



Woningcorporaties 2.1

Een nieuw verdienmodel voor de corporatiesector?

Een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden voor een nieuw verdienmodel voor woningcorporaties.

Joeri Westendorp
Juli 2011

Woningcorporaties 2.1

Een nieuw verdienmodel voor de corporatiesector?

Ing. J. (Joeri) Westendorp
s1923196

Hattem, juli 2011

Master Vastgoedkunde
Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Rijksuniversiteit Groningen

Eerste begeleider: Dr. M.H. Stijnenbosch
Tweede begeleider: Prof. dr. E.F. Nozeman



**rijksuniversiteit
groningen**

Voorwoord

Met enige trots presenteer ik u mijn Master Thesis ter afronding van de Master Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit in Groningen. Het onderwerp van deze scriptie is even gewaagd als actueel en gaat in op de zoektocht naar nieuwe verdienmodellen voor de corporatiesector in Nederland. Woningcorporaties hebben jarenlang in een regime geopereerd waarbij een waardestijging eerder regel was dan uitzondering en dat er aan geld geen gebrek was. Nadat begin 2008 de economische recessie haar intrede deed, kregen steeds meer corporaties het benauwd: de waarde van het vastgoed steeg niet meer of daalde zelfs, de markt voor het verkopen van bestaand bezit en projectontwikkeling stagneerde en vanuit de EU werden er nieuwe regels gesteld. Tijd voor verandering, met name door zorgen vanuit de sector zelf. Tijdens het onderzoek ben ik erachter gekomen dat er niet één bepaald verdienmodel voor een woningcorporatie bestaat, maar dat het vooral gaat om de strategie en de doelstellingen die een corporatie nastreeft.

Omdat ik het schrijven van deze scriptie heb moeten combineren met het ondernemerschap, was het voor mij niet altijd even gemakkelijk om gedisciplineerd te blijven. Daarom wil ik een aantal mensen bedanken. Als eerste mijn ouders, zij hebben me altijd de mogelijkheid gegeven om te studeren en om mezelf te ontwikkelen. Hun positieve denkwijze heeft mij enorm gestimuleerd. Een bijzondere dank gaat uit naar mijn vriendin Willeke, zij heeft me altijd gesteund, mijn stukken voorzien van feedback en mijn spelfouten ontdekt. Daarnaast wist ze me altijd te motiveren en heeft ze altijd het nodige geduld op kunnen brengen. Ook wil ik mijn scriptiebegeleider Martin Stijnenbosch bedanken, hij voorzag mijn stukken altijd van sterke feedback en wist mij te prikkelen met kritische noten. Tot slot wil ik de geïnterviewde personen bedanken voor het meewerken aan deze scriptie.

Mijn studieweg, welke begon bij de HAVO heeft een oponthoud gekend van twee jaar na een mislukt jaar HBO. Ik had duidelijk een verkeerde keuze gemaakt en wist niet wat ik precies verder wilde. Uiteindelijk toch het studeren weer opgepakt met de HBO-studie Ruimtelijke Ordening & Planologie, welke ik met veel plezier heb afgerond. Ondanks dat ik niet voornemens was een universitaire studie te volgen heb ik in het derde jaar van deze studie besloten om toch de Master Vastgoedkunde te gaan volgen. Een keuze waar ik absoluut geen spijt van heb gehad. Tijdens deze studieweg ben ik veel te weten gekomen en heb ik mijzelf goed leren kennen. De eerste taak die op me wacht is het succesvol verder bouwen van mijn eigen onderneming. Dit heeft weliswaar niets te maken met de vastgoed, maar ik ben er van overtuigd dat er in de nabije toekomst een mooie uitdaging voor mij in het verschiet ligt in de vastgoedsector.

Rest mij niets anders dan u veel plezier te wensen met het lezen van deze scriptie!

Hattem, juli 2011



Joeri Westendorp

Samenvatting

Onderzoeksopzet

De corporatiesector staat op vele vlakken in de belangstelling. Begin 2011 toont KPMG aan dat er vanuit de sector zelf grote zorgen bestaan over het verdienmodel van de corporatie. Volgens het overgrote deel van bestuurders uit de sector staat het verdienmodel onder grote druk. Het verdienmodel dat tot stand is gekomen in een periode van continue waardeinstijgingen van vastgoed en een continu dalende rente ziet een keerpunt tegemoet: de waardeinstijgingen zijn afgevlakt en de rente lijkt haar laagste punt te hebben bereikt. Om de continuïteit van de sector te waarborgen dient het verdienmodel te worden aangepast. De hoofdvraag van het onderzoek luidt dan ook: *Welke strategische beslissingen dient de corporatiesector in Nederland te nemen om haar continuïteit als volkshuisvester te waarborgen?*

Rol en werking woningcorporaties

De eerste woningcorporaties vonden hun bestaan in het midden van de 19^e eeuw. Deze door private partijen opgerichte organisaties handelden vanuit een ideaal: ze zorgden bijvoorbeeld voor (met name hygiënische en kwalitatief goede) huisvesting van bijvoorbeeld ouderen, werknemers of zorgbehoevenden. Tot aan de komst van de Woningwet in 1901 was er voor deze corporaties niets wettelijks vastgelegd waardoor de staat van de woningen snel minder werd. Met de invoering van de Woningwet konden de toenmalige corporaties gaan bouwen en onderhouden voor het maatschappelijke belang met geld van de overheid. Dit lokt de oprichting van talloze nieuwe corporaties uit en de bouwproductie neemt in die jaren een enorme vlucht. Echter, in 1934 wordt de beleidsvrijheid van deze corporaties aangepakt: de overheid verstrekt enkel financiering wanneer deze ook daadwerkelijk wordt terugbetaald. Hierdoor valt de bouwproductie terug en dit blijft zo tot een aantal jaren na de Tweede Wereldoorlog. Het woningtekort dat ontstond baarde de overheid ernstige zorgen waardoor zij de rol van de volkshuisvesting naar zich toe trok. Gemeenten namen de bankiersfunctie over en deze begonnen naar eigen inzicht financiering te verstrekken. Van het particuliere initiatief waaruit corporaties waren ontstaan was weinig meer over. In 1965 komt de commissie De Roos met een voorstel om de corporaties weer verder te verzelfstandigen, het belangrijkste advies uit het onderzoek van de commissie was dat het voor corporaties mogelijk moest worden om eigen reserves op te bouwen. Tezamen met het advies voor meer beleidsvrijheid, kregen de corporaties weer een groot deel zeggenschap terug. Deze trend zette zich in 1993 door met de invoering van het BBSH en in 1995 met de Wet balansverkorting (Bruteringsoperatie).

Corporaties begonnen na deze ingrepen steeds zelfstandiger te opereren en hun activiteitenpakket werd steeds breder. Het verdienmodel leunt voor het grootste deel op de huurinkomsten, maar door boekhoudkundige rekenmethoden ontstaat er een zogenaamde onrendabele top waarmee duidelijk wordt gemaakt dat het verhuren van sociale woningbouw onrendabel is. Om de exploitatie van sociale woningbouw mogelijk te maken worden er commerciële projecten ontwikkeld en opereert de corporatie in meerdere *domeinen* waardoor er onduidelijkheid ontstaat over de legitimiteit van woningcorporaties. Daarnaast is de omgeving waarin de corporaties opereren aan grote veranderingen onderhevig waardoor het verdienmodel onder druk is komen te staan, onder andere:

- Een slecht imago van de sector;
- Amper huurstijging tegenover flink sterker stijgende kosten;
- Stagnerende koopwoningenmarkt waardoor deze inkomstenbron onder druk staat;
- Een kloof tussen de huur- en koopwoningenmarkt;
- Duurder wordende financiering en financieringskosten;
- Een dreigende rentestijging;

- Toenemende druk op de onrendabele top;
- Een aangepaste regelgeving vanuit de Europese Unie.

Hierdoor is het noodzakelijk dat er kritisch wordt gekeken naar het huidige verdienmodel van woningcorporaties.

Verdienmodel en positie

Het verdienmodel van corporaties is niet eenduidig vast te stellen zonder enige afbakening. Wanneer in dit onderzoek wordt gesproken over het verdienmodel, wordt er uitsluitend gekeken naar het financiële model van corporaties om hun kerntaak te kunnen (blijven) uitoefenen. Naast het financiële model zijn de strategie en de positie van de corporatie van belang. In het onderzoek zijn een drietal wetenschappelijke modellen gebruikt om deze in kaart te brengen.

The Value Chain van Porter

De waardeketen is een bedrijfskundig concept welke verschillende activiteiten in een onderneming combineert. Een product passeert achtereenvolgens de gehele keten en verwerft bij iedere activiteit een bepaalde toegevoegde waarde. Het product bij een woningcorporatie is de woning of de woondiensten. Het idee is dat de keten van activiteiten als geheel het product meer toegevoegde waarde geeft dan de som van de afzonderlijke activiteiten in de keten. Het bedrijf wordt ingedeeld op strategisch relevante activiteiten om inzicht te krijgen in het kostengedrag van de verschillende activiteiten en de verschillende differentiatiebronnen. Om effectiever en efficiënter te werken is het belangrijk om dit inzicht te hebben om zo goedkoper en beter te werken dan andere bedrijven of om de interne resultaten te verbeteren.

Het Vijfkrachtenmodel van Porter (i.c.m. concurrentiestrategieën)

Omdat het verdienmodel nauw samenhangt met de strategie van een onderneming wordt het vijfkrachtenmodel van Porter gebruikt. Middels het vijfkrachtenmodel is het mogelijk om de concurrentie binnen een bepaalde bedrijfstak vast te stellen. Het model bestaat uit vijf krachten welke tezamen de concurrentie bepalen: potentiële toetreders, afnemers, substituten, leveranciers en de interne concurrentiekracht. Om het model voor de corporatiesector bruikbaar te maken zijn een drietal externe krachten ingevoegd: invloed van de overheid, invloed van financiers en de invloed van de koopsector. Bij dit model heeft Porter een drietal concurrentiestrategieën ontwikkeld: prijs-/kostenleiderschap, differentiatie en focus. Volgens Porter is het voor een onderneming onmogelijk om winstgevend te zijn wanneer niet voor één bepaalde strategie wordt gekozen.

De Democratische Driehoek van Zijderveld

Met de democratische driehoek van Anton Zijderveld wordt de positie van de burgermaatschappij (civil society) naast de markt en de overheid weergegeven. Het model gaat ervan uit dat ieder element zijn eigen inhoud en kracht heeft. Bureau Quintis heeft dit model aangepast om de positie van de woningcorporatie in deze driehoek te positioneren. De corporaties nemen dan ook een bijzondere positie in welke nestelt in alle drie elementen van de democratische driehoek.

Analyse

Verdienmodel

De onrendabele top speelt een belangrijke rol in het verdienmodel. Gebleken is dat de onrendabele toppen de laatste jaren flink zijn gegroeid en de verwachting is dat deze de komende jaren verder zullen stijgen. Er bestaat discussie over het bestaan van deze onrendabele top maar dat staat in dit onderzoek terzijde: het exploiteren van sociale huurwoningen is (en blijft) een onrendabele activiteit. Dit 'boekhoudkundige verlies' wordt (deels) afgedekt door bestaand bezit te verkopen en door commerciële projecten te ontplooiën. Door de economische recessie staan deze inkomsten enorm

onder druk. Hier hebben corporaties zelf niet of nauwelijks invloed op. Waar corporaties wel invloed op hebben is de hoogte van de huur en de hoogte van de kosten. Uit onderzoek blijkt dat wanneer de aanvangshuren (van nieuwbouw) hoger worden ingestoken, de bedrijfswaarde van de woningen flink hoger wordt en de onrendabele top dus kleiner wordt. De onrendabele top kan ook worden verkleind door de stichtingskosten, beheerskosten en onderhoudskosten te verkleinen. Deze drie elementen zijn de laatste jaren sterker gestegen dan de huren, waardoor het deel onrendabel ook steeds groter is geworden.

Positie corporaties

Corporaties bekleden een bijzondere positie in de samenleving. Echter, door verschillende verschuivingen in de sector en de maatschappij is de positie en legitimiteit van corporaties vervaagd. Doordat de corporatie in verschillende domeinen opereert en de legitimiteit is vervaagd, ontstaan er de nodige spanningen. Voor corporaties is het belangrijk dat deze legitimiteit weer terug gevonden wordt en dat zij zelf een heldere afbakening van de domeinen realiseert. Hiermee wordt ook voor andere partijen de positie van de corporaties duidelijk en kunnen spanningen worden voorkomen.

Kritische succesfactoren verdienmodel/positie corporaties

- Reductie van kosten en verbetering efficiency;
- Sturen op lagere onrendabele toppen;
- Duidelijke keuze voor strategie en doelstellingen;
- Focus op kerntaken;
- Uitgaan van eigen kracht.

Expertinterviews

Gebreken huidige verdienmodel

Het grootste gebrek zit in het feit dat corporaties verzelfstandigd zijn in een periode van hoogconjunctuur met continu stijgende waardes van het vastgoed en een continu dalende rente. Hierdoor kregen corporaties enorme 'vermogens' welke ook als basis dienden voor financieringen. Het geld kon niet op was een veel gehoorde kreet in de sector. Het tij is echter gekeerd en corporaties proberen hun onrendabele investeringen af te dekken met de verkoop van bestaand bezit en met projectontwikkeling. De afhankelijkheid van deze inkomsten wordt steeds groter, maar door de economische recessie staan juist deze inkomsten onder druk. Tot slot wordt de zorg uitgesproken over het feit dat de kosten de afgelopen jaren vele malen sterker zijn gestegen dan de opbrengsten (huurinkomsten). Corporaties zijn 'de pot aan het verteren'.

Succesfactoren

De belangrijkste succesfactoren om de continuïteit van de corporatiesector te waarborgen is om flink te gaan bezuinigen op interne kosten van corporaties en om ervoor te zorgen dat de onrendabele toppen worden gereduceerd. Hierbij is het belangrijk om de stichtingskosten van woningen te reduceren. Daarbij dienen corporaties een duidelijke strategie vast te stellen. Ook is een goede doorstroming belangrijk voor de continuïteit van de sector. Zowel doorstroming van huur naar huur als van huur naar koop. Vooral bij deze laatste kunnen corporaties een belangrijke rol spelen.

Toekomst corporaties

Corporaties zullen zich zonder enige twijfel meer richting hun kerntaak gaan begeven, het aantal corporaties zal afnemen en het aantal sociale huurwoningen zal moeten afnemen. De belangrijkste ontwikkeling is dat corporaties hun takenpakket beter dienen af te bakenen. Het BBSH wordt te ruim geïnterpreteerd en dit is niet wenselijk. Tot slot zal de verkoop van bezit een steeds belangrijkere bron van inkomsten worden om te kunnen blijven investeren in de sociale sector.

Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

De oorspronkelijke taak van woningcorporaties is het zorgen voor huisvesting van een bepaalde doelgroep. Echter, door verschillende verschuivingen in de sector is deze taak vervaagd. Corporaties nemen een bijzondere positie in onze samenleving in en opereren om in verschillende domeinen. Dit levert spanningen op en roept vragen op over de positie van de corporatie. Om te kunnen optreden als volkshuisvester moeten corporaties inkomsten genereren uit de markt. Door de vrije interpretatie van het BBSH zijn corporaties tal van nevenactiviteiten gaan ontplooiën en is de focus op sociale huisvesting in sommige gevallen vervaagd, terwijl dit het bestaansrecht is van de corporatiesector. Een duidelijkere afbakening van het takenpakket en een beweging terug naar de kerntaak zullen dan ook niet uit kunnen blijven.

