën uit hoofdstuk 3.

In tabel 4.1 is gebruik gemaakt van de volgende afkortingen: Wonen Limburg (WL), Huis & Erf (HE), Destion (DE), Wonen Breburg (WB), DKM (D), niet van toepassing (NVT) en niet bekend (NB)

Kernvariabelen	WL	HE	DE	WB	D
Huidige situatie:					
Voorzien van woonruimte aan mensen die dit zelf niet kunnen:	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Verschuiving maatschappelijke organisatie gericht op buurten:	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja
Korting op verkoop (0 tot 25 procent):	Ja	Ja	NB	Ja	NVT
Korting op verkoop (26 tot 49 procent):	Ja	Ja	NB	Nee	NVT
Terugkoopplicht:	Ja	Ja	Nee	Ja	NVT
Focus op schaalvergroting:	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Focus op kwaliteitsverbetering woningvoorraad:	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
Verschuiving vraag van eengezinswoningen naar seniorenwoningen en één/twee persoonshuishoudens:	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Verwachting dat koopwoning worden ingeruild voor huurwoning om van het onderhoud af te zijn	NB	NB	Ja	Nee	NB
Standpunt dat woningcorporaties verantwoordelijk zijn voor gebouwen en de overige organisaties voor de invulling van de maatschappelijke gebouwen:	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ziet bedreiging overheid/politiek:	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ziet bedreiging in de drieëndertig procent participatieregeling:	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Aanpassing ondernemingsstrategie door wetsvoorstel:	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Focus op maatschappelijk rendement:	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee
Focus op financieel rendement:	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja
Effecten economische recessie:					
Stagnatie in verkoop zichtbaar:	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
Daling mutatiegraad:	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee
Aanpassing portefeuillestrategie door recessie:	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Risico's monitoren:	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Genooddaakt extra verkopen wegens slechte financiële positie:	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee

Positie over 15 jaar:					
Positie woningcorporatie veranderd naar meer spin-in-het-web (eventueel op buurniveau):	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Voorbestaan woningcorporatie onzeker:	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja
Splitsing tussen commercieel en sociaal:	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja

Tabel 4.1: Kernvariabelen woningcorporaties

Conclusie

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de woningcorporaties beperkte hinder (lagere mutatiegraad, moeilijker verkopen van woningen) ondervinden van de economische recessie. Hierdoor zijn de woningcorporaties niet in grote problemen geraakt waardoor als uiterste noodzaak extra woonbezit verkocht moet worden.

De conclusie uit hoofdstuk twee komt tijdens de interviews duidelijk naar voren. De overheid probeert ondanks het feit dat de woningcorporatie een private onderneming is de touwtjes in handen te krijgen en waar mogelijk geld uit de sector te halen. Om duidelijkheid te verschaffen over de (toekomstige) positie van de woningcorporatie moet de minister een keuze maken tussen nationalisering van de sociale sector of het opstellen van toetsingskaders voor de (commerciële) sector. De huidige voorgestelde regelgeving bevat te veel haken en ogen. Onderstaand worden de strategieën uit hoofdstuk drie gekoppeld aan de geïnterviewde woningcorporaties.

Vijfkrachtenmodel & concurrentiestrategie (Porter)

De geïnterviewde woningcorporaties richten zich voor de toekomst bijna allemaal op dezelfde uitgangspunten, waardoor er geen sprake is van onderscheiding ten opzichte van andere woningcorporaties (seniorenhuisvesting, woonzorgcombinaties, brede scholen enz.). Een uitzondering hierop vormt woningstichting De Kleine Meierij, die zich in tegenstelling tot overige woningcorporaties richt tot de lage kostenstrategie van Porter. Deze doelstelling is echter van tijdelijke aard door de huidige financiële positie. Wanneer de financiën bij De Kleine Meierij op orde zijn zal deze strategie wijzigen naar innovatie.

Waardedisciplines (Treacy en Wiersema)

Omdat Huis & Erf het initiatief voor onderhoud binnen de woning bij de huurders legt ontstaat er een één op één klantrelatie. Hierbij staat niet de behoefte van markt maar de behoefte van de huurder centraal. Huis & Erf kan hierdoor gekoppeld worden aan customar intimacy.

Corporate Strategy (Ansoff)

Door de focus op het aanbieden van maatschappelijke functies richten de woningcorporaties zich op nieuwe producten en op een nieuwe markt. Hierdoor kunnen alle woningcorporaties bij de Corporate Strategy van Ansoff onder de groeirichting diversificatie worden geplaatst.

Innovatiteit (Miles & Snow)

Bij alle woningcorporaties, op Destion na, is een duidelijk onderscheid te maken tussen routinematig werken (sociale woningen) en het zoeken naar nieuwe commerciële marktontwikkelingen. Destion beperkt zich tot het aanbieden van sociale woningbouw en op maatschappelijke functies, het commerciële deel en de bijbehorende verevening laat Destion buiten wegen.

Blue Ocean (Chan Kim en Mauborgne)

Van de geïnterviewde woningcorporaties past geen enkele bij de Blue Ocean strategy. Door de sociale taak van de woningcorporatie is geen sprake van concurrentie (red ocean). De geïnterviewde woningcorporaties richten zich voor de toekomst op dezelfde uitgangspunten, investeren in (maatschappelijk) vastgoed waardoor

onderscheiden ten opzichte van andere woningcorporaties geen mogelijkheid is. Hierbij hanteren de woningcorporaties de keten wonen, leren en werken en de keten wonen zorg en welzijn.

Vijfkrachten-model & Concurrentiestrategie (Porter)	Waardedisciplines (Treacy en Wiersema)	Corporate Strategy (Ansoff)	Innovativiteit (Miles en Snow)	Blue Ocean (Chan Kim en Mauborgne)
<ul style="list-style-type: none"> Prijsconcurrentie Differentiatie Focus 	<ul style="list-style-type: none"> Operationale excellence Customer intimacy Product leadership 	<ul style="list-style-type: none"> Marktpenetratie Marktontwikkeling Productontwikkeling Diversificatie 	<ul style="list-style-type: none"> Prospectors Defenders Analysers Reactors 	<ul style="list-style-type: none"> Blue Ocean Red ocean
<u>Kostenleiderschap:</u> DKM.	<u>Customer intimacy:</u> Huis & Erf.	<u>Diversificatie:</u> DKM, Destion, Huis & Erf, Wonen Breburg en Wonen Limburg.	<u>Defenders:</u> Destion <u>Analysers:</u> DKM, Huis & Erf, Wonen Breburg en Wonen Limburg.	Niet van toepassing.

Tabel 4.2: Ondernemingsstrategieën gekoppeld aan woningcorporaties

Op basis van deze uitkomsten uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de Innovatiestrategie van Miles en Snow en de Corporate Strategy van Ansoff bij alle woningcorporaties toepasbaar zijn. Bij Ansoff moeten alle woningcorporaties onder de diversificatiestrategie worden geplaatst waardoor er moeilijk onderscheid gemaakt kan worden tussen de verschillende woningcorporaties. De innovativiteitstrategie van Miles en Snow maakt een beter onderscheid tussen de verschillende rollen die een woningcorporatie in de maatschappij kan spelen. De innovativiteitstrategie van Miles en Snow is op basis van de interviews de beste ondernemingsstrategie voor woningcorporaties. In tabel 4.2 worden de kernstromingen van de vijf strategieën gekoppeld aan de huidige ondernemingstrategieën van de geïnterviewde corporaties.

5. Strategie volgens experts

In dit hoofdstuk zijn de conclusies uit hoofdstuk 4 voorgelegd aan drie experts, Dhr. Nieboer, Mevr. Kullberg en Dhr. Hooimeijer. De contactgegevens en de functie van de experts zijn opgenomen in bijlage III.

In bijlage IV is de vragenlijst opgenomen die centraal stond tijdens de interviews. In paragraaf 5.1 tot 5.3 zijn de interviews uitgewerkt en in paragraaf 5.4 worden conclusies getrokken naar aanleiding van de interviews.

5.1 Interview met Dhr. Nieboer

Tijdens een economische recessie fluctueert het solvabiliteitspercentage (verhouding vreemd/eigen vermogen). Een groot deel van deze solvabiliteit zit in stenen. De grootste pijn die een woningcorporatie kan hebben is dat de liquiditeit heel erg kan fluctueren. De meeste woningcorporaties zijn rijk en een enkeling is arm. Momenteel is een trend zichtbaar waarbij de liquiditeitspositie van de woningcorporaties door de recessie aan het afnemen is. Dit heeft twee oorzaken. Ten eerste is de liquiditeit minder omdat er minder woningen worden verkocht. Het inzakken van de verkoopopbrengsten gaat ten koste van investeringen in nieuwbouw en renovatie. Ten tweede overheidsmaatregelen zoals, de vennootschapsbelasting voor alle activiteiten en de Vogelaarheffing. De totale inkomsten voor de overheid uit de vennootschapsbelasting was vooraf begroot op 500 miljoen. In de praktijk valt dit veel lager uit door slimme boekhoudkundige handelingen. De woningcorporaties die bezit hebben in de Vogelaarwijken krijgen een kapitaalinjectie van de overige woningcorporaties. Voor de overige woningcorporaties is deze ontwikkeling niet gunstig, want dit leidt tot concurrentievervalsing.

De ontwikkeling dat de overheid tracht geld te halen uit de corporatiesector is niet gunstig voor een gezonde bedrijfsvoering. In 2006/2007 zijn in een vaststellingsovereenkomst afspraken gemaakt tussen de overheid en de corporatiesector over de vennootschapsbelasting. Hierin was opgenomen hoe omgegaan moest worden met de scheiding tussen sociale- en commerciële woningbouw. Deze overeenkomst is in het nieuwe regeerakkoord uit 2008 komen te vervallen. Er zijn verschillende belangen, volkshuisvestelijk gezien is dit een lastig vraagstuk. Een kwalijkere zaak is dat woningcorporaties hun huren niet kunnen verhogen boven het inflatiepercentage. Hierdoor kunnen woningcorporaties woningen die aantoonbaar te goedkoop zijn in vergelijking met ander bezit niet gelijk trekken, waardoor je grote huurverschillen krijgt. De grootste pijn blijft de tegenvallende verkoop van bestaand woningbezit.

De splitsingsgedachte is ingegeven vanuit een bepaalde denkvisie van de Europese commissie uit Brussel. Als de splitsingsgedachte als een gegeven wordt beschouwd is de beste optie om toetsingskaders op te stellen. Het is goed dat er in Nederland een brede sector sociale huurwoningen is waarbij sociaal niet alleen maar betekent gemarginaliseerde groepen die in goedkoop gehouden woningen wonen. De brede huursector moet blijven bestaan. Wanneer je naar twee gescheiden entiteiten gaat is het niet duidelijk wat de scenario's zijn. Het sociale en het commerciële deel wordt opgesplitst, waarbij het sociale deel langzaam zal interneren omdat woningbezit verkocht moet worden om de niet rendabele sociale huur te kunnen compenseren. Daarnaast ontstaat de discussie over staatsteun, wat mag wel en wat mag niet, hoewel staatsteun bijna niet te vermijden is voor sociale woningbouw.

Het wetsvoorstel zal geen rol spelen bij de strategieformulering, het legt wel een druk op initiatieven doordat andere partijen voor tweederde moeten participeren in projecten. Het is nu te vroeg om te kunnen zeggen hoeveel invloed het wetsvoorstel zal hebben. Door af te vragen welke initiatieven die nu worden uitgevoerd niet waren doorgestaan onder de nieuwe wetgeving, kan een beeld gevormd worden van de impact van de wijziging.