Corporaties zijn verzelfstandigd in een economisch gunstige periode waardoor er veel vermogen bij de corporaties is ontstaan (door waarde stijging van het vastgoed). Het verdienmodel van de corporaties is echter achterhaald: het uitgaan van waarde stijgingen is niet reëel en de kosten stijgen vele malen sneller dan de huuropbrengsten. Om de volkshuisvestelijke opgave te kunnen blijven uitvoeren, is een aanpassing van dit model noodzakelijk.

Aanbevelingen

Corporaties staan onder invloed van een aantal sterke externe krachten waar niet direct invloed op uit te oefenen is. De aanbevelingen hebben dan ook enkel betrekking op zaken waar corporaties wel zelf invloed op kunnen uitoefenen en welke zullen bijdragen aan een waarborging van de continuïteit van de corporatiesector. De aanbevelingen geven antwoord op de hoofdvraag en bieden het hoofd aan de probleemstelling:

- Reductie op operationele kosten en verbetering efficiency
- Langjarige bouw- en onderhoudscontracten
- Aanvangshuren verhogen waar mogelijk
- Focus op betere doorstroming
- Duidelijke ondernemingsstrategie kiezen
- Duidelijke afbakening regels BBSH en focus op kerntaak (terug naar kerntaak)
- Beter risicobeheersing bij commerciële projecten

Het gevolg hiervan is dat er een nieuwe strategie nodig is en dat doelstellingen van corporaties worden gewijzigd.

Aanbevelingen vervolgonderzoek

- Diepgaand onderzoek naar de gevolgen van hervorming woningmarkt
- De specifieke situatie in krimpgebieden onderzoeken

Figuren, tabellen en afkortingen

Figuren

- Figuur 1.1: Conceptueel model / flowchart
Figuur 1.2: Leeswijzer
- Figuur 2.1: Hoe en waarom organiseren mensen zich?
Figuur 2.2: Schema positie woningcorporaties 20^e eeuw
Figuur 2.3: Opbrengsten woningcorporaties
Figuur 2.4: Kostenposten woningcorporaties
- Figuur 3.1: Waardeketenmodel van Porter
Figuur 3.2: Vijfkrachtenmodel van Porter
Figuur 3.3: Het uitgebreide Vijfkrachtenmodel
Figuur 3.4: Concurrentiestrategieën Porter
Figuur 3.5: De Democratische Driehoek
- Figuur 4.1: Bedrijfswaarde en onrendabele top als deel van totale stichtingskosten
Figuur 4.2: Besparingskansen middels het waardeketenmodel van Porter
Figuur 4.3: Legitimatie domeinen
- Figuur 6.1: Aanbevolen combinatie van strategieën

Tabellen

- Tabel 2.1: Huurstijgingen ten opzichte van inflatie in Nederland
Tabel 2.2: Aantal verkochte woningen woningcorporaties
Tabel 2.3: Ontwikkeling koopwoningenmarkt en de hypotheekrenteaftrek, Nederland 1990 –2007
- Tabel 3.1: Primaire activiteiten woningcorporatie
Tabel 3.2: Ondersteunende activiteiten woningcorporatie
Tabel 3.3: Aantal woningcorporaties in Nederland 2005 – 2010
Tabel 3.4: Ontwikkeling corporatiesector 2005 – 2010
- Tabel 4.1: SWOT-analyse verdienmodel woningcorporaties

Afkortingen

- BBSH: Besluit Beheer Sociale Huursector
BTI: Besluit Toegelaten Instellingen
CFV: Centraal Fonds Volkshuisvesting
VPB: Wet Vennootschapsbelasting
WSW: Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Inhoud

Voorwoord	III
Samenvatting	IV
Figuren, tabellen en afkortingen	VIII
1. Onderzoeksopzet	1
1.1. Situatieschets	1
1.2. Probleemstelling.....	2
1.3. Doelstelling.....	2
1.4. Onderzoeksvragen.....	2
1.5. Theoretisch kader	3
1.6. Voorlopige hypothesen	3
1.7. Conceptueel model / flowchart.....	4
1.8. Methodologie.....	4
1.8.1. Verkennend onderzoek.....	4
1.8.2. Meervoudige casestudy.....	5
1.9. Maatschappelijke relevantie.....	5
1.10. Wetenschappelijke relevantie.....	5
1.11. Leeswijzer.....	6
2. Rol en werking corporaties	7
2.1. Geschiedenis woningcorporaties	7
2.1.1. Ontstaan corporaties	7
2.1.2. Woningwet 1901	7
2.1.3. Evolutie corporaties tot heden	7
2.2. Positie corporaties.....	10
2.3. Huidige verdienmodel	12
2.4. Veranderingen en bedreigingen.....	15
2.4.1. Imago corporatiesector	15
2.4.2. Huren stijgen amper.....	15
2.4.3. Stagnerende koopwoningmarkt.....	16
2.4.4. Kloof tussen huur en koop	17
2.4.5. Recht op koop huurwoning	18
2.4.6. Financiering	18
2.4.7. Dreigende rentestijging.....	19
2.4.8. Toenemende druk onrendabele top.....	19
2.4.9. Europese regelgeving.....	19
2.5. Conclusie	19
3. Verdienmodel en positie	21
3.1. Wat is een verdienmodel?	21
3.1.1. The Value Chain van Porter	21
3.2. Strategie corporaties	23
3.2.1. Het Vijfkrachtenmodel van Porter	23
3.2.2. Aanpassing Vijfkrachtenmodel	26
3.2.3. Concurrentiestrategieën Porter.....	27
3.3. Positie corporaties.....	29
3.3.1. Democratische driehoek van Zijderveld	29

3.4. Conclusie	30
4. Analyse	31
4.1. Analyse verdienmodel.....	31
4.1.1. De onrendabele top	31
4.1.2. Inkomsten om de onrendabele top af te dekken	32
4.1.3. Kosten	33
4.1.4. Kasstromen en financiering	35
4.1.5. Samenvattende SWOT-analyse verdienmodel	35
4.2. Analyse positie corporaties	36
4.3. Kritische succesfactoren	37
4.4. Conclusie	38
5. Expertinterviews	39
5.1. Gebreken huidige verdienmodel	39
5.2. Kritische succesfactoren en continuïteit.....	40
5.3. Toekomst corporaties.....	41
5.4. Conclusie	42
6. Conclusies en aanbevelingen	43
6.1. Toetsing hypothesen.....	43
6.2. Antwoord op deelvragen	43
6.3. Conclusies.....	44
6.3.1. Het verdienmodel.....	44
6.3.2. Positie corporaties	45
6.3.3. Toekomst corporaties	45
6.4. Aanbevelingen	45
6.4.1. Reductie op operationele kosten en verbetering efficiency	45
6.4.2. Langjarige bouw- en onderhoudscontracten	45
6.4.3. Aanvangshuren verhogen.....	45
6.4.4. Focus op betere doorstroming.....	46
6.4.5. Duidelijke ondernemingsstrategie kiezen	46
6.4.6. Duidelijke afbakening regels BBSH en focus op kerntaak	47
6.4.7. Betere risicobeheersing bij commerciële projecten	47
6.5. Vervolgonderzoek	47
6.6. Zelfreflectie.....	47
Literatuur	49
Bijlage 1: Geïnterviewde experts	I
Bijlage 2: Vragenlijst interviews.....	III
Bijlage 3: Uitwerking interviews.....	IV
Bijlage 4: Berekeningen.....	XIV

1. Onderzoeksopzet

1.1. Situatieschets

'Woningcorporaties willen af van huidige verdienmodel', zo kopt KPMG 22 februari jongstleden op haar website. Volgens KPMG willen Nederlandse woningcorporaties de greep op hun financiële huishouding versterken en het huidige verdienmodel heroverwegen. Het huidige model gaat uit van de waarde van de bestaande woningvoorraad en dat het overige vastgoed in waarde blijft toenemen en dat hierdoor voldoende (financieel) draagvlak gecreëerd kan worden voor nieuwe projecten en activiteiten. Uit het onderzoek komt naar voren dat ruim 90% van de 65 grootste woningcorporaties in ons land dit model achterhaald vindt en dat het model niet langer past in de huidige economie. Men wil dan ook op een andere manier omgaan met de kosten, opbrengsten en balansposten. Uit dat zelfde onderzoek, waarbij honderd bestuurders en managers van corporaties zijn ondervraagd, is 90% van de corporaties van plan om in te grijpen met interne reorganisaties door middel van kostenbesparingen en verwacht 85% een aanpassing van de bedrijfsprocessen. Daarnaast acht nog eens ruim 80% van de ondervraagden een aanpassing van de strategische doelstellingen noodzakelijk. 70% van de corporaties verwacht daarnaast dat de huidige samenwerking- en fusietrend door zal zetten (KPMG, 2011).

Het feit dat de opbrengsten nauwelijks zullen toenemen, maar dat de kosten wel zullen stijgen zorgt ervoor dat het heroverwegen van het verdienmodel van corporaties een logische doelstelling is om de continuïteit van deze organisaties te waarborgen. Zeker gezien corporaties de laatste twee jaar flink hebben moeten afwaarderen op hun vastgoed (Tegel, 2011).

Corporaties zijn in het leven geroepen voor het uitvoeren van een aantal basistaken, waarvan de voorziening van sociale huurwoningen de bekendste is. Echter, de afgelopen tien jaar hebben corporaties een veel bredere taakopvatting gehanteerd. Te denken valt aan bijvoorbeeld projectontwikkeling, ontwikkeling van maatschappelijk (zorg)vastgoed en het (mede) financieren van gebiedsontwikkelingen. Door een veranderde marktsituatie staat deze opvatting onderdruk en is deze volgens KPMG zelfs onhoudbaar. Terug naar de basis lijkt hier het magische codewoord. Naast het versterken van hun financiële positie moet er meer aandacht worden geschonken aan het onderhouden van een gezonde en efficiënte organisatie. Daarnaast dient het risicoprofiel (van onder andere vastgoedprojecten) beter te worden gemonitord. Uit het onderzoek van KPMG blijkt ook dat corporaties zich zorgen maken over de toekomst van de gehele sector (en dus de volkshuisvesting in het algemeen). Deze zorgen komen voornamelijk voort uit het feit dat projecten steeds complexer worden, langer duren en dat er een terughoudendheid is van banken om dergelijke projecten te financieren. Al in november 2010 luidde De Volkskrant de noodklok: 'Voor de corporaties loert het gevaar overal'. Hoogleraar Peter Boelhouder verklaarde tegenover de krant: 'het worden barre tijden voor de woningcorporaties. Hun investeringscapaciteit neemt snel af en dat gaan de huurders merken. Er zullen minder woningen gebouwd worden, waardoor er langere wachtlijsten ontstaan, er is minder geld voor renovaties en het op orde houden van de wijken'. Waar vroeger altijd werd gedacht dat de corporatiesector in Nederland over enorme reserves beschikte, blijken nu zelfs corporaties op de rand van faillissementen te zitten. Er wordt gesproken over diverse plaaggeesten die de sector bedreigen, waarvan er drie in het oog springen: zo zou het imago van de sector een enorme deuk hebben opgelopen door fraude en zelfverrijking van bestuurders, de huren zouden bevroren zijn en er zou een rentestijging dreigen. Daarnaast is de hypotheekrenteaftrek een fenomeen wat de sector al langer plaagt (Boot, 2010). Ook Boelhouder is zagezegd geen fan van de hypotheekrenteaftrek: "Het is zonde dat de politiek halverwege de jaren negentig niet begonnen is met geleidelijke beperking van de

renteaf trek. Dat had de oververhitte markt kunnen afkoelen”. De corporaties moeten hierdoor op de blaren zitten.

Er zal dus flink wat moeten veranderen in de corporatiesector van ons land wil men de continuïteit van volkshuisvesting niet in gevaar brengen. Dit is dan ook de aanleiding voor het doen van een kwalitatief onderzoek naar de mogelijkheden voor woningcorporaties om op de lange termijn aan hun basistaken te kunnen blijven voldoen en de (sociale) volkshuisvesting te waarborgen.

1.2. Probleemstelling

Duidelijk is dat de manier waarop corporaties heden ten dage hun taken vervullen niet houdbaar is op lange termijn. Om de continuïteit van de sector, en dus de (sociale) volkshuisvesting, te waarborgen, dienen strategieën te worden gewijzigd. Corporaties staan onder grote (financiële) druk en staan aan de vooravond van grote veranderingen. De probleemstelling van dit onderzoek laat zich als volgt klinken:

‘Door verschillende veranderingen op de markt en in de economie voldoet het huidige verdienmodel van Nederlandse woningcorporaties niet meer en zijn corporaties genooddaakt om hun strategie aan te passen en op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden om hun continuïteit als volkshuisvester te waarborgen’.

1.3. Doelstelling

Voordat de corporatiesector in Nederland ingrijpende strategische veranderingen kan doorvoeren, is het noodzakelijk om de mogelijkheden te onderzoeken. Dit is wat er met dit onderzoek wordt beoogd, de doelstelling luidt:

‘Inzicht bieden in de mogelijkheden voor een nieuw verdienmodel of inkomstenstrategie voor woningcorporaties om de continuïteit van de sector te kunnen waarborgen’.

1.4. Onderzoeksvragen

Om het onderzoek vorm te geven is er een centrale hoofdvraag gedefinieerd welke vervolgens middels een drietal subvragen beantwoord moet worden:

Hoofdvraag

‘Welke strategische beslissingen dient de corporatiesector in Nederland te nemen om haar continuïteit als volkshuisvester te waarborgen?’

Subvragen

- 1 Wat is de (oorspronkelijke) taak van woningcorporaties en hoe vervullen zij deze rol in de hedendaagse praktijk en blijft dat ook zo voor de nabije toekomst?
- 2 Waardoor kunnen corporaties in hun huidige rol niet meer (goed) functioneren en wat zijn de zwakke punten van het huidige verdienmodel?

- 3 Hoe zit het verdienmodel van een woningcorporatie eruit en hoe dient deze er in de toekomst uit te zien zodat de continuïteit van de corporatiesector is gewaarborgd?
- 4 Wat is de positie van de woningcorporatie in de samenleving en is dit de juiste?

Deze vragen zullen uitmonden in conclusies en aanbevelingen.

1.5. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader worden een drietal wetenschappelijke theorieën besproken waarvan verwacht wordt dat deze kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de subvragen. De theoretische achtergrond voor de analyse van het verdienmodel voor de corporatie(sector) wordt gevonden in de theorie over de waardeketen (value chain) van Michael Porter, in zijn vijfkrachtenmodel en in de democratische driehoek van Anton Zijderveld, die ingaat op de specifieke functie die een corporatie inneemt (zie hoofdstuk drie voor een nadere uitwerking van deze theorieën).