Het is redelijkerwijs niet realistisch om te verwachten dat de woningcorporaties in een economische recessie de woningmarkt en de bouwmarkt op gang te houden. Net als alle andere private ondernemingen delen ook de woningcorporaties mee in de malaise. Bij woningcorporaties is dit zichtbaar in tegenvallende verkopen van bestaand bezit. Hierdoor ontbreekt voor woningcorporaties de financiële grondslag om anticyclisch te gaan investeren. Het is niet mogelijk om bij minder inkomsten meer uit te geven. Daarnaast zijn de financieringskosten hoger en zijn er strengere voorwaarden aan de financiering verbonden.

Het feit dat er nog steeds woningen verkocht worden is deels te verklaren door de kortingsmogelijkheden, vooral de woningen met koopgarant worden snel verkocht. De tegenvallende verkoop betreft vooral woningen in het hogere segment en de overige woningen die worden verkocht tegen een normale marktwaarde. De koopgarant heeft het meeste zin in het lagere koopsegment. Vooral de groep starters en de lagere inkomensgroepen worden met de koopgarant enorm geholpen.

Er wordt steeds meer aan woningcorporaties gevraagd om maatschappelijk vastgoed aan te bieden. Dit is een goede ontwikkeling omdat de woningcorporatie door het maatschappelijke vastgoed meer grip kan krijgen op activiteiten in de wijken. De leefbaarheid gaat verder dan bijvoorbeeld alleen een brede school. Het investeert ook in het aanbieden van ander vastgoed zoals winkels. De woningcorporatie kan door winkelbranchering de leefbaarheid van de wijken verhogen.

Er zijn verschillende mogelijkheden om met de recessie om te gaan. Zo kunnen meer woningen met de koopgarantregeling worden verkocht, hoewel het onduidelijk is wat de marges hierop zijn. Dit hoeft overigens niet het financieringsprobleem weg te nemen. Het nadeel van de koopgarant is dat de woningcorporatie altijd moet beschikken over liquide middelen door de terugkoopplicht van de woningen. Door meer woningen te verkopen in koopgarant wordt de startersmarkt tegemoet gekomen. Het meest voor de hand liggend is het temporiseren (uitsmeren) van investeringen. Dit betekent overigens niet dat de ambities verlaagd moeten worden. Uit het verleden is gebleken dat goedkoop vaak duurkoop is.

Voor de positie van de woningcorporatie over vijftien jaar zijn drie verschillende scenario's denkbaar. Het eerste scenario is conservatief, zoals nu, waarin de woningcorporaties zich sterk (blijven) richten op de sociale taakstelling. Dit is het wezenskenmerk van de corporatiesector. Bij dit scenario is het belangrijk om de maatschappelijke onderneming uit het wetsvoorstel van minister van der Laan goed vorm te geven. Wanneer dit niet goed wordt vormgegeven treedt scenario twee in werking. De woningcorporaties evolueren zich tot een commerciële organisatie. Het onderscheid met andere marktpartijen is niet meer zichtbaar. Op een aantal terreinen gedragen de woningcorporaties zich nu al als commerciële organisatie, bijvoorbeeld bij commerciële projectontwikkeling. De huurregelgeving zal bij het tweede scenario niet veranderen. Het gedrag van de woningcorporaties verandert mogelijk wel, de overheid heeft weinig middelen om de woningcorporatie terug te fluiten. Een projectontwikkelaar/belegger moet bepaalde rendementen behalen, de prikkel om dan sociaal te zijn is niet heel groot. In het verleden waren deze prikkels wel aanwezig, bijvoorbeeld vrijstelling van de vennootschapsbelasting voor de sociale activiteiten, voorrang bij het verkrijgen van grond enzovoort. Scenario drie is meer overheid gestuurd. Hierbij krijgt de woningcorporatie objectsubsidie, waardoor ze minder afhankelijk zijn van de verkopen voor projectfinanciering. Dit scenario is mogelijk omdat de huidige manier van werken te marktafhankelijk is.

5.2 Interview met Mevr. Kullberg

Het meeste vermogen van woningcorporaties zit in het vastgoed. Om dit courant te maken moeten huurwoningen verkocht worden of moet een hogere huur worden gevraagd. Dit laatste wordt beperkt door de wetgeving. De verkoop van huurwoningen wordt gedictieerd vanuit de markt. De onderliggende vraag is: in hoeverre is het vermogen van de woningcorporatie gewenst voor verdere kwaliteitsverbetering in verband met herstructurering en in hoeverre moet het vermogen worden losgemaakt uit de corporatiesector om het aan te

wenden voor andere bestedingen, zoals bijvoorbeeld onderwijs en innovatie. De overheid spreekt zich niet duidelijk uit over het feit of geld uit de corporatiesector moet worden besteed aan zaken die buiten het officiële domein van de woningcorporatie vallen.

Het is wenselijk (in de zin van het meest consequent) om alleen vennootschapsbelasting in te stellen voor het commerciële deel waarin de woningcorporatie actief is. Inhoudelijk gezien is het een goede ontwikkeling dat woningcorporaties hun werkveld verbreden door te investeren in de publieke ruimtes en voorzieningen. Deze investeringen zijn uiteindelijk ook van belang voor de leefbaarheid en de waardeontwikkeling van hun bezit. Wat ontbreekt is een duidelijke afbakening van de taken van een woningcorporatie. Door heffingen als de vennootschapsbelasting en de Vogelaarheffing ontstaat de discussie over in hoeverre deze heffingen terug moeten vloeien naar wijkniveau of dat de overheid deze financiële middelen inzet voor andere domeinen. Enerzijds is er sprake van heffingen die op enige onheuse argumenten zijn gebaseerd, anderzijds is er sprake van taakoprekking. Wat ontbreekt is een heldere discussie over de vraag in hoeverre de fysieke kwaliteitsverbetering het dominante deel moet zijn van de investeringsopgave. Een belangrijke vraag is of het een goede ontwikkeling zou zijn om inkomsten uit bijvoorbeeld de vennootschapbelasting aan te wenden voor investeringen in voorzieningen die een duidelijke meerwaarde voor de wijk verschaffen, zoals bijvoorbeeld goede publieke ruimten. Dit soort investeringen wordt momenteel aan de goede bedoelingen van de woningcorporaties overgelaten.

De opsplitsing hoeft niet gelijk te staan aan nationalisatie van de sociale woningbouw. Wanneer een duidelijke splitsing is tussen sociaal en commercieel, volstaat het om decentraal zaken te regelen. In eerste instantie gaat de voorkeur uit naar het opstellen van toetsingskaders. Dit kan in de vorm van een soort “nationaal sjabloon” dat aangeeft hoe bepaalde taken gerealiseerd moeten worden en wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze taken. Er moet voorkomen worden dat de toetsing averechts gaat werken omdat de woningcorporaties dan het risico lopen dat de landelijke politiek zich met verschillende zaken gaat bemoeien. Wat belangrijk is dat de coördinatie van de toetsingskaders op een hogere schaal plaats vindt dan de gemeenten, anders ontstaat het risico dat de woningcorporaties en gemeenten in een regio met elkaar gaan concurreren of tegen elkaar gaan opbieden, wat geen wenselijke ontwikkeling is.

Het wetsvoorstel is een goede ontwikkeling, omdat het huidige interne toezicht de afgelopen jaren in een aantal gevallen te kort is geschoten. De woningcorporaties die recentelijk op een negatieve manier in de media zijn gekomen zijn waarschijnlijk het topje van de ijsberg. De drieëndertig procent participatie regel is een verstandige keuze. Wanneer particuliere investeerders niets in het project en in de gedeelde verantwoordelijkheid met een maatschappelijke partner zien moet een woningcorporatie na gaan denken of het een verstandige investering is. Deze regel levert een verstandige borging. Het mag niet zo zijn dat een woningcorporatie op commercieel gebied, wat buiten hun kerntaak ligt, fouten maakt doordat marktkennis ontbreekt.

De woningcorporaties kunnen zeker een bijdrage leveren aan de bouw- en de woningmarkt, bijvoorbeeld door projecten die als koopwoning in de markt gezet worden, als huurwoningen in de markt te zetten. Deze woningen kunnen eventueel op een later, economische beter tijdstip alsnog worden verkocht. De woningcorporaties kunnen een nuttige rol spelen om de productie van de bouw op gang te houden, daarbij moet het niet de vorm aannemen dat de woningcorporaties projecten van derden voor hun rekening gaan nemen die commercieel niet verantwoord zijn. Het is de morele plicht van de woningcorporaties om bij te dragen aan het op gang houden van ontwikkelingen in de bouw en de woningsector, maar in het redelijke. Het is niet mogelijk om een precieze grens aan te geven, welke projecten wel en niet uitgevoerd moeten worden. Het initiatief van de minister om meer regie te kunnen aanbrengen is een goede ontwikkeling. De gaten die ontstaan door de economische recessie kunnen, met enige drang van de minister, worden opgevuld door de woningcorporatie.

Er is nog geen expliciet onderzoek of het feit dat er nog woningen verkocht worden te danken is aan de kortingsmogelijkheden die de woningcorporaties bieden. Het is daarentegen aannemelijk dat dit een positief effect heeft. Zeker voor huishoudens die voor de eerste keer gaan kopen, de starters of huishoudens met lage inkomens. Voor deze huishoudens is het momenteel een goed moment, afhankelijk van de huidige inkomenspositie, om een huis met korting te kopen.

Het verbredingsbeleid heeft niets te maken met de economische recessie. Er zijn in het verleden regelmatig investeringen gedaan die niet goed doordacht of verkend waren door fouten tijdens het haalbaarheidsonderzoek. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het interne toezicht heeft gefaald. Terwijl het doel van de projecten in veel gevallen een goede ontwikkeling was. Dit kan worden voorkomen door een betere toetsing vooraf en tijdens de uitvoering van het project. De verbreding van het takenbeleid is een goede ontwikkeling omdat het de enige manier is om investeringen uit het vastgoed te halen en ze in andere domeinen te stoppen waar ze welkom zijn. Er zijn veel investeringen denkbaar die een gunstige spin-off hebben voor het image van de wijk. Bij commerciële projecten stelt de politiek de vraag waar de grens van de woningcorporatie ligt, de woningcorporatie zal de vraag stellen waar de taak van de gemeente ligt. Wanneer de woningcorporatie zich beperkt tot alleen de volkshuisvesting vallen veel nuttige wijkinvesteringen weg. Het is belangrijk om duidelijke kaders op te stellen over wat redelijkerwijs gevraagd kan worden van een woningcorporatie.

Over vijftien jaar is de euforie van de verzelfstandiging voorbij en zijn de problematische kanten uitgeserveerd. Dit leidt niet tot het verdwijnen van de woningcorporatie. De woningcorporaties blijven doorgaan met het verbredingsbeleid, daarbij blijft de sociale doelstelling hun kerntaak. Bij een opsplitsing dient voor beide takken (sociaal en commercieel) een eigen toezichtstramien te worden opgesteld. Dit hybride karakter mag er niet toe leiden dat enerzijds domme investeringen in het commerciële circuit worden afgedekt met de dekmantel dat het project een sociaal aspect heeft. Anderzijds mogen inefficiënties niet worden geaccepteerd omdat het bij de uitvoering van de publieke taak hoort. Het commerciële en maatschappelijke deel moet afzonderlijk worden beoordeeld. De overheid moet duidelijk maken wat de doelstelling is. Moeten de woningcorporaties hun middelen exclusief aan het wonen besteden, wanneer dit ruim wordt genomen valt ook leefbaarheid onder de verantwoordelijkheden of wil de overheid dat er ook bestedingen gaan naar bijvoorbeeld onderwijs. Daarbij ontstaat de vraag of de overheid de woningcorporaties bredere bevoegdheid geeft die getoetst kan worden of dat de overheid heffingen instelt om vervolgens zelf een deel van die taken daaruit te financieren. De discussie rond de staatssteun vanuit Brussel pleit voor een heldere scheiding tussen commerciële en maatschappelijke activiteiten. Hier ligt met Europa een spanningsveld.