1.6. Voorlopige hypothesen

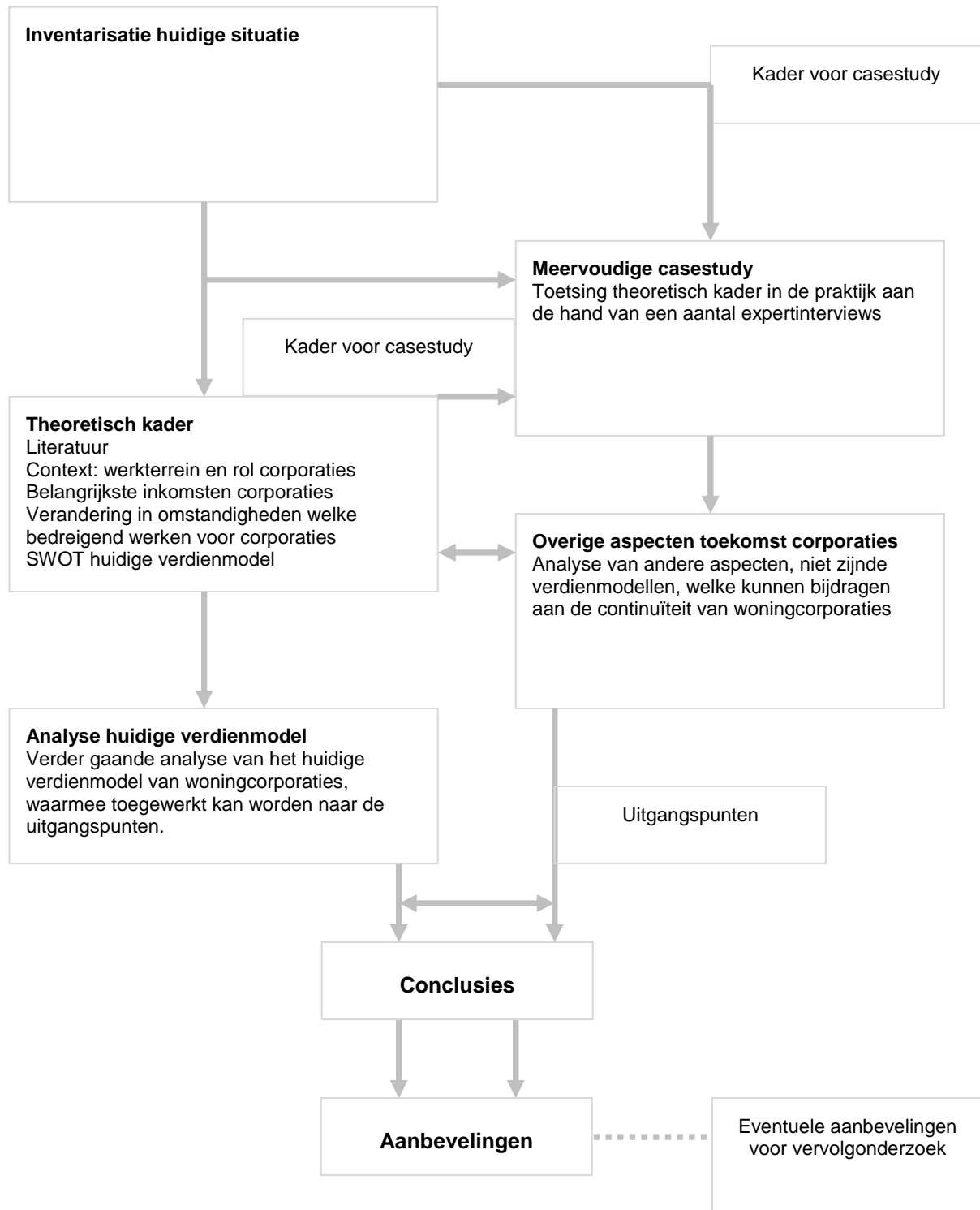
Aan de hand van de vraagstelling in §1.4 en voorgaande paragrafen waarin de te gebruiken theorie nader wordt onderbouwd, worden hieronder een aantal voorlopige hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zullen in hoofdstuk zes worden getoetst aan de opgedane theorie en kennis.

- Hypothese 1: Woningcorporaties kunnen in hun huidige vorm niet blijven bestaan en zullen drastische veranderingen moeten doorvoeren om te kunnen blijven functioneren
- Hypothese 2: Woningcorporaties zullen meer commerciële projecten moeten exploiteren om hun bijdrage aan de volkshuisvesting te kunnen waarborgen. Hun takenpakket moet vanuit de overheid worden uitgebreid.
- Hypothese 3: De taak van volkshuisvesting moet weer onder de verantwoordelijkheid van het rijk komen te vallen. Woningcorporaties dienen slechts een beherende rol te hebben.

Op de volgende pagina is het conceptuele model (flowchart) te vinden.

1.7. Conceptueel model / flowchart

Figuur 1.1: conceptueel model / flowchart



Bron: eigen bewerking

1.8. Methodologie

1.8.1. Verkennend onderzoek

Voorliggend onderzoek bevat naast een beschrijvend onderdeel een verkennend onderdeel: de zoektocht naar nieuwe verdienmodellen of aanpassingen op het huidige verdienmodel. In

tegenstelling tot bijvoorbeeld een toetsend onderzoek is van tevoren niet duidelijk vast te stellen wat de wegen zijn die bewandeld kunnen of moeten worden, wat ook meteen de uitdaging van het onderzoek is.

1.8.2. Meervoudige casestudy

Om de theorie en praktijk samen te voegen wordt er in deze theses een meervoudige casestudy uitgevoerd in de vorm van een aantal expertinterviews. Yin (2003) maakt onderscheid tussen een enkelvoudige en een meervoudige casestudy. Hierbij geeft hij aan dat, hoewel een goed ontwerp van een enkelvoudige casestudy kan leiden tot een succesvolle casestudy, het de voorkeur geniet om een meervoudige casestudy uit te voeren. Enkelvoudige casestudies zijn erg kwetsbaar en het bestuderen van twee of meer cases zorgt voor een betere analyse en dus een beter gefundeerd onderzoek (Yin, 2003). Het doel van de meervoudige casestudy is om een vergelijking te maken tussen de onderzochte cases of het combineren van de bevindingen tot een totaalbeeld (Yin, 2003). In dit onderzoek zal het laatste het geval zijn: er worden verschillende gevallen bestudeerd om te bepalen of de resultaten van de eerste case ook voorkomen in andere cases, en daardoor kunnen worden gegeneraliseerd. De cases worden in dit onderzoek gevormd door de input van een aantal praktijkexperts middels interviews. Hierdoor is het mogelijk om tot één totaalbeeld te komen.

1.9. Maatschappelijke relevantie

In de introductie van deze thesis kwam al naar voren dat corporaties het laatste decennium een veel breder palet aan taken uitvoeren. Naast het voorzien in de behoefte van sociale huurwoningen zijn corporaties ook actief aan de commerciële kant van vastgoedontwikkeling. Het geld dat aan deze kant wordt verdiend wordt gebruikt om begrotingen sluitend te maken, renovaties te bekostigen of om in onder andere stedelijke vernieuwing te investeren. Door een sterk veranderde economie en beleid vanuit onder andere de EU en het huidige kabinet, komt deze rol van corporaties onder druk te staan. Zo bepaalt de EU de huidige grenzen van het speelveld van corporaties, worden er strengere eisen gesteld aan (goedkope) financiering en beoogt het huidige kabinet een regeling waarin het kooprecht van huurders is vastgelegd. Woningcorporaties worden hierdoor terugverwezen naar hun primaire basistaak en worden beperkt in hun mogelijkheden om (meer) geld te genereren, waarmee geïnvesteerd kan worden in stedelijke vernieuwing.

Uiteraard dienen woningcorporaties zich niet (hoofdzakelijk) als commerciële partij te gedragen en zijn zij in het leven geroepen om de woningmarkt te voorzien van sociale huurwoningen. Echter, woningcorporaties zijn belangrijke partners van decentrale overheden wanneer het gaat om gebiedsontwikkeling en stedelijke vernieuwing. Er wordt van corporaties gevraagd om fors te investeren in nieuwbouw en herstructurering en zij dienen zich uitdrukkelijk(er) bezig te houden met de leefbaarheid in wijken en buurten (VNG, 2006). Wanneer zij worden beperkt in hun manieren om (extra) inkomsten te genereren, zal de bijdrage van corporaties aan deze ontwikkeling ook onder druk komen te staan, evenals hun basistaak om de woningmarkt (goed) te kunnen voorzien van sociale huurwoningen.

Een ander argument om de maatschappelijke relevantie te verklaren is het feit dat er vanuit de woningcorporaties zelf geluiden komen dat het huidige verdienmodel onhoudbaar is geworden of dreigt te worden (zie §1.1 van deze inleiding).

1.10. Wetenschappelijke relevantie

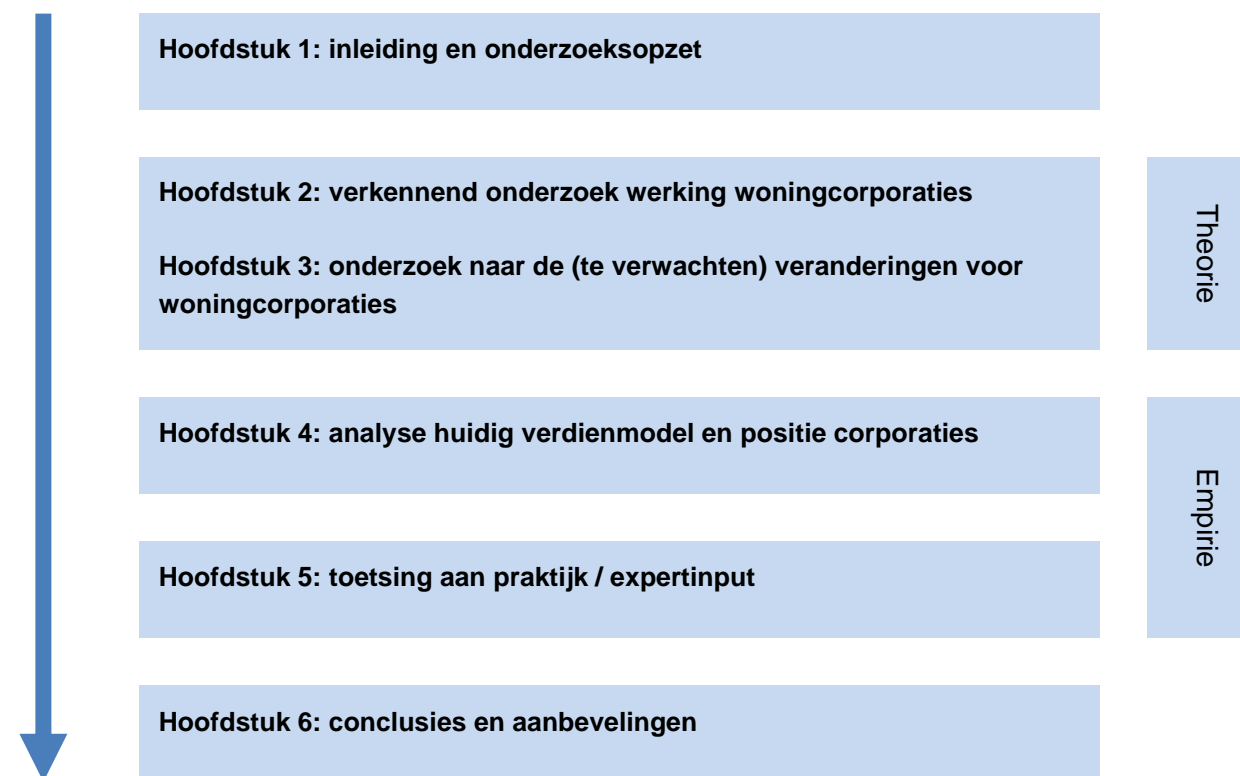
De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek krijgt zijn kracht in het feit dat er naar dit onderwerp nog weinig tot geen onderzoek is gedaan. De rol van corporaties en de toekomst is al wel in diverse onderzoeken te vinden, maar een uitbreiding van een zoektocht naar nieuwe verdienmodellen ontbreekt hier nog. Dit onderzoek zal dan ook bijdragen aan de vergroting van het

wetenschappelijk inzicht in dit onderwerp en zal als basis (kunnen) dienen voor de ontwikkeling van wetenschappelijke theorieën en/of modellen. Het onderzoek zal niet direct het probleem oplossen maar zal zeker een stap voorwaarts zijn bij onderzoek naar de toekomst van woningcorporaties. Het is aannemelijk dat het onderzoek vragen op zal leveren en handvatten zal bieden voor het doen van nader onderzoek op de (deel)uitkomsten van dit onderzoek.

1.11. Leeswijzer

In hoofdstuk één (het voorliggende hoofdstuk) wordt ingegaan op het onderwerp en het nut van dit onderzoek. De aanleiding, de probleem-, doel- en vraagstellingen worden vastgesteld en er wordt ingegaan op de relevantie van het onderzoek. In hoofdstuk twee zal de context worden behandeld waarin corporaties zich bevinden. Er wordt gekeken naar het doel van corporaties en hun rol in volkshuisvesting. Hoofdstuk drie zal nader in gaan op de veranderingen en ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden of gaan plaatsvinden, welke van invloed (kunnen) zijn voor de context waarin corporaties zich bevinden en wat de gevolgen zijn voor de corporatiesector. Vervolgens wordt in hoofdstuk vier het huidige verdienmodel nader geanalyseerd en de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken verder onderzocht. Hoofdstuk vijf staat in het teken van de praktijk en zal een meervoudige casestudy bevatten met een aantal expertinterviews. De input voor deze casestudy zal uit hoofdstuk twee, drie en vier komen en deze theorie zal getoetst worden in de praktijk. Deze vijf hoofdstukken zullen de basis vormen voor de te trekken conclusies in hoofdstuk zes, welke vervolgens zullen uitmonden in aanbevelingen voor de corporatiesector.

Figuur 1.2: leeswijzer



Bron: eigen bewerking

2. Rol en werking corporaties

In dit hoofdstuk wordt de rol, positie en werking van woningcorporaties in Nederland beschreven. Eerst wordt gekeken naar de geschiedenis en de veranderingen die corporaties hebben ondergaan. Vervolgens wordt de rol van de corporatie in het volkshuisvestelijke bestel geschetst en worden de (kern)taken en verantwoordelijkheden onder de loep genomen, wordt de positie van woningcorporaties als onderneming geschetst en wordt het huidige verdienmodel in kaart gebracht. Tot slot wordt er vooruitgeblikt op de toekomst en de veranderingen en bedreigingen die op de loer liggen. De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: *‘Wat is de (oorspronkelijke) taak van woningcorporaties en hoe vervullen zij deze rol in de hedendaagse praktijk en blijft dat ook zo voor de nabije toekomst?’* De beantwoording op deze vraag wordt gezocht op basis van bestaande literatuur.

2.1. Geschiedenis woningcorporaties

2.1.1. Ontstaan corporaties

De eerste initiatieven die hebben geleid tot het ontstaan van woningcorporaties zoals men die vandaag de dag kent, stammen al uit halverwege de 19^e eeuw. In tegenstelling tot wat velen denken, kwamen deze initiatieven van particulieren en niet vanuit de overheid. In deze periode was de volkshuisvesting slecht geregeld en liet de hygiëne zwaar te wensen over. In 1851 riep een aantal hooggeplaatste personen in Amsterdam op om dit probleem aan te pakken, waardoor in 1852 op initiatief van de ‘gegoede burgerij’ in Amsterdam de eerste ‘woningcorporatie’ werd opgericht welke zich zou inzetten voor betere huisvesting van onder andere arbeiders door het bouwen en verhuren van (kwalitatief goede) woningen. Dit fenomeen werd al snel in andere Nederlandse steden overgenomen en in het einde van de 19^e eeuw kende ons land 40 van dit soort verenigingen (Aedes, 2010).

2.1.2. Woningwet 1901

Vóór 1901 was er echter niks geregeld voor deze ‘corporaties’ en waren veel woningen in bezit van deze corporaties in slechte staat door gebrekkig onderhoud. In een onderzoek naar corporaties in die periode werd dan ook een pleidooi gehouden voor staatssteun voor deze corporaties om het huisvestingsprobleem structureel aan te pakken. Als reactie hierop werd in 1901 de Woningwet van kracht waardoor op grond van deze wet de toenmalige particuliere initiatieven met overheidsgeld konden gaan bouwen (voor het maatschappelijke belang). Dit betekende dat de bouw van woningen niet meer uit eigen financiële bronnen betaald hoefde te worden. Om voor overheidsgeld in aanmerking te komen moesten de corporaties wel aan een aantal voorwaarden voldoen, waarvan de belangrijkste was dat de bouw uitsluitend tot doel had om de volkshuisvesting (het algemeen belang) te verbeteren (Aedes).

2.1.3. Evolutie corporaties tot heden

Met de komst van de woningwet in 1901 werden talloze corporaties opgericht die vaak een levensbeschouwende achtergrond hadden of zich richtten op de huisvesting van een bepaalde beroepsgroep. In 1904 werd de eerste woningcorporatie toegelaten en in 1906 worden de eerste echte corporatiewoningen opgeleverd. In 1912 bedroeg het aantal opgeleverde woningen ruim 1200 en dat was goed voor 5% van de totale woningproductie in dat jaar. Tussen 1915 en 1922 bedraagt de woningbouwproductie van woningcorporaties gemiddeld 50% van de totale woningbouwproductie met 1921 als hoogtepunt met maar liefst 19.000 opgeleverde corporatiewoningen. De oorzaak van deze bijdrage lag voor een groot deel in de woningnood die was ontstaan door de Eerste Wereldoorlog. Bouwmateriaal was schaars en er was gebrek aan kapitaal waardoor particulieren niet of nauwelijks nog bouwden (Wolters & Verhage, 2001). Echter, in 1924 wanneer subsidies en

voorschotten van de overheid worden stilgelegd, valt de bouwproductie van corporaties terug tot circa 10%. Wanneer in 1934 de woningwet wordt aangepast, krijgen de corporaties minder beleidsvrijheid en worden voorschotten op de exploitatie enkel verstrekt wanneer deze ook daadwerkelijk worden terugbetaald. Deze situatie is tot aan 1945, het einde van de Tweede Wereldoorlog, zo gebleven (Wolters & Verhage, 2001 en Faber, 1997).

Doordat er als gevolg van de Tweede Wereldoorlog enorme woningtekorten waren ontstaan, trok de overheid de verantwoordelijkheid voor de volkshuisvesting weer (deels) naar zich toe. Alhoewel corporaties nog steeds een belangrijke rol speelden in het terugdringen van de woningnood werd hun zelfstandigheid sterk beperkt. In 1948 namen gemeenten de bankiersfunctie van het rijk over en konden naar eigen invulling voorschotten verstrekken en daarbij eigen voorwaarden stellen. Daarnaast werden de hoogte van de huren door het rijk vastgesteld en kregen gemeenten op basis van de Woonruimtetwet de zeggenschap over de toewijzing van woningen. Van het zelfstandige particuliere initiatief waaruit woningcorporaties waren ontstaan, was weinig meer over en waren woningcorporaties niets meer dan 'bijkantoren' van de overheid (Faber, 1997 en Quintis, 2009).

Hierdoor werd in de jaren '50 gesproken van een (identiteits)crisis van woningcorporaties waarop als reactie de Commissie De Roos in 1958 werd ingesteld (Gerrichhauzen, 1990). De commissie was in het leven geroepen om onderzoek te doen naar de mogelijkheden voor verdere verzelfstandiging van woningcorporaties. In 1965 werd het onderzoeksrapport van de Commissie De Roos gepubliceerd. Één van de belangrijkste adviezen die uit dit onderzoek voortkwam was dat corporaties hun financiële weerbaarheid moesten kunnen vergroten door het opbouwen van reserves toe te staan. Tevens werd geadviseerd om de beleidsvrijheid van corporaties te vergroten door meer 'toe te staan' en te opereren als trekker van de (sociale) volkshuisvesting, wat ook werd vastgelegd in de Woningwet. Woningcorporaties groeien snel uit tot marktleider van de sociale huursector en nemen in veel gemeenten de bouwtaak op zich (Quintis, 2009).

Om de verhouding tussen overheid en woningcorporaties vast te leggen, wordt in 1977 het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) van kracht (Quintis, 2009). In dit besluit werd de positie van woningcorporaties ten opzichte van gemeenten aanzienlijk versterkt. Gemeenten mochten bijvoorbeeld geen aanvullende voorwaarden stellen aan de verstrekking van voorschotten (lees: leningen) (Wolters & Verhage, 2001). De verdere verzelfstandiging van corporaties kwam eind jaren '80 in een stroomversnelling met de komst van de Nota Volkshuisvesting in 1989. In deze nota was de verzelfstandiging van corporaties het hoofdthema. In de praktijk bracht dit twee soorten verzelfstandiging voort: financiële verzelfstandiging en bestuurlijke verzelfstandiging (Wolters & Verhage, 2001). De (verdere) financiële verzelfstandiging kwam tot uiting door de versterking van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW, opgericht in 1984) en de positie van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV, opgericht in 1988). Het WSW staat borg voor de leningen van corporaties en het CFV ondersteunt corporaties welke in financiële problemen verkeren. Dit werd voorheen door het rijk gedaan. De kas van het CFV wordt gevuld door bijdragen van corporaties. Beide fondsen versterken de financiële positie én zelfstandigheid van corporaties (Wolters & Verhage, 2001). Financiële verzelfstandiging op corporatieniveau gebeurde met de invoering van de Wet Balansverkorting in 1995, welke ook bekend staat als de Bruteringsoperatie. Alle uitstaande verplichtingen van het rijk naar woningcorporaties zijn destijds afgekocht (verevend met de uitstaande leningen) en vanaf dat moment waren corporaties volledig financieel onafhankelijk en dienden zij zelf het risico te dragen voor hun activiteiten. Ook de subsidies zijn (voor het overgrote deel) vervallen (Wolters & Verhage, 2001 en Quintis, 2009).

Ondanks dat corporaties financieel gezien op eigen benen moesten staan, konden zij nog steeds gebruik maken van een aantal fiscale voordelen. Vanwege hun maatschappelijke taak hadden zij een

vrijstelling van de Wet Venootschapsbelasting (VBP). Corporaties hoefden over hun winst dus geen belasting te betalen. In 2005 is deze vrijstelling voor corporaties echter beperkt. Zij zijn alleen nog vrijgesteld van de VPB over alle activiteiten die uitsluitend betrekking hebben op de sociale huursector. Activiteiten als de verkoop van de nieuwbouw van koopwoningen en de verhuur van woningen boven de huurliberalisatiegrens zijn niet langer vrijgesteld (KEI, 2011).

De bestuurlijk verzelfstandiging werd geborgd in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Dit besluit werd in 1993 van kracht en regelde de positie van corporaties en legde vast wat de taken van corporaties zijn. Verenigingen werden omgezet in stichtingen en het bestuur kon hiermee niet meer door de leden gekozen worden. De stichtingen werden tevens voorzien van een niet-gekozen raad van toezicht. Met deze privatisering van bestuur wilde men professioneler management aan kunnen trekken (Hood, 1991). Vanaf dit moment werden corporaties in staat geacht de taak van volkshuisvesting zelfstandig te kunnen uitvoeren. Door de toegenomen beleidsvrijheid zijn corporaties in staat om zelf investeringsbeslissingen te doen, hebben zij meer invloed op de vorming van huurprijzen en meer(al dan niet volledige) zeggenschap over hun eigen vermogen (Conijn, 2005). Het BBSH schrijft de volgende toegestane werkzaamheden voor woningcorporaties voor (Quintis, 2009 en het BBSH, VROM):

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

Tevens stelt het BBSH een aantal verantwoordelijkheidsgebieden op, zijnde (Quintis, 2009 en het BBSH, VROM):

- Het huisvesten van de doelgroep: zorgdragen voor de huisvesting van mensen die niet of onvoldoende in staat zijn op eigen kracht over passende huisvesting te beschikken;
- Kwaliteit van de woongelegenheden: bewaken van de kwaliteit van woongelegenheden bij zowel nieuwbouw, woningverbetering als onderhoud;
- Overleg met huurders: betrekken van huurders en overige bewoners bij het beleid en beheer;
- Financiële positie: voeren van een financieel beleid dat gericht is op de (financiële) continuïteit van de instelling;
- Leefbaarheid: leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid van wijken en buurten;
- Wonen en zorg: leveren van een bijdrage aan de huisvesting van ouderen met een zorgbehoefte.

Uit bovenstaande lijst blijkt dat het takenpakket van woningcorporaties vrij breed is. Er is al lang geen sprake meer van louter het huisvesten van personen met lagere inkomens. Corporaties spelen een veel bredere rol in de volkshuisvesting: naast het huisvesten spelen zij een brede maatschappelijke rol bij wonen en leven in de breedste zin des woords. Eind jaren '90 is de rol en zijn de taken van de woningcorporatie dan ook regelmatig onderwerp van discussie en in 2000 barst de discussie pas echt los. Er zijn twijfels over de maatschappelijke inbedding, de maatschappelijke verantwoordelijkheid, de maatschappelijke prestaties en het maatschappelijk karakter van woningcorporaties. Door het kabinet Balkenende IV wordt zelfs gesproken over een aparte juridische entiteit voor woningcorporaties: de maatschappelijke onderneming. Volgens het regeerakkoord van dit kabinet zijn de grenzen van overheidssturing bereikt en kan 'de markt' ook niet dienen als oplosser van de problemen. (Quintis, 2009).

2.2. Positie corporaties

De vraag blijft: wat is de positie van corporaties nu eigenlijk? Behoren zij nu tot de (semi-)overheid of tot de marktpartijen?

Afgaande op hoe veel corporaties opereren en de mate van zelfstandigheid die zij hebben, kunnen corporaties worden toegedeeld onder de marktpartijen. Een kanttekening die hierbij gemaakt dient te worden is dat er sprake is van een sterke regulering vanuit het rijk, met andere woorden: corporaties dienen zich wel aan het BBSH te houden. In feite zijn het marktpartijen met een publieke inbedding en een publieke taak. Buiten kijf staat dat woningcorporaties een bijzondere positie innemen. Martijn Kloosterman heeft in 2009 in zijn master thesis de positie van de corporatie uitgebreid onderzocht op basis van een essay van Rudy de Jong. Volgens Kloosterman en De Jong is het van belang om de reden van het bestaan van corporaties in kaart te brengen. Onderstaand schema visualiseert de samenleving met daarin verschillende typen organisaties. De verticale as geeft de reden van bestaan aan: collectief- of eigenbelang. De horizontale as laat zien of een organisatie is opgericht voor de eigen mensen (insiders) of voor anderen (outsiders) (Kloosterman, 2009 en De Jong, 2007).

Figuur 2.1: Hoe en waarom organiseren mensen zich?



Bron: De Jong, 2007

Het schema kent globaal vier domeinen:

1. Linksboven: het domein van organisaties met een collectief belang van een aantal gemeenschappen. Dit kan ook wel 'de overheid' worden genoemd.
2. Linksonder: het domein van organisaties met een eigen belang voor de eigen mensen. Dit zijn meestal verenigingen. Kortweg 'gemeenschappen'.
3. Rechtsonder: het domein van organisaties met een eigen belang maar die zich richten op iedereen. Dit domein is te typeren als 'de markt'.
4. Rechtsboven: dit domein is van organisaties voor het collectieve belang van iedereen welke buiten directe eigen belangen van gemeenschappen of de markt ontstaan. Dit domein kan worden getypeerd als 'emancipatie' of 'rechtvaardigheid'. Een voorbeeld van een dergelijke organisatie is Greenpeace of het WNF.

(Kloosterman, 2009 en De Jong, 2007)

Bij het ontstaan en de ontwikkeling van woningcorporaties zijn door de jaren heen verschillende grondslagen te herkennen. Van Rotterdam (2008) gaat hier op in met een aangepaste versie van het

schema van De Jong, door de verschillende corporaties in de 20^e eeuw daarin te positioneren. Hij verdeelt de corporaties van de 20^e eeuw in de volgende vier domeinen (figuur 2.2):

1. Overheid: Gemeentelijke woonbedrijven welke bouwden voor de huisvesting van de eigen burgers.
2. Gemeenschappen: Woningcorporaties welke bouwden voor de huisvesting van de eigen leden.
3. Markt: Grote ondernemingen welke bouwden voor de huisvesting van de eigen werknemers.
4. Rechtvaardigheid: Verschillende organisaties welke bouwden voor de huisvesting van kwetsbare doelgroepen.

(Van Rotterdam, 2008)

Figuur 2.2: Schema positie woningcorporaties 20^e eeuw



Bron: De Jong, 2007 en Van Rotterdam, 2008

In dit schema is het onderscheid te zien tussen de verschillende doelstellingen die corporaties hanteren (en hanteerden), welk belang zij dienen (en dienden) en voor wie. De Jong heeft bovenstaand schema uitgebreid door hier maatschappelijke doelstellingen uit de verzorgingsstaat aan te koppelen, respectievelijk *verbinden*, *verzekeren*, *verzorgen* en *verheffen*:

1. Overheid: dit domein kenmerkt zich door de bevordering van onderlinge verbondenheid tussen individuen en groepen om bij te dragen aan een grotere maatschappelijke stabiliteit, betrokkenheid en/of economische vooruitgang. Het kan ook worden omschreven als het samenbrengen van verschillende belangen. De Jong noemt dit domein het domein van **verbinden**.
2. Gemeenschappen: dit domein wordt door De Jong het domein van **verzekeren** genoemd. Er wordt (sociale) zekerheid geboden tegen armoede (bijvoorbeeld door het wegvallen van inkomen of vermogen om te werken).
3. Markt: in dit domein wordt hulp geboden aan mensen die niet (of tijdelijk niet) voor zichzelf kunnen zorgen. De markt pakt dit op door te zorgen voor de gewenste producten of diensten. Derhalve wordt dit als het domein van **verzorgen** genoemd.
4. Rechtvaardigheid: in dit domein worden de belangen beheerd en behartigd van diegenen die achterblijven in de maatschappij en wordt het domein van **verheffen** genoemd.