5.3 Interview met Dhr. Hooimeijer

Het feit dat de woningcorporaties aangeven dat het beeld dat ze een rijke onderneming zijn niet klopt, omdat het bezit in stenen vast zit is niet correct. Het probleem zit niet in het feit dat ze niet vermogend zijn, maar in het probleem dat het geld moeilijk liquide te maken is op het moment dat een woningcorporatie wil investeren. Hierdoor ontstaan enkele problemen. Ten eerste omdat veel woningcorporaties voor hun plannen afhankelijk zijn van de verkoop van woningen. Op dit gebied ondervinden de woningcorporaties momenteel hinder door de economische recessie. Verhoudingsgewijs valt het mee omdat veel woningen van de woningcorporaties redelijk waardeverlozen zijn. Ondanks de crisis zijn de prijzen niet waanzinnig gedaald. Hierdoor is er geen sprake van enorme afwaardering van het woningbezit. De maximale afwaardering zal tussen de twee en vijf procent liggen. Het tweede punt is dat bij negatieve prijscorrecties van de woningen er meer vraag ontstaat naar goedkopere woningen, de onderkant van de huur/koopmarkt. Een groot deel van het woningbezit van de woningcorporatie bevindt zich in dat segment. Door de recessie is een verschuiving van de vraag zichtbaar van kwalitatief goede woningen naar goede betaalbare woningen. Ten derde is er geen sprake van enorme vraaguitval. De verwachting is dat het aantal transacties zal gaan toenemen wanneer economisch

herstel zichtbaar is en de "hobbel" in de hypotheekverstrekking is genomen. Wanneer de positie van de woningcorporatie over een langere periode wordt bekeken zitten ze momenteel niet echt in een moeilijke situatie.

Een ander probleem bevindt zich in het aantrekken van liquide middelen doormiddel van leningen. Hier heeft recentelijk een systeemwijziging plaats gevonden. Voorheen hadden de woningcorporaties de mogelijkheid om bij de bank Nederlandse Gemeenten of de Waterschapsbank, geborgd door het waarborgfonds sociale woningbouw (wsw), een lening af te sluiten op basis van het vermogen. De woningcorporaties volstonden met het aantonen dat ze solvabel (rond de dertig procent gebaseerd op bedrijfswaarden) waren. Het wsw heeft de normen strakker aangetrokken waardoor het moeilijker is om financiering aan te trekken. Dit betekent dat de woningcorporatie uit de opbrengsten van de exploitatie (huren, andere vormen van dienstverlening en verkoop) de rentebetalingen moet kunnen dekken, plus aan een stukje aflossing (gebaseerd op 50 jaar) moet kunnen voldoen. Om een positievere exploitatie te behalen moet worden getracht de huurinkomsten te verhogen en aan de andere kant moeten de kosten worden gereduceerd. Dit kan worden bereikt door de loonontwikkeling binnen de sector en het gebrek aan efficiency onder het personeel aan te pakken.

De overheid tracht geld te halen uit de corporatiesector door heffingen als de vennootschapsbelasting en de Vogelaarheffing. In het verleden hadden de woningcorporaties een buitengewoon vriendelijke deal in termen van fiscaliteit. Dit betekende dat over het deel van de sociale huurwoningen geen vennootschapsbelasting betaald hoefde te worden en daarnaast hadden ze vrijstelling op bepaalde gebieden van overdrachtsbelasting. Dit gaf de woningcorporaties een voordeel boven andere partijen. Met het nieuwe kabinet zijn er mede door de goede resultaten van de woningcorporaties van de afgelopen jaren andere maatregelen getroffen. Dit heeft de overheid doen besluiten dat de woningcorporaties over alle activiteiten vennootschapsbelasting moeten betalen. Private ondernemingen hebben hier een voordeel, omdat investeringen in mindering kunnen worden gebracht op het resultaat voor belastingen. Hierdoor ontstaat een scheve verhouding ten opzichte van de private ondernemingen.

De minister heeft recentelijk geregeld dat er geen sprake is van staatsteun als negentig procent van de woningen worden toegewezen aan mensen die hier zelf niet in kunnen voorzien (sociale woningbouw). Dit betekent dat men in feite de sfeer van sociale woningbouw kan doorontwikkelen. De staatsteun bevindt zich voornamelijk in de borging van het rijk en de gemeenten op het moment dat een woningcorporatie niet meer aan haar verplichtingen kan voldoen. Wanneer de woningcorporatie dreigt om te vallen neemt het rijk of de gemeente de kosten over. Een ander punt is dat in het verleden korting, in de vorm van speciale prijzen, werden gegeven bij de aankoop van grondposities en bij het bouwrijp maken. Deze vorm is niet langer meer toegestaan door Brussel.

Momenteel is een trend zichtbaar dat projectontwikkelingsafdelingen, soms in aparte dochterondernemingen, van woningcorporaties allerlei projecten aannemen. Vaak worden in samenwerking met strategische partners gebiedsontwikkelingsprojecten opgezet waarbij zowel sociale huurwoningen en betaalbare koopwoningen worden ontwikkeld. De woningcorporaties participeren daarnaast mee in de ontwikkeling van duur bezit, daarmee komt een deel van de risico's bij de woningcorporatie te liggen. Hierdoor begeeft de woningcorporatie zich op een markt waarin het (te) weinig expertise heeft. Op dit moment zijn er veel projecten van woningcorporaties in samenwerking met commerciële partijen waar veel in is geïnvesteerd, die nu moeilijk verkoopbaar zijn omdat de zeventig procent verkoop niet gehaald wordt. Het mag niet zo zijn dat de woningcorporaties deze risico's aangaat. Als alternatief moet de woningcorporatie (misschien) terug naar een betrekkelijk "suffe sector" die als doelstelling heeft het voorzien van woonegelegenheden voor minder draagkrachtigen. De afgelopen acht jaar heeft projectontwikkeling voor extra inkomsten gezorgd bij de woningcorporaties. Voor de komende vijf jaar is het goed mogelijk dat de geldstroom de andere kant op gaat. Door de prijsontwikkelingen van de afgelopen jaren kon iedereen winst maken in de projectontwikkeling, de komende jaren komt het aan op vakmanschap om projecten rendabel te kunnen ontwikkelen. Het is nuttig voor de woningcorporaties om zich terug te trekken uit alle commerciële verbindingen. Dit betekent eenmalig

een flinke afschrijving. Het vertrouwen van de lokale bestuurders in de woningcorporaties zal toenemen omdat de bestuurders momenteel nooit weten of ze een gesprek hebben met een sociale/maatschappelijke huisvester of dat ze een gesprek hebben met directeur die winst tracht te behalen met projectontwikkeling. Door deze laatste variant ontstaat wantrouwen in de richting van de projectontwikkelingskant door hun hoge mate van ondoorzichtige dochterondernemingen en verbindingen.

Het toetsingskader is een oude discussie die tijdens de verzelfstandiging op gang is gekomen, daaruit is het BBSH ontstaan. Er zijn weinig prestatieafspraken tussen de woningcorporatie en de gemeentes SMART geformuleerd. Daarnaast zijn in veel gevallen geen prestatieafspraken gemaakt op het gebied van fasering (timing). Op het niet nakomen van de prestatieafspraken staat geen sanctie. Toetsingskaders kunnen een alternatief zijn, maar het opstellen daarvan is een complex verhaal.

In het kader van het financiële toezicht is een trend zichtbaar dat de minister zich steeds meer vrijheden veroorlooft om zich over andere zaken, zoals bijvoorbeeld de verbindingen van de woningcorporaties, uit te laten. Voorheen kon dit alleen door beoordeling van de solvabiliteit en de continuïteit via het Centraal Fonds. De Tweede Kamer heeft behoefte aan een volkshuisvestingsautoriteit die bevoegdheden heeft op het gebied van scherper toetsen en beter kunnen beoordelen van de prestaties. Dit heeft de sector zelf uitgelokt.

Het is moeilijk te voorspellen hoe het wetsvoorstel zich zal ontwikkelen. Wanneer een uitbreiding van de bevoegdheden plaats zal vinden gaan er zeker zaken veranderen. De drieëndertig procent regeling biedt veel ruimte voor de woningcorporaties. Vragen die hierbij opkomen zijn: gaat het de financiële positie beïnvloeden, wie en wanneer kan besloten worden nieuwe bewindvoerders aan te stellen en wanneer kan een woningcorporatie worden gedwongen haar plannen bij te stellen. Op veel plaatsen is zichtbaar dat de raad van toezicht het interne toezicht onvoldoende op orde heeft. In sommige gevallen zijn er raden van toezicht geweest die het toezicht op de verbindingen gedelegeerd hebben aan de directeur-bestuurder. Het is aannemelijk dat de komende periode meer woningcorporaties zullen omvallen, zeker als het risicomanagement bij (commerciële) projecten niet goed op orde is.

Commerciële partijen zijn niet uitgerust om de doorstroming in de bouw- en woningmarkt op gang te houden. Als één partij het kan, zijn het de woningcorporaties. Het past bij hun missie, hun core business. De economische effecten van de recessie vertalen zich bij gebrek aan nieuwbouw, toenemende wachtlijsten, verdringing naar de onderkant van de markt, waardoor mensen met een laag inkomen minder kansen hebben op goede huisvesting. Hierdoor zal de doorstroming van het huidige bezit van de woningcorporaties afnemen. Het is hierbij gewenst dat de woningcorporatie een inspanning levert om dit tegen te gaan. Of woningcorporaties in staat zijn om anticyclisch te bouwen is afhankelijk van enkele voorwaarden. Wanneer de woningcorporatie het risico op zich moet nemen als de commerciële partij zich terugtrekt, is dit een slechte ontwikkeling. De woningcorporatie draagt dan niet bij aan de volkshuisvesting maar neemt de risico's van commerciële partij over, waardoor de risico's worden doorgeschoven naar de lage inkomensgroep. Dit mag niet het geval zijn. Wanneer de woningcorporatie planvorming op het gebied van sociale woningbouw naar voren haalt, eventueel met medewerking van de gemeente, dan draagt het daadwerkelijk bij aan haar missie, het voorzien in betaalbare huur- en koopwoningen voor starters. De vraag die centraal staat is of woningcorporaties commerciële projectontwikkeling moeten beschouwen als hun core business. Projectontwikkeling voor de doelgroep behoort zeker tot het takenpakket van de woningcorporaties.

Een van de oorzaken dat het aantal woningtransacties niet helemaal is ingestort zit in constructies als bijvoorbeeld de koopgarant. Deze regeling is aantrekkelijk voor de woningcorporatie omdat een deel van het bezit liquide wordt gemaakt, de bewoner kan daardoor een lagere hypotheek afsluiten. Vanuit de woningcorporatie bezien is dit een verstandig model. Een alternatief voor een woningcomplex kan zijn de verkoop aan een uitponder, hierbij maakt de woningcorporatie verlies op de prijs omdat deze belegger bereid is om minder te betalen dan een individuele klant.

De taak van de woningcorporatie gaat verder dan alleen een woning. De omgeving om die woning heen is voor mensen buitengewoon belangrijk. Er dient geïnvesteerd te worden in leefbaarheid en de bestrijding van overlast. De maatschappelijke ruimte is de verantwoordelijkheid van de woningcorporatie. Het zou een goede ontwikkeling zijn om dit deel van de openbare ruimte over te dragen aan de woningcorporatie met de bijbehorende zeggenschap. Maatschappelijk vastgoed is ook een taak van de woningcorporatie, mits er een redelijk rendement op behaald kan worden. Deze investeringen komen ten goede aan de mensen die in het bezit van de woningcorporatie wonen. Voorbeelden hiervan kunnen zijn brede scholen waarbij heldere (meerjarige)afspraken worden gemaakt over de exploitatie en wat de afdeling onderwijs van de gemeente hieraan bijdraagt. De klacht over de onrendabele toppen is ongegrond omdat er gecalculeerd wordt op vijftig jaar afschrijving met een restwaarde van vijfduizend euro voor de grond. De woningcorporaties bouwen geen woningen als er geen goed rendement behaald kan worden. Voor maatschappelijk vastgoed is dit niet anders, hooguit dat de rendementseisen hiervoor wat hoger zullen liggen omdat het niet helemaal hun kerntaak is. Als vooraf een goede exploitatieberekening wordt gemaakt zijn de stichtingskosten nooit een probleem, dit kan hooguit ontstaan tijdens het aanbesteden, waardoor de risico's verschuiven van de aannemers naar de woningcorporaties.