(De Jong, 2007 en Kloosterman, 2009)

Volgens De Jong hebben woningcorporaties een deel van hun bestaansrecht te danken aan de verzorgingsstaat Nederland. Immers, wonen is één van de arrangementen van deze verzorgingsstaat. In termen van de verzorgingsstaat werden woningcorporaties ingezet voor het leveren van producten

en diensten in de domeinen *Verzekeren* en *Verzorgen*: het doel van de overheid was om te garanderen (verzekeren) dat iedereen in Nederland over een goede, betaalbare woonruimte kon beschikken (verzorgen) (De Jong, 2007). Dat dé verzorgingsstaat niet meer bestaat is te danken aan de oliecrisis van 1973. Toen kwam men erachter dat de prijs voor de verzorgingsstaat te hoog werd door toenemende internationale concurrentie, individualisering, emancipatie en vergrijzing, en dat het draagvlak voor één collectief systeem voor iedereen langzaam afbrokkelde. Men heeft geprobeerd om de verzorgingsstaat in stand te houden, maar grote hervormingen waren onvermijdelijk (De Jong, 2007 en het CPB).

Door het terugtrekken van de overheid zijn woningcorporaties een andere rol gaan spelen. De afgelopen jaren is het takenpakket van woningcorporaties dan ook flink verbreed en zijn de activiteiten verder gedifferentieerd. Woningcorporaties ondernemen weer activiteiten waar zij vijftig jaar geleden mee zijn gestopt. Corporaties zijn weer actief op het gebied van leefbaarheid en gebiedsontwikkeling. De focus ligt niet meer louter op het verrichten van technische ingrepen maar steeds meer op de sociale structuur in buurten en wijken. Daarnaast zijn de afgelopen tien jaar de investeringen in het commerciële deel van de markt flink toegenomen en houden veel corporaties zich bezig met maatschappelijk vastgoed (De Jong, 2007 en Kloosterman, 2009). Hierdoor is er een verschuiving zichtbaar van *Verzekeren* en *Verzorgen* naar *Verbinden* en *Verheffen*. De domeinen *Verzekeren* en *Verzorgen* komen langzamerhand steeds meer in handen van particulier initiatief, waardoor de van oudsher maatschappelijke ondernemingen steeds verder op de achtergrond raken als 'overblijfsel' van de verzorgingsstaat (De Jong, 2007). Door deze verschuiving is ook het huidige verdienmodel ontstaan: waar voorheen de overheid optrad als een soort 'sponsor' van de corporatiesector, dienden de corporaties zich nu zelfstandig (financieel) op de been te houden. Om geld vrij te krijgen voor investeringen in de sociale huursector, maar ook in het bredere sociale en maatschappelijke perspectief, dienden er nieuwe geldstromen te worden bedacht. Deze nieuwe geldstromen bestaan voornamelijk uit de verkoop van bestaand bezit en door projectontwikkeling door corporaties: corporaties opereren hierdoor steeds meer als marktpartij.

2.3. Huidige verdienmodel

In deze paragraaf wordt kort het huidige verdienmodel van een woningcorporatie geschetst. In de praktijk zal hier per corporatie verschil in zitten, daarom worden enkel basaal de opbouw van kosten en opbrengsten van een woningcorporatie beschreven. Om het huidige verdienmodel van corporaties in kaart te brengen zijn een tiental jaarrekeningen van boekjaar 2009 van verschillende corporaties bekeken. De corporaties zijn niet geheel willekeurig geselecteerd: het CFV kent een viertal 'soorten' woningcorporaties: A-, B1-, B2- en C-corporaties. Deze typering hangen samen met het continuïteitsoordeel wat het CFV toekent aan de corporatie:

- A: de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie;
- B1: de voorgenomen activiteiten brengen de corporatie op de middellange termijn (3 tot 5 jaar) in gevaar;
- B2: de voorgenomen activiteiten brengen de corporatie op de korte termijn (binnen 2 jaar) in gevaar;
- C: de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leidt tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting.

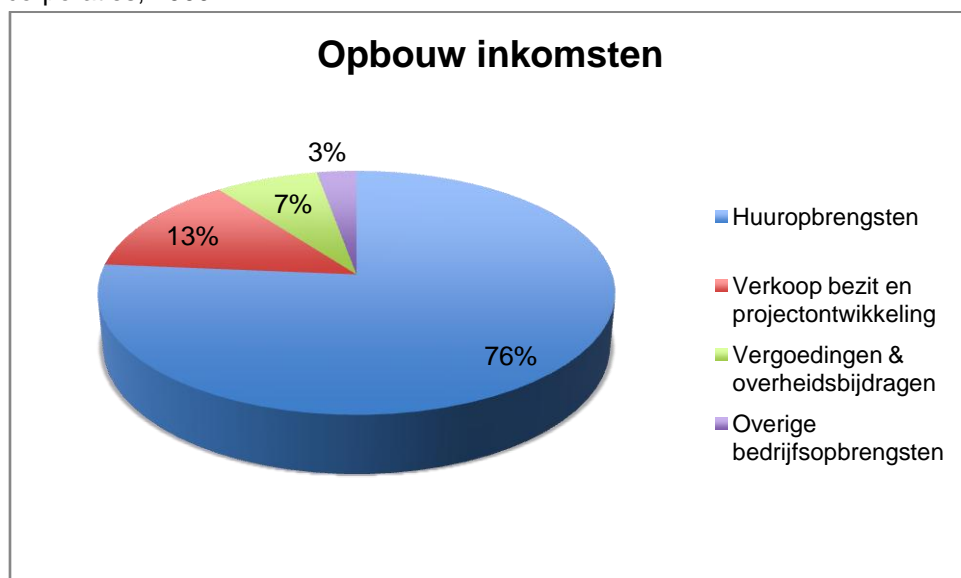
Uit het Verslag Financieel Toezicht Woningcorporaties 2009 van het CFV en de oordeelsbrieven van het CFV 2010 is een willekeurige selectie gemaakt van tien corporaties met minimaal 4.000 wooneenheden (met uitzondering van de twee B2 corporaties). De oordeelsbrieven van 2010 hebben betrekking op boekjaar 2009. Van deze corporaties zijn de jaarrekeningen globaal geanalyseerd in een quickscan om een beeld te krijgen van de inkomsten en uitgaven van 'de gemiddelde woningcorporatie'. De verschillende posten op de jaarrekeningen zijn als percentage van de totale

inkomsten of uitgaven weergegeven (de volledige berekening is te vinden in bijlage 4). De onderzochte corporaties zijn:

A	De Goede Woning	Apeldoorn	(8.000 wooneenheden)
	Ymere	Amsterdam	(83.000 wooneenheden)
	Stichting Vestia Groep	Rotterdam	(73.000 wooneenheden)
B1	Rentree	Deventer	(4.400 wooneenheden)
	Woningstichting Wherestad	Purmerend	(4.300 wooneenheden)
B2	Lyaemer Wonen	Lemmer	(1.600 wooneenheden)
	Woningstichting Dinxperlo	Dinxperlo	(1.300 wooneenheden)
C	Stichting Volkshuisvesting Arnhem	Arnhem	(12.000 wooneenheden)
	Stichting Actium	Assen	(16.000 wooneenheden)
	Stichting de Alliantie	Huizen	(57.000 wooneenheden)

De continuïteitsoordelen van de oordeelsbrieven in 2010 hebben betrekking op boekjaar 2009.

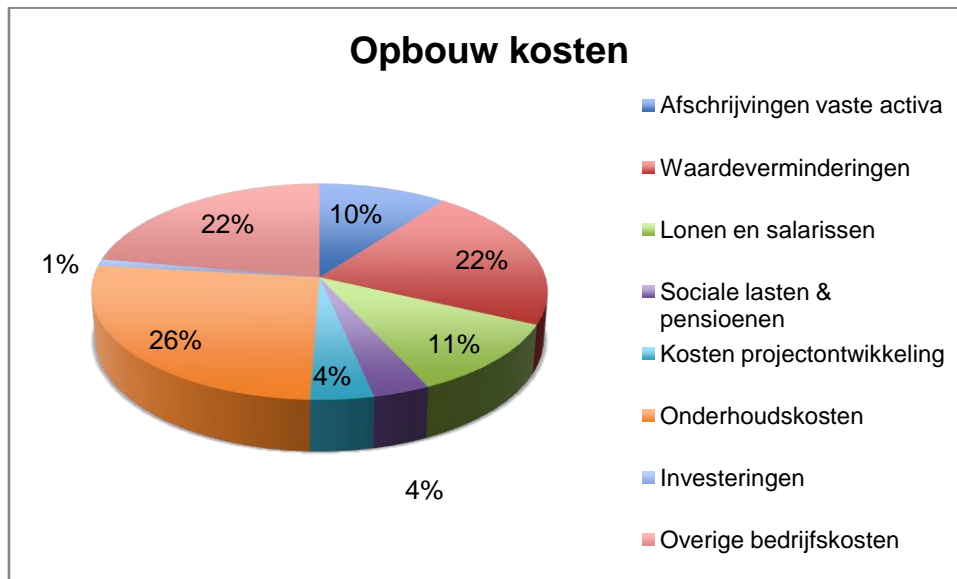
Figuur 2.3: Posten opbrengsten als percentage van de totale opbrengsten van de geselecteerde corporaties, 2009.



Bron: eigen bewerking

De voornaamste inkomstenbron van woningcorporaties is de opbrengst uit huur: gemiddeld bestaat meer dan driekwart van de inkomsten van een woningcorporatie uit huuropbrengsten (figuur 2.3). De inkomstenbron die daarop volgt (met een behoorlijk gat tussen de huuropbrengsten) zijn de inkomsten uit de verkoop van bezit en projectontwikkeling: gemiddeld ruim 13%. Daarna volgt de inkomstenpost vergoedingen en overheidsbijdragen, goed voor gemiddeld bijna 7%, zie figuur 2.3.

Figuur 2.4: Kostenposten als percentage van de totale kosten van de geselecteerde corporaties, 2009.



Bron: eigen bewerking

De hoogste kostenpost van woningcorporaties zijn de kosten van onderhoud: gemiddeld ruim 26% van de totale kosten, gevolgd door de post overige bedrijfskosten, ruim 22% (figuur 2.4). De overige bedrijfskosten bestaan voornamelijk uit: belastingen, verzekeringen, huisvestingskosten, overige personeelskosten, algemene kosten, maar ook uit kosten voor investeringen in leefbaarheid, wonen en zorg. De post die daarop volgt is die van waardeverminderingen met gemiddeld ruim 22%. In 2009 hebben corporaties voor een flink bedrag afwaarderingen gedaan op hun vastgoed. De oorzaak hiervan ligt in het instorten van de huizenmarkt en de markt voor commerciële ruimten door de kredietcrisis. Hierdoor komt het huidige verdienmodel onder druk te staan omdat de corporaties in 2009 aanzienlijke bedragen hebben moeten afschrijven door waardeverminderingen en door het afblazen van projecten waarin reeds veel geld is geïnvesteerd.

Wanneer er wordt gekeken naar de exploitatiekosten van een woningcorporatie (salarissen, sociale lasten en overige kosten) komt deze op een totaal van gemiddeld bijna 37% (figuur 2.4: 11% + 4% + 22%). Dit getal vergt wel enige nuance, omdat de verslaglegging van de overige kosten tussen de corporaties nogal verschilt.

Conclusie die uit deze quickscan getrokken kan worden is dat het vastgoed, met name het bezit, het voornaamste onderdeel is van het huidige verdienmodel van woningcorporaties: enerzijds ontvangen zij huurinkomsten van hun bezit, waartegenover onderhoudskosten en afschrijvingen staan. Maar om het vastgoed te exploiteren en om nieuwe projecten op te starten, moeten er behoorlijke investeringen worden gedaan in personeel en algemene kosten. Zoals in bijlage 4 te zien is, zijn de opbrengsten in de meeste gevallen hoger dan de kosten, wat kan duiden op een gezonde bedrijfsvoering. Worden de rentelasten¹ echter meegenomen, dan wordt het bedrijfsresultaat voor belastingen flink gereduceerd.

¹ De rentebaten en -lasten zijn in deze quickscan buiten beschouwing gelaten wegens een te groot verschil in verslaglegging. Wel moet in acht worden genomen dat rentelasten een belangrijk onderdeel zijn van de kosten van een woningcorporatie. Hoe meer vreemd vermogen er is aangetrokken, hoe hoger deze rentelasten zullen zijn.

2.4. Veranderingen en bedreigingen

In hoofdstuk één is al kort aangegeven dat er een aantal veranderingen en bedreigingen is die een grote invloed gaan hebben op de woningcorporaties in Nederland. In deze paragraaf worden deze aspecten besproken.

2.4.1. Imago corporatiesector

Woningcorporaties zijn de afgelopen jaren niet altijd even positief in het nieuws verschenen. Ze staan te boek als zijnde 'rijk' en zouden te weinig investeren in sociale woningbouw en te veel focussen op winstgevendende activiteiten (Hoogendoorn, 2006). Daarnaast staat het beeld van fraude en zelfverrijking bij de politiek (en de rest van Nederland) in het geheugen gegrift door exorbitante salarissen van verschillende corporatiebestuurders, de affaires rondom de Amsterdamse woningcorporatie Rochdale en prestigieuze projecten als de aanschaf van het cruiseschip de SS Rotterdam (Wiegerinck, 2009). In een artikel in de Volkskrant in 2010 verklaart Tjerk Gualtherie het ontstaan van een gewraakte cultuur in corporatieland:

“De gewraakte cultuur is het gevolg van de ontwikkeling die de sector sinds 1990 heeft doorgemaakt. De corporaties en de toenmalige staatssecretaris van Volkshuisvesting, de CDA'er Heerma, besloten destijds dat het beter zou zijn als de staat de corporaties niet meer direct zou steunen en dat zij hun eigen broek moesten ophouden. Onduidelijk was toen nog of dat kon.

Er was angst om het schip in te gaan. Veel corporaties spiegelde zich aan de financiële sector en schudden de ambtelijke cultuur van zich af. Ze spanden zich vooral in om het kapitaal van de woningbouwvereniging, de huizen, slim te benutten. Het tij zat mee, de huizenprijzen stegen met enkele procenten per jaar bij een historisch lage rente. Het geld stroomde binnen.

Zo ontstond een cultuur waarin winsten en mooie projecten voorop kwamen te staan, en het 'saaie' huurdersbelang naar de achtergrond verdreef. Corporatiedirecteuren waanden zich triple-A-bankiers. En begonnen zich navenant te gedragen”.

(Bron: Gualtherie, 2010)

Volgens Aedes voorzitter Marc Calon, die zelf ook onder vuur heeft gelegen over zijn vergoeding, is Aedes bezig om dit tij te keren, maar dit blijkt in de praktijk lastig: “Corporatiedirecteuren houden zich maar moeilijk aan hun eigen regels. Daarom heeft de sector harde doelen gesteld. De corporaties die in de 'vette' jaren groter werden moeten krimpen. De bedrijfslasten moeten met 20% omlaag en de salarissen voor corporatiedirecteuren moeten wettelijk worden vastgesteld en wie zich niet aan de (nog strengere) gedragsregels van Aedes houdt, wordt zonder pardon uit de vereniging gezet”. Het slechte imago zorgt ervoor dat woningcorporaties weinig gehoor in de politiek krijgen wanneer zij de noodklokken luiden (Gualtherie, 2010).

2.4.2. Huren stijgen amper

Huuropbrengsten zijn de primaire inkomsten van woningcorporaties. De maximale huurverhoging wordt echter door de overheid bepaald (middels de huurprijsregulering) aan de hand van de gemiddelde inflatie van het jaar daarvoor. Hieronder een overzicht van de huurstijgingen ten opzichte van de inflatie vanaf 2005:

Tabel 2.1: huurstijgingen ten opzichte van inflatie in Nederland

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Huurstijging	1,8	2,4	1,1	1,5	2,4	1,2
Inflatie	1,7	1,1	1,6	2,5	1,2	1,3

De huurstijgingen in deze tabel zijn exclusief huurharmonisatie: de verhoging van de huur wanneer de huurwoning van huurder wisselt. Bron: CBS Statline, 2011.

Na vijf jaar ‘correctie voor inflatie’ komt er volgens Aedes te weinig geld binnen bij de corporaties: de bouw- en onderhoudskosten stijgen sneller dan de huren en dat geeft in de toekomst problemen voor de financiële positie van corporaties én de volkshuisvesting (Aedes, 2010). Aedes stelt in 2010 dan ook in een brief aan de Tweede Kamer een jaarlijkse huurstijging voor van 1% bovenop de normale prijsstijging. Gebeurt dit niet, dan bestaat de kans dat de miljardeninvesteringen van corporaties in de volkshuisvesting ‘opdrogen’ met als gevolg dat er binnen nu en tien jaar geen cent meer geïnvesteerd kan worden in de volkshuisvesting (in 2010 is er door corporaties voor ruim 11 miljard euro geïnvesteerd). Dit blijkt aan de hand van een onderzoek dat Aedes heeft uit laten voeren door Ortec Finance in 2010: een huurverhoging van 1% bovenop de wettelijk vastgestelde huurverhoging levert circa 100 miljoen euro aan extra inkomsten op voor de corporatiesector. Met deze 100 miljoen kan ongeveer 2 miljard euro worden gefinancierd voor de nodige investeringen in de volkshuisvesting. Daartegenover staat dat er van deze 2 miljard ongeveer de helft terugvloeit in de staatskas door onder andere btw, overdrachtsbelasting en inkomstenbelasting (Aedes, 2010). Echter, uit een berekening van het Centraal Planbureau kwam naar voren dat een huurstijging van 1% een flinke klap betekende voor de koopkracht van de laagste inkomens, waardoor het plan zonder pardon is geschrapt. Het zogenaamde ‘scheefwonen’ wordt door het kabinet Rutte daarentegen wel aangepakt: corporaties mogen bovenop de normale huurstijging 5% extra huurstijging rekenen voor huishoudens met een inkomen van meer dan €43.000,- bruto per jaar. Dit besluit zou per 1 juli 2011 in werking treden, maar dit is voorlopig nog uitgesteld. Johan Conijn van de TU Delft becijferde de schade voor de sector op ruim 100 miljoen euro en op ruim 250 miljoen euro wanneer dit plan deze kabinetsperiode helemaal niet door gaat (Verbraeken, 2011). Met deze bedragen had de corporatiesector weer een kapitaal kunnen financieren welke geïnvesteerd had kunnen worden in de volkshuisvesting.

2.4.3. Stagnerende koopwoningmarkt

Naast huuropbrengsten zijn verkoopopbrengsten een steeds belangrijker wordende inkomstenbron voor woningcorporaties (zie §2.3). De verkoop van corporatiewoningen geschiedt op twee manieren: enerzijds kunnen huurders hun huidige huurwoning kopen en anderzijds worden er bij nieuwbouwprojecten woningen gebouwd door de corporatie welke direct verkocht worden (projectontwikkeling door corporaties). Deze laatste vorm wordt door corporaties vooral gebruikt om de exploitatie van ‘onrendabele’ sociale huurwoningen af te dekken (Dekker, 2005). Hoe dan ook, de markt voor koophuizen is sinds de kredietcrisis in 2008 gestagneerd. Volgens de Rabobank zijn de verkoopcijfers en transacties in 2010 historisch laag en zijn de huizenprijzen dalende (tabel 2.2). De belangrijkste redenen die daarvoor worden aangedragen zijn een (blijvend) gebrek aan consumentenvertrouwen en een druk op de financiering van woningen door scherpere aflossingsvoorwaarden en een verwachte stijging van de hypotheekrente, waardoor de prijzen nog verder onder druk komen te staan (Rabobank, 2011).

Tabel 2.2: aantal verkochte woningen woningcorporaties

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Aantal	18.720	16.895	17.747	16.222	13.400	<i>n.b.</i>

Bron: Aedes, 2011

Volgens het CFV zijn in de afgelopen tien jaar bijna 140.000 huurwoningen van corporaties verkocht aan *zittende huurders* (dus nieuwbouw of verkoop aan niet-huurders buiten beschouwing gelaten). Het aandeel van deze verkopen is de laatste jaren sterk teruggelopen van 63% in 2000 tot 25% in 2009. Zittende huurders lijken dus steeds minder geïnteresseerd en/of in staat te zijn om een corporatiewoning aan te kopen (CVF, 2011).

De stagnerende woningmarkt brengt nog een ander probleem met zich mee: woningcorporaties hebben in 2009 voor een gezamenlijk bedrag van circa 2,2 miljard euro grondposities ingenomen (CFV, 2010). Veel woningbouwprojecten zijn echter stil komen te liggen of helemaal geschrapt. Het

CFV becijfert het belang in grondposities waarop geen bouwbestemming rust op circa 1 miljard euro. Er zijn dus investeringen gedaan waarvan niet zeker is of daar inkomsten tegenover komen te staan. De kans bestaat dat de investeringen, in ieder geval de rente hierop, zal moeten worden afgeboekt.

2.4.4. Kloof tussen huur en koop

De Nederlandse woningmarkt is een sterk gereguleerde markt. Het hedendaagse beleid omtrent de woningmarkt kent drie pijlers:

1. het garanderen van voldoende kwaliteit van woningen en de woonomgeving,
2. het bevorderen van het aanbod van voldoende woonruimte (beschikbaarheid) en
3. het borgen van de betaalbaarheid van woningen.

Dit beleid heeft er toe geleid dat er een woningvoorraad is gerealiseerd welke, internationaal gezien, van hoge kwaliteit is. Echter, door sterke regulering doet zich een aantal serieuze knelpunten voor: in sommige delen van het land zijn er grote tekorten terwijl in andere delen van het land een overschot bestaat. Daarnaast reageert het woningaanbod nauwelijks op de vraag, is er in de huursector sprake van lange wachttijden (onder andere door een zeer beperkte doorstroming) en bestaat er een grote kloof tussen de koop- en huursector. De betaalbaarheid van woningen is vooral op de koopwoningmarkt voor grote (inkomens)groepen een probleem en het huidige woningmarktbeleid legt een groot beslag op de overheidsfinanciën. Daarnaast stimuleert het fiscale stelsel de woningbezitter om geld te (blijven) lenen. Dit heeft ertoe geleid dat de gezamenlijke Nederlandse hypotheekschuld het grootste van Europa is en het bbp zelfs overstijgt (SER, 2010).

Een belangrijk onderdeel van de regulering van de Nederlandse woningmarkt is de hypotheekrenteaftrek, welke in 1983 is ingevoerd als onderdeel van de inkomstenbelasting. Het systeem heeft als doel om eigenwoningbezit te stimuleren. Historische reeksen laten zien dat deze maatregel effect heeft gehad (tabel 2.3).

Tabel 2.3: ontwikkeling koopwoningenmarkt en de hypotheekrenteaftrek, Nederland 1990 - 2007

	1990	1995	1999	2001	2003	2005	2007
Eigenwoningbezit (%)	45 ¹	48	53	54	53	53	54
Totale hypotheekschuld (% BBP)	38,2	48,3	67,9	73,6	85,6	97,8	104,2
Gemiddelde huizenprijs (x €1.000)	66,9	93,3	142,5	187,6	204,4	225,9	252,2
Gemiddelde hypotheekrente ² (%)	n.b.	7,1	5,1	5,9	4,5	3,8	4,0
Gederfde inkomstenbelasting (x miljard euro)	3,4	5,3	7,3	7,3	9,0	onbek.	onbek

¹ Interpolatie van de gegevens over 1986 en 1993, waar het percentage 43% resp. 47% bedraagt

² Betreft nieuwe inschrijvingen

Bron: Grob 2005, obv CBS gegevens

Wat deze tabel echter ook laat zien is dat met een stijging van het eigenwoningbezit de huizenprijzen over 13 jaar meer dan verdubbeld zijn en dat de totale hypotheekschuld alsmaar verder oploopt. Op dit moment bedraagt de gezamenlijke hypotheekschuld in Nederland ruim 600 miljard euro en daarmee heeft Nederland de hoogste hypotheekschuld in Europa (CBS, 2009). De groei van het eigenwoningbezit vlakkt af: in bijna 10 jaar is in 2010 het eigenwoningbezit slechts één procentpunt gestegen naar circa 55% (CBS, 2011). Maar wat heeft dit nu voor invloed op woningcorporaties? Dat antwoord is even eenvoudig als ingewikkeld. Het probleem voor de woningcorporaties is het 'gat' tussen de huur- en koopsector. Door de prijsopdrijvende hypotheekrenteaftrek in de koopsector tegenover de kunstmatig lage huren in de huursector door de huurprijsregulering ontstaat een kloof tussen de huur- en koopmarkt. Er is een te groot verschil in het prijsniveau van de huur- en koopmarkt (Schilder en Conijn, 2009). Het directe probleem voor woningcorporaties is een zeer beperkte doorstroming. Volgens Schilder en Conijn ligt de oorzaak van de slechte doorstroming in de prikkel bij

huurders om niet te verhuizen: Voor de woonconsument is gemiddeld genomen kopen duurder dan huren². In de huursector is een duidelijk verschil tussen de feitelijke huur (kunstmatig laag gehouden door huurprijsregulering) en de marktconforme huur (de particuliere huursector)) waardoor een soort 'subsidie' ontstaat waarbij het loont om in een sociale huurwoning te blijven wonen. Hierdoor is men minder geneigd om te verhuizen. Daarbij komt dat de verhuisneiging dubbel wordt geremd omdat bij doorstroming naar de koopsector een 'verhuisboete' klaar staat in de vorm van de overdrachtsbelasting (Schilder en Conijn, 2009). Tevens wordt de kloof tussen huur en koop versterkt doordat, naast de stijging van huizenprijzen door de hypotheekrenteaf trek, ook de grondprijzen zijn gestegen. Hierdoor is het niet of nauwelijks rendabel om huurwoningen voor het middensegment te realiseren.

Hierdoor zitten veel huurders 'vast' in een sociale huurwoning terwijl zij in principe prima in een duurdere woning zouden kunnen wonen, zowel huur als koop. Maar door het ontbreken van een goede transitie naar zowel een (particuliere of duurdere) huurwoning als een koopwoning stagneert dit. Met een slechte doorstroming en lange wachtlijsten als gevolg. Zolang het woningmarktbeleid ongewijzigd blijft en de corporaties dus eigenlijk teveel bezig zijn met het exploiteren van de onrendabele sociale huurwoningen, zal dit probleem blijven bestaan en daarmee is het huidige beleid een bedreiging voor de corporaties. Volgens Marc Calon van Aedes dient juist deze groep huishoudens te worden opgevangen door de woningcorporaties: "Huizenzoekers met een inkomen tussen €33.000 en €45.000 komen in de problemen, met name in de gebieden met overdruk. En dan hebben we het over een brede band over het land van de Randstad tot in de grote steden in Brabant. Ik vind dat de corporaties de groepen moeten bedienen die op de woningmarkt tussen wal en schip vallen. Het bestaansrecht van de corporaties is om het falen op de woningmarkt op te vangen". Ondanks de regels vanuit Brussel (zie §2.4.8) biedt het BBSH die ruimte nog steeds.

2.4.5. Recht op koop huurwoning

Een voorstel van het kabinet Rutte is om huurders het recht te geven om te allen tijde hun huidige huurwoning te kunnen kopen. Doelstelling van het kabinet is om het eigenwoningbezit hiermee te stimuleren. Waar echter geen rekening mee wordt gehouden is dat dit recht op koop een versnippering van het bezit van corporaties kan opleveren. Hierdoor kunnen zaken als gezamenlijk (groot) onderhoud, gebiedsontwikkeling, herstructurering en andere (sociale) investeringen een probleem worden doordat de corporaties het niet meer voor het zeggen hebben over deze verkochte woningen.

2.4.6. Financiering

Zoals uit voorgaande paragrafen blijkt, spelen corporaties een belangrijke rol in de volkshuisvesting en investeren zij in stedelijke vernieuwing en het op orde houden van het voorzieningen niveau in wijken en buurten. Of de corporaties hun rol in de toekomst nog kunnen uitvoeren, valt of staat bij de financierbaarheid van deze projecten. In 2009 heeft de Europese Commissie namelijk een beschikking benoemd, welke aangeeft in welke gevallen er leningen kunnen worden aangetrokken welke geborgd zijn door het WSW. Vooral de activiteiten die hier buiten vallen staan dus onder druk. De wijzigingen van de Woningwet (welke hiervoor nodig is) is echter nog niet bij de Tweede Kamer ingediend, waardoor er nog geen duidelijkheid is over de invoering van de nieuwe regelgeving. Om op korte termijn aan de eisen van de Europese Commissie te voldoen is een tijdelijke regeling van kracht welke regels stelt voor activiteiten waarvoor staatssteun geoorloofd is: de regeling voor diensten van algemeen economische belang (daeb-activiteiten) (Goorden, 2010). Activiteiten van woningcorporaties die onder deze daeb-activiteiten vallen zijn:

² *Dit is sterk afhankelijk van het inkomen: de hogere inkomens halen meer voordeel uit kopen door een groter voordeel van de hypotheekrenteaf trek en de meestal hogere hypotheekschuld en dus hogere rente (Schilder en Conijn, 2009).

- De aankoop, bouw en verhuur van woningen met een maximale huur op of onder de liberalisatiegrens van € 652,52 (prijsspeil 1-1-2011).
- De bouw en verhuur van een limitatieve lijst van maatschappelijk vastgoed.
- Aanpalende werkzaamheden, zoals leefbaarheidsactiviteiten en de aanpak van wijken en dorpen.
- Aanleg van (kleinschalige) infrastructuur die strikt verband houdt met sociale huisvesting

(Goorden, 2010)

Over de financiering van activiteiten die buiten deze activiteiten vallen is nog veel onduidelijkheid.

2.4.7. Dreigende rentestijging

Volgens Aedes is de rente op dit moment historisch laag waardoor financiering relatief 'goedkoop' is. Sinds corporaties financieel zelfstandig dienen te opereren is er dan ook op grote schaal gefinancierd. Het CFV becijfert het totale vreemde vermogen van alle corporaties in ons land op 79,2 miljard euro op een balanstotaal van 111,9 miljard euro per ultimo 2009 (CFV, 2010). Wanneer de rente stijgt, zijn oude schulden niet meer op eenzelfde goedkope manier te herfinancieren wat neerkomt op enorme extra rentelasten voor corporaties. Dit kan leiden tot faillissementen of gedwongen fusies tussen corporaties (Aedes, 2010).