Het corporatiesysteem in Nederland is zo succesvol dat het ook in andere landen is overgenomen. Door de belangrijke bijdrage van de woningcorporaties is de kwaliteit van de huisvesting, zeker onder de laagstbetaalden, goed. Wat in het verleden is misgegaan is dat in de sector het idee is ontstaan dat de woningcorporaties vastgoedondernemingen zijn met alle verlokkingen daaromheen. Terwijl centraal moet staan dat vastgoed een middel is voor een sociale taak en geen doel op zich is. De sector zal zich moeten heroriënteren en terug moeten gaan naar haar core business aangevuld met rendabel maatschappelijk vastgoed als het gaat om de directe woonomgeving. De corporatiesector moet het vertrouwen terugwinnen van zowel de politiek als de burgers.

5.4 Conclusie

In deze paragraaf worden conclusies getrokken uit de afgenomen interviews. In tabel 5.1 zijn hoofdlijnen van de de standpunten van de experts weergegeven. De afkorting NB staat voor niet bekend.

Kernvariabelen	Nieboer	Kullberg	Hooimeijer
Het merendeel van de woningcorporaties zijn rijke ondernemingen	Ja	Ja	Ja
Het is een goede ontwikkeling dat de sector geld uit de sector haalt	Nee	Nee	Nee
Opsplitsing van de sector is het beste alternatief	Nee	Nee	Nee
Het volstaat om toetsingskaders op te stellen	Ja	Ja	Nee
Het wetsvoorstel speelt geen rol bij de strategieformulering	Ja	NB	Nee
Het is de morele plicht van de corporaties om de bouw- en woningmarkt te stimuleren/op gang te houden	Nee	Ja	Ja
Het is aannemelijk dat kortingen een positieve bijdrage leveren aan de verkoop van woningen	Ja	Ja	Ja
De corporaties moeten hun verbredingsbeleid doorzetten	Ja	Ja	Ja
De corporaties moeten terug naar hun kerntaak	Nee	Nee	Ja

Tabel 5.1: Standpunten experts

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de gemiddelde woningcorporatie door het bezit een rijke onderneming is. Dit bezit is moeilijk om te zetten in liquide middelen waardoor de speelruimte van de woningcorporaties wordt beperkt. Hierdoor neemt de financiële positie van de woningcorporaties af. Dit zal geen schrikbarende gevolgen hebben voor de continuïteit van de woningcorporaties. De heffingen die de overheid oplegt is geen

goede ontwikkeling omdat het sociaal zijn (terug naar de bouw en verhuur van sociale woningbouw) niet beloond wordt. Het is verstandig om de integrale vennootschapsbelasting terug te brengen naar alleen vennootschapsbelasting op de commerciële projecten van de woningcorporaties.

De woningcorporaties moeten zich bij projectontwikkeling beperken tot de sociale huisvesting en rendabele voorzieningen (brede school of een buurtcentrum). De exploitatie van sociale huisvesting is rendabel indien wordt uitgegaan van een realistische exploitatieberekening en een realistische restwaarde van zowel het vastgoed als de grond. Voorwaarde hierbij is dat de overheid, zoals eerder aangegeven, de vennootschapsbelasting afschaft voor sociale woningbouw. Bij nieuwbouwprojecten moet de (gemeentelijke) overheid zorgen voor goedkopere grondposities voor sociale woningbouw omdat de woningcorporaties het bij grondbiedingen altijd zal afleggen tegen commerciële partijen.

Van staatsteun kan geen sprake meer zijn omdat de doelgroep sociale huisvesting en voorzieningen is. Compensatie vanuit andere (commerciële)projecten is niet meer nodig. Commerciële projectontwikkeling en de daarmee samenhangende risico's moeten worden doorgeschoven naar ontwikkelaars. Wanneer de woningcorporaties hun werkgebied verkleinen is het wetsvoorstel van Minister van der Laan overbodig. De sector zal dan naar de buitenwereld een positieve uitstraling krijgen. De minister doet er verstandig aan om de woningcorporaties instrumenten te geven die het scheefwonen tegen kunnen gaan. Hierdoor worden de sociale woningen beschikbaar voor de doelgroep, de mensen met een laag inkomen of mensen die zelf niet in een woning kunnen voorzien.

6. Conclusies en aanbevelingen

Naar aanleiding van de theorie uit hoofdstuk twee en drie en de praktijk uit hoofdstuk vier en vijf worden in dit hoofdstuk de hypothesen getoetst, conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven. In paragraaf één wordt antwoord gegeven op de vraag of de hypothesen uit het onderzoeksvoorstel correct zijn of dat deze moeten worden verworpen. In paragraaf twee worden de conclusies van het onderzoek getrokken. Tot slot worden in paragraaf drie aanbevelingen gedaan aan woningcorporaties. De aanbevelingen zijn in een model geplaatst. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen rijke en arme woningcorporaties.

6.1 Toets van de hypothesen

Aan het begin van het onderzoek zijn een viertal hypothesen opgesteld. In deze paragraaf wordt gekeken of de hypothesen op basis van de bevindingen uit de theorie en de praktijk correct zijn of dat de hypothesen moeten worden verworpen.

Hypothese 1: De ondernemingsstrategieën van woningcorporaties gaan uit van groei en expansie ongeacht de economische situatie

Uit de interviews is gebleken dat de meeste woningcorporaties continuïteit van de onderneming op de eerste plaats stellen. Daarnaast vinden de woningcorporaties het belangrijker om kwalitatief goede woningen te leveren in plaats van zich te richten op schaalvergroting. De economische omstandigheden spelen geen of een zeer beperkte rol bij de beslissing om wel of niet te groeien.

Op basis van het onderzoek onder de vijf woningcorporaties die zijn geïnterviewd kan worden gesteld dat deze hypothese moet worden verworpen.

Hypothese 2: Woningcorporaties zijn gericht op het behalen van winst

De woningcorporaties behalen geen winst maar rendement. Het doel van de woningcorporaties is betaalbare woningen te leveren aan mensen die hier zelf niet in kunnen voorzien. De huurprijs van de sociale woningen moet kostendekkend zijn. Daarnaast investeert de woningcorporatie fors in maatschappelijke projecten als een brede school of een buurthuis. Wanneer deze projecten niet rendabel zijn zal dit geld bij andere (commerciële) activiteiten verdiend moeten worden. Hierdoor is het uiteindelijke doel niet zozeer het behalen van winst, maar het behalen van rendement op het bestaande bezit. Bij foutieve exploitatieberekeningen van huidig bezit dient het rendement uit het overige bezit de niet rendabele activiteiten te compenseren (verevening).

Op basis van het onderzoek onder de vijf woningcorporaties die zijn geïnterviewd kan worden gesteld dat deze hypothese moet worden verworpen.

Hypothese 3: De groeitheorie is ook in tijden van economische neergang het meest succesvol

Wanneer een woningcorporatie beschikt over voldoende financiële middelen is de groeistrategie succesvol. De woningcorporatie kan, doordat de grondprijzen en aanbestedingsprijzen als gevolg van de economische recessie flink in waarde zijn gedaald, tegen gunstigere prijzen nieuwe projecten verwerven en laten bouwen. Hierdoor kan de groeistrategie voor rijke woningcorporaties in tijden van economische neergang zeer succesvol zijn.

Op basis van het onderzoek onder de vijf woningcorporaties die zijn geïnterviewd kan worden gesteld dat deze hypothese voor rijke woningcorporaties correct is.

Voor arme woningcorporaties die niet de beschikking hebben over financiële middelen is

de groeitheorie niet haalbaar. In plaats van te groeien moeten deze woningcorporaties alle middelen gebruiken om te blijven voortbestaan (te overleven). Dit betekent eerder krimp dan groei.

Op basis van het onderzoek onder de vijf woningcorporaties die zijn geïnterviewd kan worden gesteld dat deze hypothese voor arme woningcorporaties moet worden verworpen.

Hypothese 4: De woningcorporatie kan in tijden van economische recessie de woningmarkt en bouwmarkt op gang houden

Door te investeren in nieuwbouw en herstructureringsprojecten neemt de werkgelegenheid toe. Daarnaast kunnen door de lagere aanbestedingsprijzen, kosten worden bespaard. Wanneer de woningcorporaties over voldoende financiële middelen beschikken kunnen ze zeker een belangrijke bijdrage leveren aan het op gang houden van de woning- en bouwmarkt. Deze projecten mogen echter geen grote risico's met zich meebrengen. Het voorzien in de sociale taak mag nooit in gevaar komen. Rijke woningcorporaties beschikken over voldoende (financiële) middelen om een bijdrage te leveren aan het opgang houden van de woning- en bouwmarkt.

Op basis van het onderzoek onder de vijf woningcorporaties die zijn geïnterviewd kan worden gesteld dat deze hypothese voor rijke woningcorporaties correct is.

Arme woningcorporaties beschikken niet over deze (financiële) middelen en kunnen daardoor geen bijdrage leveren aan het op gang houden van de woning- en bouwmarkt. Deze woningcorporaties zijn eerder bezig met overleven dan met het ondersteunen van andere sector.

Op basis van het onderzoek onder de vijf woningcorporaties die zijn geïnterviewd kan worden gesteld dat deze hypothese voor arme woningcorporaties moet worden verworpen.

6.2 Eindconclusie

In deze paragraaf worden de eindconclusies getrokken van het onderzoek naar de ondernemingsstrategieën van woningcorporaties. De conclusies worden getrokken door het chronologisch doorlopen van de onderzoeksvragen en de probleemstelling die opgesteld is in hoofdstuk één.

1. Wat is een woningcorporatie en welke positie neemt een woningcorporatie in het volkshuisvestingsbeleid in?

De woningcorporatie is een onderneming die circa 150 jaar bestaat en als doelstelling heeft het voorzien in woningen voor mensen die hier zelf niet toe in staat zijn. De afgelopen jaren is een trend zichtbaar dat het werkveld van de woningcorporaties zich heeft verbreed. Taken als leefbaarheid, herstructurering van oude wijken en maatschappelijk vastgoed zijn grotendeels de verantwoordelijkheden geworden van de woningcorporaties. De positie van de woningcorporatie is uniek in de wereld. In de eerste plaats is het sinds de bruterings een private onderneming die continue onder druk staat vanuit de overheid, zowel op nationaal als lokaal niveau. De overheid tracht de sector aan banden te leggen doordat er recentelijk negatieve projecten in de media zijn uitgemeten. Bijvoorbeeld door het invoeren van de vennootschapsbelasting, het opleggen van de Vogelaarheffing en het wetsvoorstel van Minister van der Laan. Dit wetsvoorstel betekent dat de woningcorporaties voor wat betreft hun positie dichter naar de overheid toe worden getrokken. De woningcorporaties vervullen een belangrijke functie in de Nederlandse samenleving. Zonder de woningcorporaties was het voor een grote groep mensen onmogelijk geweest om te wonen in kwalitatief goede woningen (denk hierbij aan de slechte omstandigheden uit figuur 2.1 tot en met 2.3 uit hoofdstuk twee). Door deze belangrijke functie zijn woningcorporaties niet meer weg te denken uit de Nederlandse samenleving. Omdat de woningcorporaties woonruimte bieden aan kwetsbare groepen in de samenleving wil de minister zeggenschap krijgen/houden binnen deze sector. Zeker in tijden

van economische recessie waarbij de vraag naar sociale woningenbouw, als gevolg van een stijging van de werkloosheid, toeneemt. Ondanks de verbreding van het werkveld mag de sociale taak nooit in gevaar komen.