2.4.8. Toenemende druk onrendabele top

De onrendabele top is een veelbesproken onderwerp in corporatieland en is wellicht één van de belangrijkste onderdelen van het verdienmodel van de corporaties. Onder de onrendabele top wordt dat deel van de investering verstaan waarvoor (volgens de huidige inzichten) op voorhand duidelijk is dat deze niet met alleen de huurinkomsten worden terugverdiend. Het is dus het verschil tussen de stichtingskosten van de woning en de bedrijfswaarde welke wordt berekend aan de hand van de (toekomstige) kasstromen. Het is eerder regel dan uitzondering dat sociale huurwoningen een onrendabele top hebben (Van der Schaar, 2011). Uit een onderzoek van RIGO Research blijkt dat de onrendabele toppen in 2009 gemiddeld 60.000 euro bedraagt en dat deze de komende jaren zal stijgen tot circa 80.000 euro (de Wildt en Luijckx, 2011). Om deze onrendabele toppen te 'financieren' wordt een deel van het bestaande bezit verkocht en worden er nieuwbouwwoningen gerealiseerd welke bestemd zijn voor de koopsector. Zoals in §2.4.3 al is beschreven staat de verkoop van deze woningen enorm onder druk en is de onrendabele top een groter probleem aan het worden in de corporatiesector (Bisschop, 2011).

2.4.9. Europese regelgeving

Nieuwe regelgeving vanuit Brussel bepaalt dat 90% van de corporatiewoningen die gerealiseerd zijn met staatssteun (in de vorm van achtervang van de staat), bestemd moeten zijn voor huishoudens met een inkomen tot €33.000. Bouwen voor huurders met een hoger inkomen betekent dat goedkope financiering via het WSW niet meer mogelijk is en dat de marktrente voor deze woningen betaald moet worden. Voorzitter van Aedes Marc Calon is hier heel stellig in: "Die rente is sowieso hoger en als de corporatie weinig eigen vermogen heeft, kan deze wel eens nul op het rekest krijgen. Het wordt dus pompen of verzuipen. Corporaties zullen moeten gaan snijden in de organisatie en ik verwacht dat ze de kosten in drie jaar tijd met gemiddeld 20% moeten terugbrengen. Tot faillissementen zal het niet komen, dat is in het corporatiestelsel met het WSW en het CFV niet mogelijk. Wel zullen er vaker corporaties die in de problemen zijn gekomen worden overgenomen" (Calon, 2011).

2.5. Conclusie

Woningcorporaties hebben de afgelopen decennia flinke veranderingen ondergaan. Van particulier initiatief tot sterk overheidsgestuurd tot de toegelaten instellingen met alle vrijheid van een marktpartij door het terugtrekken van de overheid in haar rol als verzorgingsstaat. Los van de veranderingen in financiering en het al dan niet financieel zelfstandig opereren, hebben woningcorporaties door de jaren heen hun verdienmodel slechts in beperkte mate aangepast. De basis wordt nog immer

gevormd door het bouwen van, met name sociale, huurwoningen waar tegenover huurinkomsten staan. De inkomsten uit verkoop van bestaand bezit en de verkoop van vastgoed door projectontwikkeling zijn daarnaast in de laatste jaren een belangrijke bron van inkomsten voor woningcorporaties geworden, maar juist deze inkomstenbron staat de laatste twee tot drie jaar enorm onder druk door een stagnerende koopwoningenmarkt.

Naast de veranderingen in rol en positie, kan de corporatiesector rekenen op een aantal verschuivingen en bedreigingen die de continuïteit van de sector in gevaar kunnen brengen. Daarmee is de vraag *'Wat is de (oorspronkelijke) taak van woningcorporaties en hoe vervullen zij deze rol in de hedendaagse praktijk en blijft dat ook zo voor de nabije toekomst?'* beantwoord. Op de vraag of corporaties in hun huidige rol kunnen *blijven* opereren is geen eenduidig antwoord te geven. De sector heeft te maken met verschillende factoren waardoor woningcorporaties het de komende jaren moeilijk krijgen. Los van de feitelijke veranderingen zoals een stagnerende woningmarkt, kosten die sneller stijgen dan opbrengsten, een moeizame financiering en een toenemende druk op de onrendabele toppen is er ook nog een aantal onzekerheden waar rekening mee gehouden dient te worden. Bijvoorbeeld de dreigende rentestijging, het voorlopig ongewijzigde woningmarktbeleid en de onzekerheid of het recht op koop van de huurwoning daadwerkelijk wordt doorgevoerd. Dat zet de zoektocht naar 'nieuwe' verdienmodellen volop in de schijnwerpers. Wel is het lastig te typeren wat het verdienmodel voor een woningcorporatie precies is. De focus in de rest van dit onderzoek ligt dan ook op de continuïteit van de sector en hoe deze kan worden gewaarborgd. Daarbij zal de onrendabele top een belangrijke rol spelen, omdat woningcorporaties hier direct invloed op uit zouden kunnen oefenen. In het volgende hoofdstuk wordt een aantal wetenschappelijke theorieën bekeken welke bijdragen aan het begrijpen van de corporatie als onderneming en het fenomeen 'verdienmodel'.

3. Verdienmodel en positie

Nadat in het vorige hoofdstuk de woningcorporatie is beschreven, wordt in dit hoofdstuk de theorie onder de loep genomen. Om een beter beeld te krijgen van het fenomeen 'verdienmodel' en de corporatie als onderneming, wordt een drietal wetenschappelijke modellen besproken. Allereerst wordt een theorie van Michael Porter bekeken: The Value Chain. Om de strategische positie van 'de' woningcorporatie onder de loep te nemen wordt het Vijfkrachtenmodel bekeken, ook afkomstig van Porter. Tot slot wordt de positie van de woningcorporatie in een maatschappelijk perspectief geplaatst via de Democratische Driehoek van Anton Zijderveld.

3.1. Wat is een verdienenmodel?

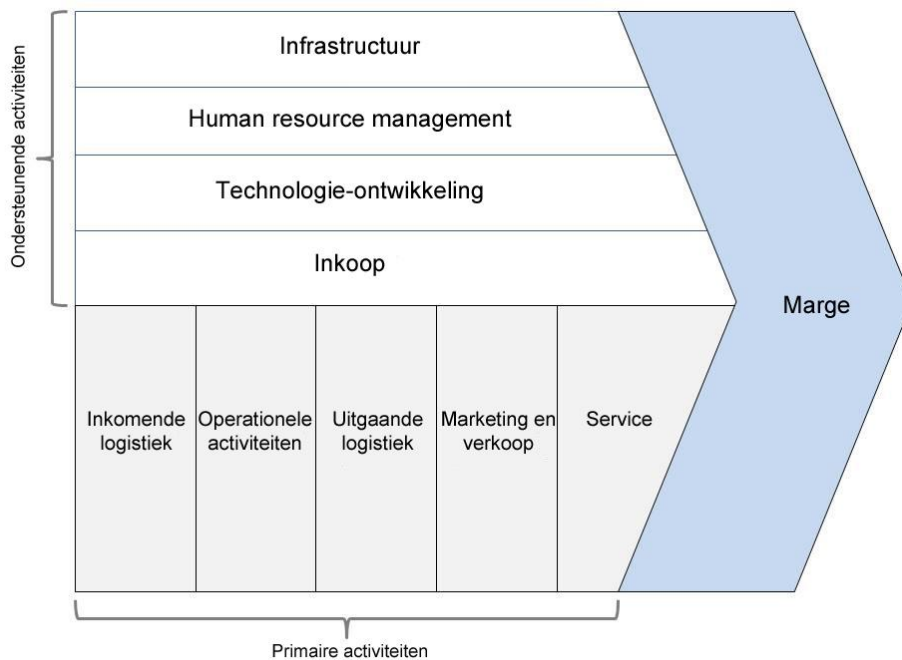
De term verdienenmodel kent vele betekenissen. De definitie die het best aansluit bij deze term laat zich als volgt klinken: "Een verdienenmodel is een vereenvoudigde weergave van de manier waarop een bedrijf waarde creëert voor haar klanten en/of eindgebruikers en geeft weer hoe een onderneming winst maakt of denkt te maken". Simpel gezegd komt dit op het volgende neer: hoe verdient een onderneming zijn geld? Omdat corporaties in strategie, beleid en doelstellingen onderling sterk kunnen verschillen, is er niet één specifiek verdienenmodel te typeren. Het verdienenmodel is namelijk ook onderdeel van de strategie. Een verdienenmodel gaat over winst (of geld verdienen) en continuïteit. Voor corporaties is winst niet een eerste noodzaak (non-profit), geld verdienen en de continuïteit van de onderneming echter wel. In die context ligt de term verdienenmodel dus enigszins genuanceerder. Corporaties dienen zichzelf (financieel) in stand te houden. De focus in dit onderzoek ligt dan ook met name op de continuïteit van de corporaties en de corporatiesector. Een duidelijk verdienenmodel draagt hier aan bij. Omdat corporaties in het leven zijn geroepen voor eenzelfde doel is 'het verdienenmodel' als volgt af te bakenen: De doelstelling van corporaties is het aanbieden, exploiteren en beheren van sociale huurwoningen voor een vastgestelde doelgroep. Omdat dit in de regel een onrendabele activiteit is dienen zij deze activiteit te financieren met andere (winstgevende) activiteiten zoals de verkoop van bestaand bezit en de verkoop van nieuwbouwwoningen.

Een verdienenmodel bestaat uit de verschillende onderdelen van de zogenaamde waardeketen: de betrokken actoren, de activiteiten die er plaatsvinden en de relaties tussen de verschillende onderdelen. Wanneer de waardeketen in losse onderdelen is weergegeven, zijn er eenvoudig verbeteringen aan te brengen, omdat de consequenties van een wijziging direct duidelijk worden.

3.1.1. The Value Chain van Porter

Het model dat de waardeketen en dus het verdienenmodel van corporaties het best in kaart kan brengen is een model van Michael Porter: The Value Chain. Dit model brengt alle relevante bezigheden van een organisatie met elkaar in verband en is een bruikbaar concept om de activiteiten en interacties met derden in kaart te brengen (figuur 3.1). In 1985 beschrijft Porter het model voor het eerst in zijn boek *'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance'* (herzien in 1998). De waardeketen is een keten van activiteiten: producten of diensten passeren de achtereenvolgende activiteiten van de keten en bij elke activiteit wordt waarde gecreëerd of toegevoegd. De keten van activiteiten als geheel geeft het product of de dienst meer toegevoegde waarde dan de som van de afzonderlijke delen. Porter stelt verder dat het begrip concurrentievoordeel niet begrepen kan worden door een bedrijf als geheel te zien: het is noodzakelijk om alle afzonderlijke activiteiten van een bedrijf te onderzoeken om de bronnen voor concurrentievoordeel te kunnen analyseren en begrijpen. Porter deelt het bedrijf op in haar (strategisch) relevante activiteiten. Hierdoor wordt inzicht verkregen in het kostengedrag en de (potentiële) bronnen van differentiatie. Concurrentievoordeel kan worden verkregen door de activiteiten goedkoper en/of beter uit te voeren dan haar concurrenten (Porter, 1998).

Figuur 3.1: waardeketenmodel van Porter



Bron: Porter, 1998

De waardeketen onderscheidt primaire activiteiten en de ondersteunende activiteiten van een organisatie. De nettowinst is het verschil tussen de totale opbrengst en de totale kosten die gemaakt worden om deze opbrengst te genereren (Porter, 1998).

Het 'product' van een woningcorporatie is niet per definitie de woning zélf, maar in eerste instantie de woondiensten die worden geleverd. De primaire en ondersteunende activiteiten van een woningcorporatie zijn als volgt te onderscheiden:

Tabel 3.1: Primaire activiteiten woningcorporatie

	<i>Activiteit</i>
Ingaande logistiek	Vrijkomende woning of nieuw opgeleverde woning
Operaties	De omzetting in het eindproduct: gebruiksklaar maken
Uitgaande logistiek	De woning die gebruiksklaar en/of gerepareerd is (zowel huur als koop)
Marketing en verkoop	Het onder de aandacht brengen van woningen aan potentiële huurders (én kopers!), notaris- en makelaarskosten
Service	Installatie, reparatie, onderhoud en klantenservice

Tabel 3.2: Ondersteunende activiteiten woningcorporatie

	<i>Activiteit</i>
Inkoop	De inkoopfunctie van de corporatie: het verwerven of nieuw realiseren van woningen, maar ook onderhoudstechnische zaken en service
Technologie ontwikkeling	Procedures, technologie, kennis, processen
Management van menselijk kapitaal	HRM-activiteiten: werving, selectie, training, begeleiding
Infrastructuur	Algemeen management, planning, financieel beheer, administratie, boekhouding, automatisering, autokosten etc.

Zoals in hoofdstuk twee al is gesteld, is de kans groot dat een deel van de corporaties in de financiële problemen terecht gaat komen. Om dit op te vangen, dienen de kosten van corporaties volgens Aedes met minimaal 20% te worden teruggebracht (Aedes, 2011). Het waardeketenmodel is hier een

bruikbaar instrument. Door alle ketens (of bedrijfskolommen) inzichtelijk te maken kan er grip worden verkregen op de kostenstructuur en het proces van waarde toevoeging. In hoofdstuk vier zal de waardeketen verder worden gebruikt om de mogelijkheden voor een dergelijke kostenbesparing te analyseren en om eventuele nieuwe inkomstenbronnen in kaart te brengen.

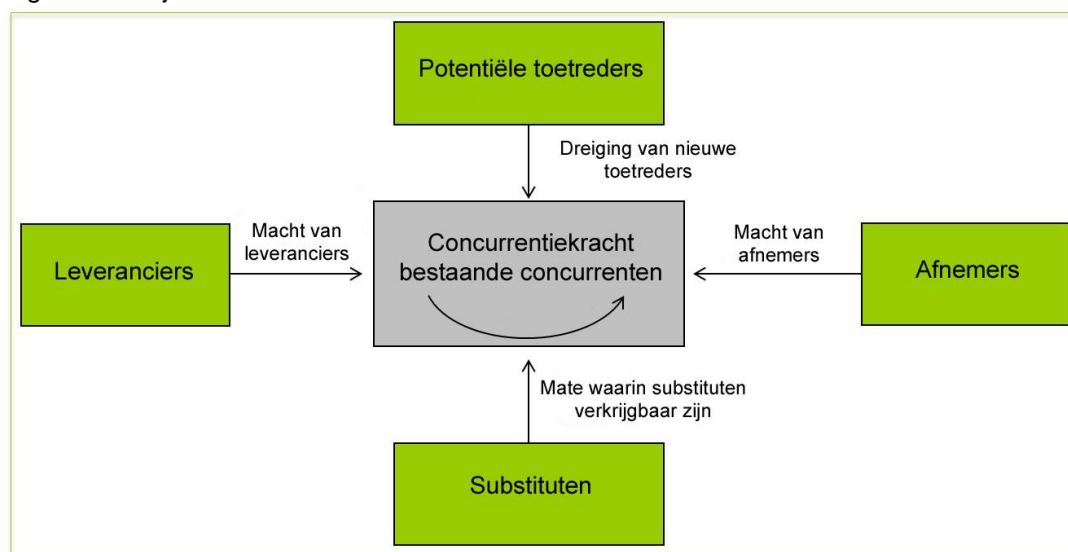
3.2. Strategie corporaties

Om een verdienmodel te formuleren is het naast de overwegend interne factoren (de waardeketen) ook van belang om de externe of omgevingsfactoren in kaart te brengen. Omgevingsfactoren zijn onder andere factoren op het gebied van politiek, economie, regelgeving etc. Om tot een goed verdienmodel te kunnen komen dient er rekening te worden gehouden met deze factoren. Immers, een verdienmodel hangt nauw samen met de strategie die een corporatie heeft (Van der Schaar, 2011). Porter heeft ook hier, eerder dan het waardeketenmodel in 1979, een model voor ontwikkeld: het Vijfkrachtenmodel (figuur 3.2).