2. Welke theorieën zijn er over ondernemingsstrategieën, hoe zien die theorieën eruit en wat zijn de wezenlijke verschillen tussen de gevonden ondernemingsstrategieën

Onderstaand (in tabel 6.1) staan de vijf ondernemingsstrategieën weergegeven met bijbehorende kernpunten en een korte omschrijving van de hoofdzaken van de strategieën.

Vijfkrachten-model & Concurrentie-strategie (Porter)	Waardedisciplines (Treacy en Wiersema)	Corporate Strategy (Ansoff)	Innovativiteit (Miles en Snow)	Blue Ocean (Chan Kim en Mauborgne)
<ul style="list-style-type: none"> Prijs-concurrentie Differentiatie Focus 	<ul style="list-style-type: none"> Operationale excellence Customer intimacy Product leadership 	<ul style="list-style-type: none"> Markt-penetratie Markt-ontwikkeling Product-ontwikkeling Diversificatie 	<ul style="list-style-type: none"> Prospectors Defenders Analysers Reactors 	<ul style="list-style-type: none"> Blue Ocean Red ocean
Maakt onderscheid tussen productie tegen lage kosten en differentiatie waarbij de woningcorporatie zich tracht te onderscheiden van de andere spelers in de volkshuisvesting. Daarnaast dient de woningcorporatie de keuze te maken tussen een deel van de markt of de gehele markt.	Maakt onderscheid tussen drie disciplines. Ten eerste een combinatie van prijs, kwaliteit en huur/koopgemak. Ten tweede door het opbouwen van een klantrelatie en daarbij te voldoen aan haar eisen/wensen (één op één klantrelatie). Ten derde door te innoveren. Bij innoveren worden door de woningcorporatie nieuwe producten ontwikkeld en in de markt gezet.	Maakt onderscheid tussen vier verschillende groeirichtingen. Groeien door middel van uitbreiding op de huidige markt, groeien door bestaand aanbod in te zetten op andere markten, groeien door een nieuw product aan te bieden op de huidige markt en groeien door het aanbieden van nieuwe producten op een nieuwe markt.	Maakt onderscheid tussen vier ondernemingsstijlen. Woningcorporaties die gericht zijn op innovatie, woningcorporaties met veel kennis welke weinig innovatief is, woningcorporaties die op verschillende markten actief zijn en woningcorporaties welke hun eigen plannen trekken waarbij de omgeving weinig invloed heeft op hun strategie.	Maakt onderscheid tussen twee stijlen, de blauwe en de rode. De rode strategie bevat onderdelen als concurrentievoordeel, kostenreductie, meer marktaandeel en differentiatie. De rode strategie moet volgens de auteurs worden vermeden. De blauwe strategie ontwijkt andere spelers in de markt, in plaats van de concurrentie met hen aan te gaan.

Tabel 6.1: Ondernemingsstrategieën

3. Welke ondernemingsstrategie past uitgaande van de theorie het beste bij een woningcorporatie?

Zoals uit punt twee blijkt zijn er grote verschillen tussen de behandelde strategieën. Door de verschillende uitgangspunten waarop de strategieën zijn gebaseerd en de verschillende achtergronden van de woningcorporaties, is het moeilijk om één specifieke ondernemingsstrategie te vinden die in zijn geheel één op één toepasbaar is bij een woningcorporatie. Na analyse van de theorie blijken de innovativiteitsstrategie van Miles en Snow en de Corporate Strategy van Ansoff het beste bij de woningcorporaties als onderneming te passen. Omdat de woningcorporaties bij de sociale taak niet morgen concurreren met andere woningcorporaties moeten de woningcorporaties bij de Corporate Strategy van Ansoff onder de diversificatiestrategie worden geplaatst. De woningcorporaties richten zich

hierbij op nieuwe producten en nieuwe markten. Hierbij kunnen de woningcorporaties zich richten op starters, senioren of andere doelgroepen. Hierbij wordt echter maar één van de vier delen van de Corporate Strategy gebruikt, de overige drie delen zijn niet bruikbaar. De innovativiteitstrategie van Miles en Snow maakt een beter onderscheid tussen de verschillende rollen die een woningcorporatie in de maatschappij kan spelen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen een behoudende (beherende) woningcorporatie, een innoverende woningcorporatie en een de woningcorporatie die het behoudende en innoverende combineert. De meeste woningcorporaties acteren tussen deze twee uitersten.

4. Wat zijn de huidige ondernemingsstrategieën van de geselecteerde woningcorporaties?

In tabel 6.2 zijn de raakvlakken van de huidige strategieën van de woningcorporaties gekoppeld aan de onderzochte strategieën uit hoofdstuk drie.

Vijfkrachten-model & Concurrentie-strategie (Porter)	Waardedisciplines (Treacy en Wiersema)	Corporate Strategy (Ansoff)	Innovativiteit (Miles en Snow)	Blue Ocean (Chan Kim en Mauborgne)
<u>Kostenleiderschap:</u> DKM.	<u>Customar intimacy:</u> Huis & Erf.	<u>Diversificatie:</u> DKM, Destion, Huis & Erf, Wonen Breburg en Wonen Limburg.	<u>Defenders:</u> Destion <u>Analysers:</u> DKM, Huis & Erf, Wonen Breburg en Wonen Limburg.	Niet van toepassing.

Tabel 6.2: Ondernemingsstrategieën gekoppeld aan woningcorporaties

5. Welke effecten ondervinden de woningcorporaties momenteel van de recessie en welke maatregelen hebben de woningcorporaties hiertegen genomen?

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de effecten van de economische recessie zich beperken tot een stagnatie in de verkoop van woningen, daling van de mutatiegraad en een daling van de huurinkomsten. Ondanks deze tegenvallende inkomsten verwachten de woningcorporaties niet in de problemen te komen. De woningcorporaties hebben geen van allen hun portefeuillestrategie moeten wijzigen door de recessie. De maatregelen die de woningcorporaties hebben genomen met betrekking tot de economische crisis zijn een beter risicomanagement, projecten uitstellen tot het moment dat de economische recessie voorbij is en risicovolle projecten afstoten of niet uitvoeren.

6. Welke bedrijfskenmerken zijn van invloed op de keuze van de ondernemingsstrategie?

Het belangrijkste bedrijfskenmerk is de financiële positie van de woningcorporatie. Afhankelijk hiervan kan een ondernemingsstrategie voor de toekomst worden opgesteld. Daarnaast zijn er nog andere kenmerken van invloed voor de keuze van de ondernemingsstrategie. Ten eerste de mutatiegraad van de woningcorporatie. Een lage mutatiegraad betekent minder inkomsten en minder mogelijkheden om de huren naar het huidige niveau te brengen. Ten tweede hoeveel grondposities en lopende projecten heeft de woningcorporatie momenteel uitstaan. Ten derde de rendementseis die de woningcorporatie stelt voor de verschillende vastgoedtypes binnen de vastgoedportefeuille. Deze eisen kunnen heel risicovol zijn, maar ook heel behoudend. Ten vijfde de verdeling tussen sociale-, middel- en dure huur. Tot slot is de verhouding tussen vreemd/eigen vermogen (solvabiliteit) van belang. Wanneer het percentage vreemd vermogen te hoog is kan de woningcorporatie geen (extra) vreemd vermogen (leningen) meer aantrekken.

7. Welke invloed heeft de economische recessie op de specifieke positie van de woningcorporatie binnen het volkshuisvestingsbeleid?

De positie van de woningcorporatie zal niet veranderen als gevolg van de recessie. Vanuit de markt wordt een beroep gedaan op de morele plicht van de woningcorporaties om de doorstroming in de bouw- en de woningmarkt op gang te houden. Vanuit de taakstelling kunnen de rijke woningcorporaties een bijdrage leveren in de vorm van het toevoegen van sociale woningbouw. .

8. Welke strategie past volgens experts het beste bij een corporatie in tijden van economische neergang?

Uit de interviews met de experts is niet specifiek één strategie naar voren gekomen. Een aantal belangrijke ontwikkelingen waar de woningcorporaties volgens de experts alert op moeten zijn bij het vaststellen van de ondernemingsstrategie zijn:

- De ontwikkeling van de rente- en het inflatiepercentage;
- De verhouding vreemd/eigen vermogen;
- Het aantal woningverkoppen en de prijsontwikkeling van deze woningen;
- Het mutatiepercentage;
- Risicomanagement, zeker bij commerciële projecten;
- Het uitstellen of verkopen van risicovolle projecten.

9. Waarop moeten de corporaties zich richten in tijden van economische neergang volgens experts?

De woningcorporaties moeten zich in tijden van economische neergang voornamelijk richten op hun kerntaak, sociale woningbouw en rendabele voorzieningen. Commerciële avonturen moeten de woningcorporaties overlaten aan commerciële partijen. Er mogen geen grote risico's worden genomen door de woningcorporaties. Daarnaast dienen de woningcorporaties er voor te zorgen dat er meer aanbod van sociale woningbouw komt. Door de crisis neemt de werkloosheid toe, dit resulteert in een grotere vraag naar goedkopere woningen. De woningcorporaties moeten hier vanuit hun kerntaak op inspringen. Een andere factor is dat de woningcorporaties dienen te beschikken over efficiënte organisaties, hierdoor kunnen kosten bespaard worden. Tot slot moeten rijke woningcorporaties in tijden van economische recessie de aanbestedingen naar voren halen. Goedkoper aanbesteden levert een beter rendement op. Daarnaast moeten rijke woningcorporaties tegen aantrekkelijke prijzen grondposities overnemen van commerciële partijen. Ook hier kunnen flinke kostenbesparingen worden gehaald. Tot slot dienen de woningcorporaties ervoor te zorgen dat de mutatiegraad niet daalt. Hierdoor kunnen een deel van de achterstallige huren worden bijgetrokken. Dit betekent een positieve bijdrage aan de financiële positie van de woningcorporatie.

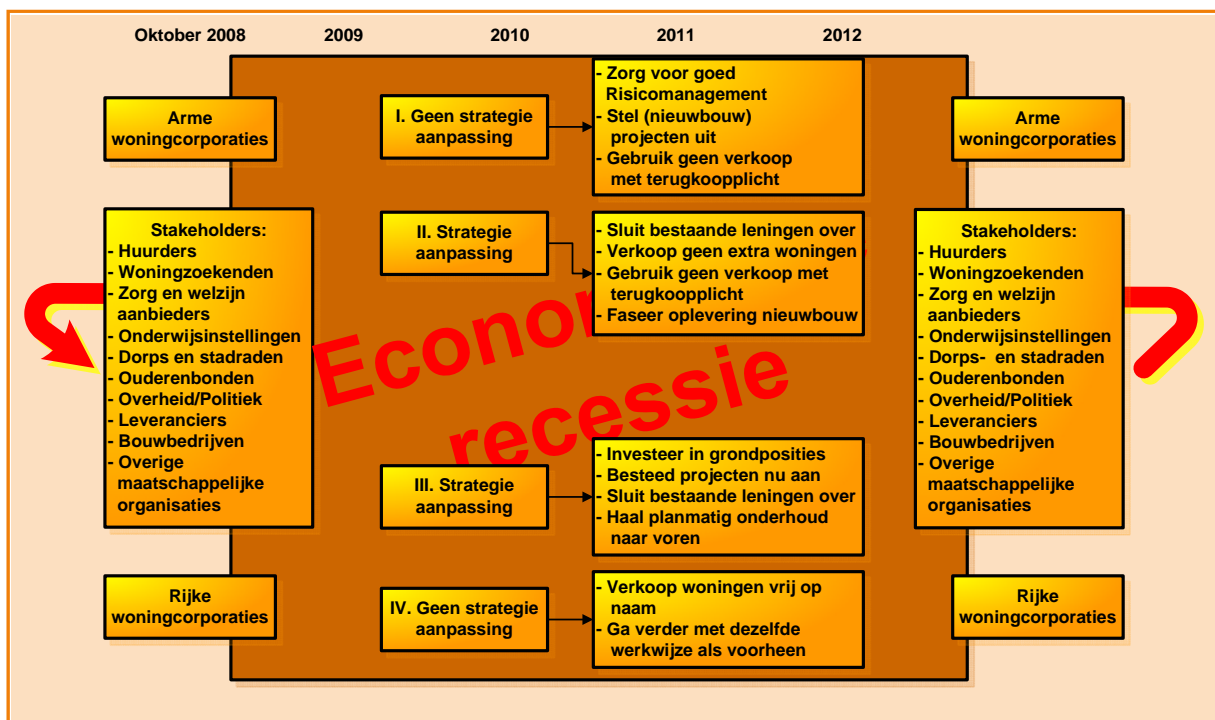
Beantwoording probleemstelling

Wat is de meest optimale ondernemingsstrategie voor een woningcorporatie in tijden van economische recessie?

De meest optimale strategie is de innovativiteitsstrategie van Miles en Snow. Afhankelijk van de financiële positie zal de woningcorporatie een meer behoudend of een innovatief beleid voeren. Hierbij moeten de woningcorporaties stoppen met de uitvoering van risicovolle (commerciële) projecten. De woningcorporaties dienen terug naar hun core-business, namelijk sociale huisvesting, te gaan. Het is uit moreel oogpunt niet verkoopbaar dat risicovolle commerciële projecten worden uitgevoerd met de huren uit de sociale woningbouw. De projecten voor sociale woningbouw moeten wel worden opgepakt door de woningcorporaties. Een rijke woningcorporatie bevindt zich momenteel in een goede positie om deze taak op zich te nemen. De taakverbreding daarbij is eveneens een goede ontwikkeling, mits aangetoond kan worden dat het project een goede bijdrage levert aan de leefbaarheid van de wijk. Hierbij moet de woningcorporatie wel de mogelijkheid hebben om een goed rendement te behalen op deze maatschappelijke voorzieningen. Wanneer de sector terug gaat naar de basis en de sector zichzelf niet in de problemen brengt door het uitvoeren van risicovolle projecten kunnen de vennootschapsbelasting en de Vogelaarheffing worden opgeschort.

6.3 Aanbevelingen

Zowel de arme als de rijke woningcorporatie heeft de keuze uit twee mogelijkheden, “strategie aanpassing” of “geen strategieaanpassing”. Bij elke keuze horen bepaalde consequenties. In figuur 6.1 zijn in het strategiemodel de belangrijkste aanbevelingen voor de verschillende woningcorporaties tijdens een economische recessie opgenomen. Vervolgens worden na figuur 6.1 de volledig uitgewerkte aanbevelingen voor alle keuzemogelijkheden weergegeven. De strategiebepaling is een proces wat zich bij een woningcorporatie gemiddeld elke vier jaar herhaalt, omdat de meeste ondernemingsplannen een duur hebben van vier jaar. Wanneer het economisch beter gaat (naar verwachting 2011/2012) begint de cyclus in het model opnieuw (Rode pijl). Het bruine vlak (de economische recessie) komt vanaf dan naar verwachting te vervallen.



Figuur 6.1: Strategiemodel

Uit het onderzoek is gebleken dat de arme woningcorporaties zich momenteel in een lastige positie bevinden, zij hebben de keuze om hun huidige strategie voort te zetten of de huidige strategie aan te passen. Voor rijke woningcorporaties zijn het gouden tijden, zij dienen de keuze te maken om hun huidige strategie voort te zetten of hun huidige strategie aan te passen. Onderstaand worden voor de arme en de rijke woningcorporaties voor beide scenario's adviezen gegeven.

I. Geen strategie aanpassing (Arme woningcorporaties)

Wanneer een arme woningcorporatie besluit haar strategie niet aan te passen en zich tracht te houden aan het vooraf uitgestippelde ondernemingsplan dient aandacht te worden besteed aan de volgende zaken:

- Zorg voor goed risicomanagement en continue monitoring van de risico's. Door goed risicomanagement weet de woningcorporatie waar de risico's liggen en hoe deze risico's kunnen worden uitgesloten dan wel beperkt tot een minimum. Vooral het monitoren van bijvoorbeeld de rentestanden en het mutatiepercentage is onder de huidige economische omstandigheden een essentiële factor. Daarnaast verdient het aanbeveling om doorstroming onder de huidige bewoners te bevorderen waardoor het mutatiepercentage stijgt, waarmee een deel van de huren gelijk kan worden getrokken naar het niveau van nu;

- Stel toekomstige projecten uit, totdat de markt herstel begint te vertonen;
- Verkoop geen woningen met kortingsmogelijkheden waaraan een terugkoopplicht zit. Dit vormt een bedreiging voor de liquiditeitspositie van de woningcorporatie, omdat te allen tijde geld gereserveerd moet worden om een woning terug te kopen;
- Optimaliseer het werknemersbestand en de werkprocessen. Door de efficiëntie binnen de onderneming te verbeteren kunnen kosten worden bespaard;
- Organiseer markten waarbij verschillende partijen (woningcorporaties, bank, hypotheekverstrekkers enzovoort) bezoekers kunnen informeren over het huren of kopen van een woning. Deze markten kunnen toekomstige kopers/ huurders over de streep trekken;
- Tot slot de aanbeveling om de ontwikkelingen rond het wetsvoorstel van Minister van der Laan goed in de gaten te houden.

II. Strategie aanpassing (Arme woningcorporaties)

Wanneer een arme woningcorporatie besluit haar strategie aan te passen dient aandacht te worden besteed aan de volgen zaken:

- Sluit uitstaande lening over. Door de lage rentestand is het in veel gevallen voordeliger om een eenmalige boete te betalen voor het oversluiten van de lening. Wanneer de boete niet kan worden voldaan kan het een optie zijn om, afhankelijk van de op dat moment geldende rentestand, de boete mee te financieren in de nieuwe lening;
- Verkoop, voor zover dit mogelijk is, geen (extra) woningen. Wanneer (extra) woningen worden verkocht loopt de woningcorporatie huurinkomsten mis wat de cashflow negatief beïnvloedt. Daarnaast staan momenteel de verkoopprijzen van woningen onder druk waardoor de verkochte woningen minder geld opleveren;
- Verkoop geen woningen met kortingsmogelijkheden waaraan een terugkoopplicht zit. Dit vormt een bedreiging voor de liquiditeitspositie van de woningcorporatie, omdat te allen tijde geld gereserveerd moet worden om een woning terug te kopen;
- Faseer de oplevering van nieuwbouwwoningen. Hierdoor wordt voorkomen dat de verkoopprijs van de woningen onder druk komt te staan door teveel aanbod of stel projecten uit;
- Biedt woningverkoop aan waarbij de grond in bezit blijft van de woningcorporatie. Voor de erfpacht kan een jaarlijkse canon berekend worden. Hoewel de grondprijzen momenteel onder druk staan zal de prijs vermoedelijk in de toekomst gaan toenemen wanneer de economie gaat groeien. Daarnaast geeft deze constructie bewoners een financieel voordeel omdat ze de grondhuur kunnen aftrekken;
- Wanneer projecten momenteel niet of slecht van de grond komen kan een woningcorporatie bij de gemeente een extra korting bedingen, bijvoorbeeld in de vorm van lagere grondprijzen.
- Tot slot verdient het de aanbeveling om de ontwikkelingen rond het wetsvoorstel van Minister van der Laan goed in de gaten te houden.

III. Strategieaanpassing (Rijke woningcorporaties)

De rijke woningcorporaties bevinden zich door de huidige marktomstandigheden in een zeer gunstige positie. De volgende zaken zijn aan te bevelen aan rijke woningcorporaties:

- Koop (tegen aantrekkelijke prijzen) grondposities aan en neem interessante projecten over van ontwikkelaars. Bij dat laatste dient ervoor gezorgd te worden dat de woningcorporatie niet de risico's van de ontwikkelaar overneemt. De woningen dienen pas op de woningmarkt te komen als de economie aan het aantrekken is;
- Besteed toekomstige projecten nu aan, hierbij is het van belang dat de te verkopen woningen niet voor 2011/2012 op de markt komen. Herstructureringsprojecten moeten, waar mogelijk, eerder worden uitgevoerd omdat hierbij kostenvoordelen behaald kunnen worden in de aanbesteding;

- Sluit uitstaande leningen over. Door de lage rentestand is het in veel gevallen voordeliger om een eenmalige boete te betalen voor het oversluiten van de lening;
- Verkoop geen (extra) woningen. Het is aan te raden om te wachten met het verkopen van woningen tot de woningmarkt weer gaat aantrekken. De verwachting is dat de woningmarkt rond 2011/2012 zal gaan aantrekken;
- Laat (extra) planmatig onderhoud van de woningen nu uitvoeren. Doordat de bouw en onderhoudsbedrijven om werk verlegen zitten, bieden zij hun diensten aan tegen scherpe prijzen. Het dient aanbeveling om te onderzoeken of het (financieel) gunstiger is om gepland onderhoud naar voren te schuiven;
- Door te investeren in duurzaamheid (energiebesparing, kwaliteitsverbetering), werkgelegenheid neemt het woongenot voor de huurders toe en de woonlasten af (lagere energielasten). Hierdoor neemt de leefbaarheid en de waarde van het vastgoed toe;
- Tot slot dient het aanbeveling om de ontwikkelingen rond het wetsvoorstel van Minister van der Laan goed in de gaten te houden.

IV. Geen strategieaanpassing (Rijke woningcorporaties)

- Verkoop de woningen vrij op naam. Hierdoor heeft de koper meer duidelijkheid over de aankoop prijs van de woning. Dit kan eventueel met een terugkoopplicht. De kosten voor het op naam zetten, de overdrachtsbelasting enzovoort kunnen door de woningcorporatie worden opgeteld bij de verkoopprijs kosten koper. Dit zal de doorstroming op de woningmarkt bevorderen;
- Hanteer het vooraf gestelde ondernemingsplan zonder hiervan af te wijken.;
- Tot slot dient het aanbeveling om de ontwikkelingen rond het wetsvoorstel van Minister van der Laan goed in de gaten te houden.

Aanbeveling woningstichting De Kleine Meierij

Uit het interview is gebleken dat DKM een arme woningcorporatie is. Het advies aan DKM is om nieuwbouwprojecten uit te stellen of te verkopen. Bij huidige projecten moeten de risico's worden onderzocht en vervolgens moeten door goed risicomanagement deze worden beperkt tot een minimum. Er moeten geen extra woningen worden verkocht. Daarnaast dient het werknemersbestand te worden geoptimaliseerd. Hierdoor kan binnen DKM efficiënt wordt gewerkt. Tot slot is het belangrijk dat de medewerkers tevreden zijn over hun functie en over het reilen en zeilen van de onderneming. Tevreden werknemers zijn productiever dan niet tevreden werknemers.

6.4 Zelfreflectie

In deze paragraaf wordt een reflectie gegeven op het proces en de uitkomsten van het onderzoek. Deze reflectie staat los van het theoretisch kader en het empirisch onderzoek.

De onderwerpkeuze en de goedkeuring daarvan was het moeilijkste onderdeel bij het opstellen van mijn Master Thesis. Nadat het onderwerp en vervolgens mijn plan van aanpak was goedgekeurd, is de uitvoering van het onderzoek over het algemeen redelijk vloeiend verlopen. Hieruit blijkt weer hoe belangrijk het is om vooraf een goed plan van aanpak te schrijven en om een goede planning te hebben. Wanneer het onderzoek opnieuw uitgevoerd zou moeten worden zou ik een aantal zaken veranderen.

In de eerste plaats zou ik hoofdstuk twee en drie omdraaien. Omdat ik tijdens het onderzoek eerst ben gestart met het onderzoeken van ondernemingsstrategieën, was het onmogelijk om de ondernemingsstrategieën gelijk toe te spitsen op woningcorporaties. Dit heeft uiteindelijk extra werk opgeleverd.

In de tweede plaats moet duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de arme en de rijke woningcorporaties. Afhankelijk van deze status kan de woningcorporatie een ondernemingsstrategie met bijbehorende doelen opstellen. Wanneer dit vooraf bekend was had ik de hypothesen anders geformuleerd. Daarnaast was het mogelijk geweest om de strategieën toe te kunnen spitsen op zowel de arme als de rijke woningcorporaties.

In de derde plaats is tijdens het onderzoek gebleken dat woningcorporaties op sociaal gebied niet met elkaar mogen concurreren. Hierdoor vallen een groot deel van de onderzochte ondernemingsstrategieën af omdat deze voor een belangrijke deel steunen op concurrentie met andere spelers in de markt. Voor het commerciële deel van de woningcorporaties zijn deze strategieën uiteraard wel toepasbaar, maar dat is niet hun core-business. Ten vierde zijn voor dit onderzoek vijf woningcorporaties geïnterviewd. Dit is in verhouding een klein percentage van de ruim 400 woningcorporaties die in Nederland actief zijn. Om een duidelijker beeld te krijgen van de ondernemingsstrategieën en de effecten van de economische recessie voor de woningcorporaties dienen in een vervolgonderzoek meer woningcorporaties te worden geïnterviewd.

Tot slot zijn het momenteel roerige tijden in de corporatiesector. Er is continue discussie over wat wel en wat nu niet tot het takenpakket van de woningcorporaties behoort. Het verdient aanbeveling om een vervolgonderzoek pas te starten nadat de discussie over de positie van de woningcorporaties is afgesloten. Aan de ene kant schreeuwt de sector dat ze door overheidsmaatregelen niet langer meer hun eigen broek kunnen ophouden, zeker niet wanneer het wetsvoorstel van Minister van der Laan wordt goedgekeurd. Aan de andere kant is er het beeld van de minister dat er veel geld in de sector aanwezig is, dat gebruikt kan worden voor andere overheidsbestedingen. De uiteindelijke grondslag hiervan ligt in de vraag of de sector terug moet naar de basis of dat de taakverbreding van de woningcorporaties door moeten blijven gaan. Het is duidelijk dat hierin goed overleg tussen beide partijen een duidelijke overeenstemming moet worden bereikt. Dit zal het imago naar de buitenwereld verbeteren, betreffende het leuke en dynamische vakgebied waarin een woningcorporatie actief is.

Literatuur verantwoording:

Geraadpleegde literatuur

't Hart, H (2005), *"Onderzoeksmethoden"*, Uitgever Boom;

Aedes (2009A), *"Ontwikkeling in werkdomein corporaties"*, geraadpleegd op 4 september 2009, www.aedesnet.nl/nieuws,2009/07/Ontwikkeling-in-werkdomein-corporaties.html;

Aedes (2009B), *"Corporaties luiden noodklok over financiering"*, geraadpleegd 5 november 2009", <http://www.aedesnet.nl/nieuws,2009/11/Corporaties-luiden-noodklok-over-financiering.html>;

Aedes Magazine (2009 *"Corporaties aan banden gelegd"*, Aedes-magazine 12/2009;

Aken, J E van. (2003) *"Strategievorming en organisatiestructurering: organisatiekunde vanuit de ontwerpbenadering"*, Uitgever: Kluwer;

Ansoff H I (1973) *"Ondernemingsstrategie, analyse van het ondernemingsbeleid, gericht op groei en expansie"*, Uitgever Samsom, Alphen aan den Rijn;

Chan Kim, W. en Mauborgne, R. (2005) *"De blauwe oceaan, Creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten"*, Uitgever Business Contact, Amsterdam;

Conijn, J. (2000) *"Maatschappelijk rendement: een fata morgana, Renovatie en Onderhoud"*, geraadpleegd op 28 september 2009, <http://www.roag.nl/tekst/fatamorgana.htm>;

Daft, R L (2001) *"Organisatietheorie en -ontwerp"*, Uitgever: Academic service, Schoonhoven;

De Jong, R (2007A) *"Back to civil society? De corporatie als eigensoortige maatschappelijke onderneming"*, Nummer 3, Uitgever SEV, Rotterdam;

De Jong, R (2007B) *"Eigenaardige corporaties"*, Uitgever SEV, Rotterdam;

Desmyttere, P (2007) *"Boekbespreking: Blue Ocean Strategie"*, geraadpleegd op 28 augustus 2009, <http://www.desmyttere.be/marketingblog/p/detail/boekbespreking-blue-ocean-strategie>;

Destion (2007) *"Ondernemingsplan 2008-2012, Grenzen verleggen"*;

Destion (2009) *"Volkshuisvestings- en jaarverslag 2008"*;

Doelstreffend (2009) *"Groeistrategieën (H. Igor Ansoff)"*, geraadpleegd op 24 augustus 2009, <http://www.doelstreffend.biz/artikelen/Groeistrategie%EBn%20van%20Ansoff.pdf>;

Douma, S (1992) *"Ondernemingsstrategie"*, Uitgever: Kluwer, Druk 2;

Douma, S (2000) *"Ondernemingsstrategie"*, Uitgever: Wolters-Noordhoff, Groningen, Druk 3;

Ekkers, P (2006) *"Van Volkshuisvesting naar woonbeleid"*, Uitgever Centraal Boekhuis, Editie 2;

- Elsevier** (2009) *“Woningcorporaties lijden verlies”*, geraadpleegd op 10 november 2009, <http://www.elsevier.nl/web/Artikel/250028/Woningcorporaties-lijden-verlies.htm#>;
- Europa Nu** (2009) *“Woningcorporaties en dienstenrichtlijn”*, geraadpleegd op 18 september 2009, <http://www.europa-nu.nl/9353000/1/j9vvh6nf08temv0/vi03gkzbfkx>;
- Gruis, V** (2007) *“Bedrijfsstijlen van woningcorporaties”*, TU Delft, Afdeling Real Estate & Housing;
- Houthoofd, N** (1996) *“Strategisch management: concepten, analysemethoden en toepassingen”*, Uitgever: Garant, Leuven/Apeldoorn;
- Huis & Erf** (2005) *“Ondernemingsplan 2006-2010, Recepten voor Maatschappelijk ondernemen”*;
- Huis & Erf** (2009) *“Jaarverslag 2008, Leef je uit”*;
- Ieder1** (2006) *“Jaarverslag 2006”*, geraadpleegd op 19 mei 2009, <http://www.ieder1.nl>;
- Jacobs, D** (2005) *“Strategie, leve de diversiteit”*, Uitgever: Pearson Education, Druk 1;
- Jansen, S** (2009) *“Opzet bedrijfsanalyse”*, Directeur Woningstichting De Kleine Meierij;
- Kempen, B en Van Velzen, N** (1988) *“Werken aan wonen, 75 jaar nationale woningraad”*, Uitgever Nationale woningraad, Almere;
- KEI** (2009) *“Dossier stoomcursus stedelijke vernieuwing, Gevolgen economische recessie, KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing”*;
- Kloos, M** (2008) *“Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant”*, geraadpleegd op 24 augustus 2009, <http://www.martinkloos.nl/2008/02/01/blue-ocean-strategy-how-to-create-uncontested-market-space-and-make-the-competition-irrelevant>;
- Lefier** (2009) *“Lefier wonen met karakter”*, geraadpleegd op 19 mei 2009, <http://www.lefier.nl/>;
- Management Scope** (2009) *“IMF: wereldwijde crisis vertoont zorgwekkende gelijkenissen met Grote Depressie”*, geraadpleegd op 12 mei 2009, <http://managementscope.nl/nieuws/3-dewereld/imf-recessie-grote-depressie>;
- Mintzberg H** (1991) *“Organisatie structuren”*, Uitgever Academic Service, Schoonhoven;
- Nevi** (2009) *“De organisatiestrategie (Porter)”*, geraadpleegd op 20 augustus 2009, http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/common/organisatiestrategie_porter.pdf;
- Nozeman, E. & Fokkema, J.** (2008) *“Handboek Projectontwikkeling”*, Uitgever: Neprom, Voorburg;
- NRC Handelsblad** (2009A) *“Corporaties gebonden”*, 24 juni 2009;
- NRC Handelsblad** (2009B) *“Strop voor woningcorporaties, Verkoop van huurhuizen is ingezakt”*, 3 november 2009;

- Peelen, E** (2006) *“Customer Relationship Management”*, Uitgever Pearson Education Benelux, Amsterdam, Editie 2;
- Quintis** (2009A) *“Geschiedenis Volkshuisvesting en Woningcorporaties”*, geraadpleegd op 1 september 2009, <http://www.quintis.nl/product.php?id=53&sa=onderdelen&sid=171>;
- Quintis** (2009B) *“BBSH”*, geraadpleegd op 2 september 2009, <http://www.quintis.nl/product.php?id=53>;
- Raessems, B** (2006) *“E-business your business: van website tot strategie”*, Uitgever Boom, Editie 3;
- Rustenburg, G** (2008) *“Wat is de essentie van Blue Ocean Strategie?”*, Rustenburg Consultancy, Haarlem;
- Santema, S. en Van de Rijt, J** (2008) *“Klanten winnen: hoe een accountplan de klantfocus vergroot”*, Uitgeverij Kluwer;
- Schuttenhelm, R.** (2007) *“Bevolkingsprognose 2004-2050”*, CBS;
- Slideshare** (2009) *“Strategie voor dienstverleners, 24 modellen ter ondersteuning”*, geraadpleegd 26 augustus 2009, <http://www.slideshare.net/richard.claassens/strategie-voor-dienstverleners-24-modellen-ter-ondersteuning>;
- Spacemakers** (2009) *“Een introductie tot de vastgoedbranche: Woningcorporaties”*, geraadpleegd op 20 mei 2009, <http://www.spacemakers.nl/info/veelgestelde-vragen/woningcorporaties>;
- Stooker, H.** (2009) *“Dorpsstraat1: Negatieve prijscorrectie onafwendbaar”*, Uitgever: Financieel Dagblad, geraadpleegd op 19 mei, <http://blogs.fd.nl/woningmarkt/2009/01/negatieve-prijs.html>;
- Stroink, R.** (2008) *“Nieuwe slachtoffers in reële Nederlandse economie”*, Volkskrant, 25 september 2008, http://www.volkskrant.nl/economie/article1070758.ece/Nieuwe_slachtoffers_in_reele_Nederlandse_economie;
- Thijs, J.** (2004) *“De juiste groeistrategie volgens Ansoff”*, ICSB marketing en strategie, geraadpleegd op 24 augustus 2009, http://www.icsb.nl/nl/strategie-planning/publicaties/archive/?item_section=&offset=4;
- Twynstra Gudde** (2009) *“Blue Ocean Strategy, Maak concurrentie onbelangrijk met een blauwe oceaanstrategie”*, Geraadpleegd op 27 augustus 2009, <http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=3672>;
- Universiteit van Amsterdam** (2009) *“Exploratief en toetsend onderzoek”*, geraadpleegd 21 mei 2009, http://www.test.uva.nl/wiki/index.php?title=Exploratief_en_toetsend_onderzoek;
- Van Ewijk, C en Teulings, C** (2009) *“De grote recessie, het centraal planbureau over de recessie”*, Uitgever: Balans, Amsterdam
- Van Rotterdam, M** (2008) *“Woningcorporatie en projectontwikkeling”*, Rijksuniversiteit Groningen;
- Vastgoedmarkt** (2009) *“Corporaties geraakt door recessie”*, Nieuwsbrief Vastgoedmarkt donderdag 14 mei;
- Verbon, H.** (2008) *“De kredietcrisis van het najaar 2008”*, Universiteit Tilburg, geraadpleegd op 26 april 2009, <http://center.uvt.nl/staff/verbon/kredietcrisis.html>;

Visser, M (2008) *"Starters in Groningen, op zoek naar luchtkastelen"*, Nijestee;

Vrom (2009) *"Dossier Woningcorporaties Vraag en Antwoord"*, geraadpleegd op 20 mei 2009, <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=19598&ref=http://www.google.nl/search?hl=nl&q=wat+is+een+woningcorporatie&meta>;

Wonen Breburg (2008) *"Meerjarenbeleidsplan 2009-2012, Energie in wonen"*;

Wonen Breburg (2009) *"Jaarverslag 2008"*;

Wonen Limburg (2005) *"Strategisch plan 2006-2010, Midden in de maatschappij"*;

Wonen Limburg (2009) *"Jaarverslag 2008, Blijvend verbinden"*;

Woningstichting De Kleine Meierij (2006) *"Ondernemingsplan 2007-2010"*;

Woningstichting de Kleine Meierij (2009) *"Jaarverslag 2008, Maatschappelijk vastgoed, de corporatie als spil in de maatschappij"*.

Overig geraadpleegde literatuur

Ansoff, H I (1965) *"Corporate Strategy"*, Uitgever: Mc Grow-Hill Book Company;

Goldschmidt, H O (1986) *"Omgeving, doelstellingen en organisatie: visies uit theorie en praktijk"*, Uitgever: Van Gorcum, Assen/Maastricht.

Bronnenlijst figuren

Titelpagina: Novagraaf (2009), <http://www.novagraaf.nl/files/48952/Schaken-strategie.jpg>;

- 1.1 Onderzoeksmodel;
- 1.2 Conceptueel model;

- 2.1 Wereldorientatie.net (2009A), *"Mens en machines"*, <http://www.wereldorientatie.net/htm/lesprogramma/mensen%20&%20machines.htm>;
- 2.2 Wereldorientatie.net (2009B), *"Mens en machines"*, <http://www.wereldorientatie.net/htm/lesprogramma/mensen%20&%20machines.htm>;
- 2.3 Skyscrapercity (2009), *"Flatstad Vlaardingen"*, <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=132005> ;
- 2.4 Quintis (2009) *"Geschiedenis Volkshuisvesting en Woningcorporaties"*, <http://www.quintis.nl/product.php?id=53&sa=onderdelen&sid=171>;
- 2.5 De Jong, R (2007A) *"Back to civil society? De corporatie als eigensoortige maatschappelijke onderneming"*, Nummer 3, Uitgever SEV, Rotterdam;
- 2.6 De Jong, R (2007B) *"Back to civil society? De corporatie als eigensoortige maatschappelijke onderneming"*, Nummer 3, Uitgever SEV, Rotterdam;
- 2.7 De Jong, R (2007C) *"Back to civil society? De corporatie als eigensoortige maatschappelijke onderneming"*, Nummer 3, Uitgever SEV, Rotterdam;
- 2.8 De Jong, R (2007D) *"Back to civil society? De corporatie als eigensoortige maatschappelijke onderneming"*, Nummer 3, Uitgever SEV, Rotterdam, Eigen bewerking;

- 3.1 **Douma, S** (2000) *“Ondernemingsstrategie”*, Uitgever: Wolters-Noordhoff, Groningen, Druk 3;
- 3.2 **Jansen, S** (2009) *“Opzet bedrijfsanalyse”*;
- 3.3 **the Art of Management** (2009) *“Eenvoud en samenhang”*,
http://123management.nl/0/010_strategie/images/015_porter.jpg;
- 3.4 **Jacobs, D** (2005) *“Strategie, leve de diversiteit”*, Uitgever: Pearson Education, Druk 1;
- 3.5 **Slideshare** (2009) *“Strategie voor dienstverleners, 24 modellen ter ondersteuning”*,
<http://www.slideshare.net/richard.claussens/strategie-voor-diensverleners-24-modellen-ter-ondersteuning>;
- 3.6 **Thijs, J.** (2004) *“De juiste groeistrategie volgens Ansoff”*, ICSB marketing en strategie,
http://www.icsb.nl/nl/strategie-planning/publicaties/archive/?item_section=&offset=4;
- 3.7 **Chan Kim, en Mauborgne** (2005) *“De blauwe oceaan, Creatieve strategie voor nieuwe, concurrentievrije markten”*, Uitgever Business Contact, Amsterdam;

- 4.1 **Wikipedia** (2008) *“Nederlandse gemeenten, situatie 2007 en 2008”*, Eigen bewerking,
http://nl.wikipedia.org/wiki/Bestand:Gemeenten_lijnen_1440px.png;
- 4.2 **CBS** (2007) *“Bevolkingsgroei per gemeente 2007-2025”*;

- 6.1 Strategiemodel.

Bronnenlijst tabellen

- 2.1 Verschillen bedrijfstijlen woningcorporaties;

- 3.1 **Jacobs, D** (2005) *“Strategie, leve de diversiteit”*, Uitgever: Pearson Education, Druk 1;
- 3.2 **Daft, R L** (2001) *“Organisatietheorie en -ontwerp”*, Uitgever: Academic service, Schoonhoven;
- 3.3 **Gruis, V** (2007) *“Bedrijfstijlen van woningcorporaties”*, TU Delft, Afdeling Real Estate & Housing;

- 4.1 Kernvariabelen woningcorporaties;
- 4.2 Ondernemingsstrategieën gekoppeld aan woningcorporaties;

- 5.1 Standpunten experts;

- 6.1 Ondernemingsstrategieën;
- 6.2 Ondernemingsstrategieën gekoppeld aan de woningcorporaties.


Bijlagen


Bijlage I: Geïnterviewde Woningcorporaties

Organisatie:	 wonen limburg <small>Ruimte voor jezelf!</small>
	Wonen Limburg
Vestiging:	Centrale organisatie Begijnhofstraat 37-39 6041 GW Roermond (0475) 85 08 50
Naam geïnterviewde:	Serge Langeslag
Functie:	Senior onderzoeksadviseur
Datum:	9 oktober 2009

Organisatie:	 huis & erf
	Huis & Erf
Vestiging:	Kerkendijk 55 5482 KG Schijndel
Naam geïnterviewde:	Drs. André Phiferons
Functie:	Directeur-bestuurder
Datum:	13 oktober 2009

Organisatie:	 Destion
	Woningstichting De Kleine Meierij
Vestiging:	Houtstraat 5 6591 CA Gennep
Naam geïnterviewde:	Wilbert Pothoff
Functie:	Directeur-bestuurder
Datum:	15 oktober 2009

Organisatie:	 WonenBurg
	Stichting Wonen Breburg
Vestiging:	J. van Oisterwijkstraat 35 5041 AB Tilburg (013) 539 99 11
Naam geïnterviewde:	Albert Maas AA
Functie:	Directeur-financiën
Datum:	27 oktober 2009

Organisatie:	 WONINGSTICHTING DE KLEINE MEIERIJ
	Woningstichting De Kleine Meierij
Vestiging:	Weidestraat 2 5241 CB Rosmalen (073) 521 90 25
Naam geïnterviewde:	Simon Jansen MRE
Functie:	Directeur-bestuurder
Datum:	9 oktober 2009

Bijlage II: Vragenlijst interviews woningcorporaties

Naam geïnterviewde:

Functie geïnterviewde:

Organisatie geïnterviewde:

Vestiging:

Datum:

Over de woningcorporatie

1. Welke ondernemingsstrategie hanteert ... momenteel?
2. Wat zijn voor ... de sterktes, zwaktes en kansen en bedreigingen (SWOT)?
3. Wat zijn de prestaties van ... (nieuwbouw, verkoop, toename/afname woningbezit).
4. Wat vindt u van het wetvoorstel van Minister van der Laan?
 - a. In hoeverre speelt de mogelijke wetswijziging een rol bij de strategieformulering/aanpassing van de woningcorporatie?
5. Als wat voor type woningcorporatie zou u ... omschrijven (zie bijlage)?

Effecten economische recessie

6. Welke effecten ondervindt ... momenteel van de economische recessie?
7. Welke maatregelen heeft ... genomen tegen de economische recessie?
8. Welke portefeuillestrategie hanteert ... momenteel?
 - a. Is deze strategie aangepast door de ontwikkelingen omtrent de economische crisis?
9. Welke strategie kan de woningcorporatie het beste voeren in tijden van economische recessie?
 - a. Eventueel de thema's waarop een woningcorporatie zich kan richten


Positie woningcorporatie

10. Hoe zit u de positie van de woningcorporatie over circa 15 jaar in het volkshuisvestelijkbestel?


Algemeen

11. Heeft u nog wat toe te voegen?

Bijlage III: Geïnterviewde experts

Organisatie:	 Delft University of Technology
	Onderzoeksinstituut OTB
Vestiging:	Jaffalaan 9 2628 BX Delft (015) 278 30 05
Naam geïnterviewde:	Drs. Nico Nieboer
Functie:	Onderzoeker
Datum:	9 november 2009

Organisatie:	 Sociaal en Cultureel Planbureau The Netherlands Institute for Social Research SCP
	Sociaal en Cultureel Planbureau
Vestiging:	Parnassusplein 5 2511 VX Den Haag (070) 340 62 31
Naam geïnterviewde:	Dr. Jeanet Kullberg
Functie:	Senior wetenschappelijk medewerker plus, Onderzoeksgroep Wonen, Leefbaarheid en Veiligheid
Datum:	16 november 2009

Organisatie:	 Universiteit Utrecht
	Universiteit Utrecht
Vestiging:	Willem C. Van Unnik gebouw Heidelberglaan 2 3584 CS Utrecht (030) 253 32 05
Naam geïnterviewde:	Prof. dr. Pieter Hooimeijer
Functie:	Hoogleraar Sociale Geografie & Demografie
Datum:	19 november 2009

Bijlage VI: Vragenlijst interviews experts

Naam geïnterviewde:

Functie geïnterviewde:

Organisatie geïnterviewde:

Vestiging:

Datum:

Interviewvragen

1. De woningcorporaties geven aan dat het beeld dat ze rijke onderneming zijn niet klopt omdat het bezit in de stenen zit. Hoe ziet u de financiële positie van de woningcorporatie en is het beeld van de woningcorporaties correct?
2. Uit de interviews is naar voren gekomen dat er volgens de woningcorporaties momenteel een trend zichtbaar is dat de overheid direct en indirect tracht geld te halen uit de woningcorporatiesector. Wat vindt u van deze ontwikkeling?
3. Uit de interviews is gebleken dat de minister volgens de woningcorporaties een keuze moet maken tussen opsplitsing (nationalisering) van de sociale en commerciële woningen of opstellen van toetsingskaders. Wat is volgens u de beste keuze?
4. De woningcorporaties geven aan dat het wetsvoorstel van Minister van der Laan geen rol zal spelen bij de strategieformulering/aanpassing van de woningcorporatie. Denkt u dat ook en zo ja, waarom?
5. Kunnen de woningcorporaties de doorstroming van woningmarkt en de bouwmarkt tijdens de economische recessie op gang houden en is het hun plicht om dit te doen? Zo ja hoe kunnen ze dit doen, zo nee waarom niet?
6. Is het feit dat er nog steeds woningen verkocht worden door woningcorporaties te danken aan de kortingsmogelijkheden die de woningcorporaties op sommige woningen bieden?
7. Welke maatregelen moet een woningcorporatie volgens u nemen tegen de economische recessie? Moeten zij hun 'verbredingsbeleid' doorzetten ondanks het negatieve saldo dat dit oplevert? Of moeten zij terugkeren naar hun kerntaak: woningen bouwen voor de sociaal zwakkere mens? Wat zijn thema's die onder de huidige omstandigheden zwaarder wegen?
8. Hoe ziet u de positie van de woningcorporatie over vijftien jaar? Welke strategie zouden zij volgens u vanaf nu daarvoor moeten volgen? Blijft de woningcorporatie bestaan? Zo ja, hoe zal zij er dan uitzien?
9. Heeft u nog wat toe te voegen?