3.2.1. Het Vijfkrachtenmodel van Porter

In zijn analyse van de (concurrentie)omgeving heeft Porter vijf krachten vastgesteld welke (op lange termijn) de winstmogelijkheden van de betreffende markt bepalen: potentiële toetreders, afnemers, substituten, leveranciers en bestaande concurrenten. De factoren tezamen bepalen de aantrekkelijkheid (en continuïteit) van de bedrijfstak, in dit geval de corporatiesector (Kotler, 2003).

Figuur 3.2: Vijfkrachtenmodel van Porter



Bron: Porter, 2003

Potentiële toetreders

Als potentiële toetreders gelden organisaties welke zich willen gaan begeven als aanbieder van sociale huurwoningen. Echter, het absolute aantal woningcorporaties is de laatste jaren dalende door fusies en samenwerkingen (tabel 3.3). Uit onderzoek van ABN Amro blijkt zelfs dat het aantal corporaties binnen 15 jaar zal halveren tot zo'n 200 corporaties (ABN Amro, 2011).

Tabel 3.3: aantal woningcorporaties in Nederland

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Aantal	492	474	455	430	418	400

Bron: Aedes, 2011

Er is daarom geen directe dreiging te verwachten van nieuwe toetreders. Wel moet er rekening mee worden gehouden dat gefuseerde corporaties groter van omvang zijn en daardoor wellicht efficiënter

(lees: goedkoper) te werk kunnen gaan, al is dit geen garantie (Van Ens, 2011). De dreiging van nieuwe toetreders ligt voornamelijk in de vrije sector: woningcorporaties opereren ook in de vrije huursector. Naarmate de huursector verder wordt geliberaliseerd en bijvoorbeeld de koopsector wordt geneutraliseerd door de hypotheekrente (geleidelijk) af te voeren, wordt het aantrekkelijker voor commerciële partijen om woningen in de vrije sector te gaan verhuren, waardoor er in dit segment nieuwe toetreders zijn te verwachten. Dit heeft echter niets te maken met de hoofdactiviteit van corporaties en betreft slechts een klein deel van de activiteiten van corporaties.

Afnemers

De afnemers van woningcorporaties zijn:

- Woningzoekenden;
- Huurders;
- Kopers.

De primaire doelgroep van corporaties zijn de huishoudens die niet in staat zijn zichzelf te voorzien van een woning. De woningzoekenden en/of huurders hebben dan ook meestal geen keuze voor andere woningen dan die de corporatie aanbiedt. Sprake van een echte onderhandelingspositie is er ook niet. De oorzaak is de krapte op de markt voor sociale woningbouw: er is meer vraag naar sociale huurwoningen dan er aanbod is (Kloosterman, 2009).

Een betrekkelijk nieuwe afnemer is de koper. Corporaties verkopen bestaand bezit en ontwikkelen nieuwe koopwoningen om extra inkomsten te genereren. De kopers nemen een andere onderhandelingspositie in dan huurders. Wanneer koopwoningen voor een te hoge prijs worden aangeboden, bestaat de kans dat deze moeizamer verkocht worden. Door een stagnatie op de woningmarkt is de onderhandelingspositie van kopers gunstig te noemen: er is relatief veel aanbod en prijzen staan hierdoor onder druk. Hierdoor hebben kopers meer macht dan huurders (Kloosterman, 2009). Zoals uit tabel 2.2 blijkt is de verkoop van bestaand bezit de laatste jaren flink gedaald. Dit geeft de kopers meer macht en hierdoor kunnen de prijzen verder onder druk komen te staan. De verkoop van woningen wordt voor corporaties wel steeds belangrijker omdat dit de grootste bron van inkomsten is naast de huurinkomsten en omdat het geld dat vrijkomt met de verkoop van woningen gebruikt kan worden om de exploitatie sluitend te maken.

Substituten

Er bestaat gevaar voor omzetverlies door de opkomst van nieuwe producten of diensten welke dezelfde functie vervullen als de diensten die de corporaties leveren. De volgende factoren bepalen hoe groot de dreiging van substituten is:

1. *Functionaliteit*
Is de functionaliteit van de substituten beter/uitgebreider dan de bestaande producten/diensten?
2. *Relatieve prijs-/prestatieverhouding*
Overtreft de prijs/prestatieverhouding van de substituten die van bestaande producten?
3. *Gemak van switchen*
Is het voor afnemers gemakkelijk om over te stappen op substituten?
4. *Winst en agressiviteit leveranciers substituten*
Zijn substituten winstgevend en stellen leveranciers van substituten zich agressief op?

Wanneer louter naar de sociale huursector wordt gekeken, zijn er nauwelijks substituten voor de huurders. De corporatie vangt haar doelgroep op, omdat zij zichzelf niet van een eigen woning kunnen voorzien. De enige mogelijkheid die een huurder heeft is om te gaan huren bij een andere corporatie.

Echter, switchen is niet gemakkelijk: er zijn vaak lange wachttijden bij corporaties waardoor het niet aantrekkelijk is om te switchen.

De enige dreiging van substituten voor de corporaties liggen in de koopsector en de vrije huursector. Hier worden gelijke producten/diensten aangeboden. Zeker bij een hervorming van de woningmarkt, zowel de huur- als de koopsector, wordt de dreiging van substituten voor woningcorporaties groter.

Leveranciers

De macht van leveranciers is een belangrijk aspect om de onderhandelingspositie van een woningcorporatie te bepalen. Leveranciers kunnen druk uitoefenen op de corporatie door het verhogen van prijzen en/of het verlagen van de kwaliteitsstandaard. De macht van leveranciers hangt af van de volgende factoren:

- *Hoeveelheid leveranciers*
Hoe meer leveranciers er zijn, hoe gemakkelijker het is voor een corporatie om over te stappen naar een andere leveranciers. Bij relatief veel leveranciers zal de huidige leverancier niet snel geneigd zijn om te dreigen met prijsverhogingen en is de onderhandelingspositie van de corporatie sterk. Bij minder leveranciers geldt het tegenovergestelde.
- *De aanwezige substituten*
De substituten zijn de alternatieven waaruit de corporatie kan kiezen. Wanneer er veel alternatieven zijn, is ook hier de onderhandelingspositie van de corporatie sterk.
- *Het belang van de bedrijfstak voor de leveranciers*
Wanneer de leverancier veel omzet haalt uit de corporatiesector, zal deze voorzichtiger omgaan met haar afnemers.
- *De overstapkosten*
Wanneer de kosten om over te stappen naar een andere leverancier hoog zijn, is het voor de corporatie minder aantrekkelijk om te switchen van leverancier. Dit geeft de leverancier meer macht.
- *De standaardisatie van het product*
Hoe meer een product of dienst bij een bepaalde leverancier gestandaardiseerd is, hoe gemakkelijker het voor een corporatie is om voor deze leverancier te (blijven) kiezen.
- *De mogelijkheden voor verticale integratie in het bedrijfsproces*
Wanneer het voor een leverancier gemakkelijk is om het product of dienst zelf te gaan leveren, krijgt de corporatie er enerzijds een concurrent bij en moet het anderzijds op zoek gaan naar een nieuwe leverancier.

Corporaties zijn vrij om hun leveranciers te kiezen. Leveranciers spelen vooral een rol aan de kostenzijde van het verdienmodel. Om tot een kostenbesparing te komen dienen bovengenoemde aspecten te worden geanalyseerd in combinatie met een analyse van het waardeketenmodel.

Concurrentiekracht bestaande concurrenten

Tot slot is de interne concurrentie in de corporatiesector een belangrijk onderdeel van het Vijfkrachtenmodel. Veel interne concurrentie zet de verdienmogelijkheden onder druk (Porter, 1998). De factoren die een rol spelen zijn onder andere: de groei van de sector, de (mate van) productdifferentiatie, de hoeveelheid concurrenten, de diversiteit van de concurrenten en uitredingsbarrières. Wanneer de interne concurrentie hoog is door bijvoorbeeld grote strategische risico's (er staat veel op het spel), er sprake is van homogene producten, een lage groei en veel gelijke concurrenten, kunnen de te behalen marges onder druk komen te staan en is de winstgevendheid laag (Porter, 1998).

Ontwikkeling sector

De omvang qua wooneenheden is zeer stabiel (tabel 3.4). Voor de volledigheid is ook het aantal werknemers dat werkzaam is in de sector weergegeven. In 2006 is er een zeer sterke toename te zien, maar de laatste drie jaren is ook deze ontwikkeling stabiel. Geconcludeerd kan worden dat er sprake is van een zeer beperkte groei van de sector.

Tabel 3.4: ontwikkeling corporatiesector

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Werknemers	26.500	23.065	28.000	28.500	28.000	<i>n.b.</i>
Wooneenheden	2,4mln	2,4mln	2,4mln	2,4mln	2,4mln	<i>n.b.</i>

Bron: Aedes, 2011

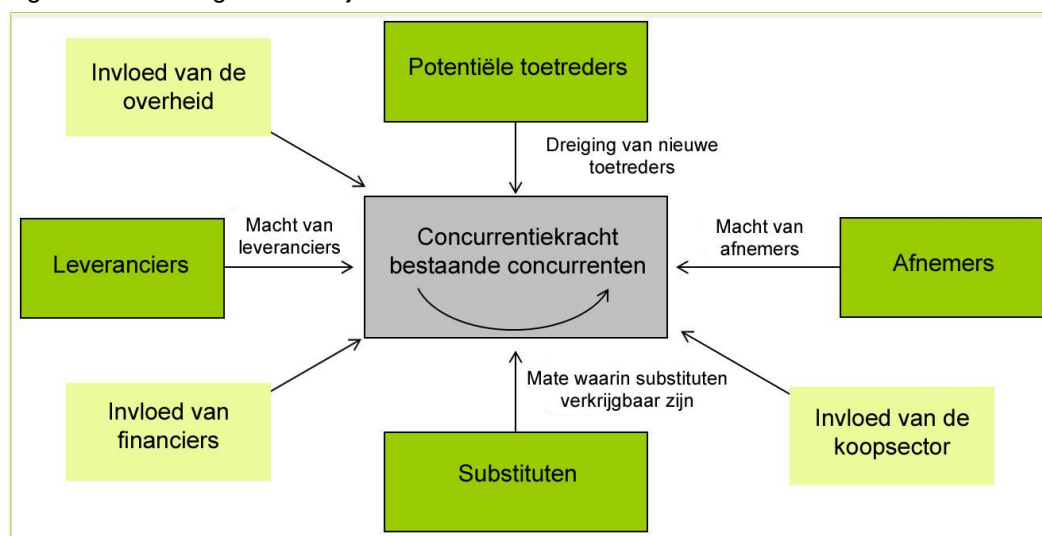
De uittredingsbarrières zijn echter groot: een woningcorporatie kan niet zomaar ophouden te bestaan. Woningcorporatie De Veste uit Ommen, welke in 2010 uit het publieke bestel wilde stappen, is door de bestuursrechter in Zwolle in het ongelijk gesteld. De Veste wilde zijn status als corporatie verruilen voor die van een commerciële vastgoedpartij met een sociale doelstelling. De rechter in Zwolle oordeelde dat het toezicht op de sociale huursector daarmee niet gediend wordt (KEI, 2010). Een woningcorporatie kan dus niet zomaar weg uit het publieke bestel. Wél neemt het aantal corporaties af door fusies (tabel 3.3.). Daarbij mogen corporaties op het gebied van sociale woningbouw niet met elkaar concurreren. Iedere corporatie heeft zijn eigen verzorgingsgebied waarvoor hij verantwoordelijk is. De fusies hebben als voordeel dat door activiteiten te bundelen kosten kunnen worden bespaard, maar anderzijds kan ook de overhead toenemen doordat er meerdere managementlagen nodig (kunnen) zijn.

Doordat de producten (woningen) heel erg verschillend zijn, is er sprake van een heterogeen product. Hier liggen dan ook de kansen voor winstgevendheid. Door productdifferentiatie is het mogelijk om een gezonde interne concurrentie te creëren waarbij gezonde marges te behalen zijn.

3.2.2. Aanpassing Vijfkrachtenmodel

Het model van Porter heeft het bedrijfsleven als uitgangspunt. Omdat de corporatiesector een andere positie inneemt dan het bedrijfsleven, dient er een aantal krachten te worden toegevoegd aan het model van Porter: de invloed van de overheid, de invloed van financiers en de invloed van de koopsector. Deze factoren spelen een belangrijke rol in het speelveld van woningcorporaties.

Figuur 3.3: het uitgebreide Vijfkrachtenmodel



Bron: Porter, 2003. Eigen bewerking

Dit uitgebreide model wordt hieronder ingezet om de concurrentiekrachten te identificeren en te analyseren.

Invloed van de overheid

De corporatiesector staat, ondanks de verzelfstandiging, onder hevige invloed van de overheid (en de Europese Unie). De grootste invloed heeft de nationale overheid met het vaststellen van de taken van woningcorporaties via de BBSH. Hieraan dienen corporaties zich te houden. Verder speelde instandhouding van de hypotheekrenteaftrek. De hypotheekrenteaftrek zorgt voor een kloof tussen de huur- en koopmarkt en belemmert de doorstroming (§2.4.2). Tevens oefent de EU ook invloed uit op de corporatiesector: onlangs is vastgesteld dat 90% van de corporatiewoningen die gerealiseerd zijn met staatssteun (in de vorm van achtervang van de staat), bestemd zijn voor huishoudens met een inkomen tot €33.000. Bouwen voor huurders met een hoger inkomen betekent dat goedkope financiering via het WSW niet meer mogelijk is en dat de marktrente voor deze woningen betaald moet worden.

Invloed van de koopsector

De koopsector beïnvloedt de corporatiesector op twee manieren: via de ruimtelijke ordening en via de hypotheekrenteaftrek en de discussie daarover. Doordat het aanbod van koopwoningen wordt gereguleerd via de ruimtelijke ordening en er hierdoor een inelastische vraag ontstaat heeft de koopsector een grote invloed op de grondmarkt en de huurmarkt. Door het inelastische aanbod op de koopwoningmarkt, heeft de prijs nauwelijks invloed op de nieuwbouw, met een beperkt aanbod en relatief hoge woningprijzen als resultaat (Conijn, 2006).

Daarnaast is er de hypotheekrenteaftrek en de (politieke) discussie daarover. Deze stimuleringsregeling was oorspronkelijk bedoeld om het eigenwoningbezit in Nederland te vergroten, maar dit blijft desondanks op het huidige niveau steken. Tevens heeft deze regeling ervoor gezorgd dat de huizenprijzen enorm zijn gestegen en de onzekerheid omtrent de hypotheekrenteaftrek zorgt voor moeizame financiering (vooral bij starters) waardoor de koopwoningmarkt stagneert.

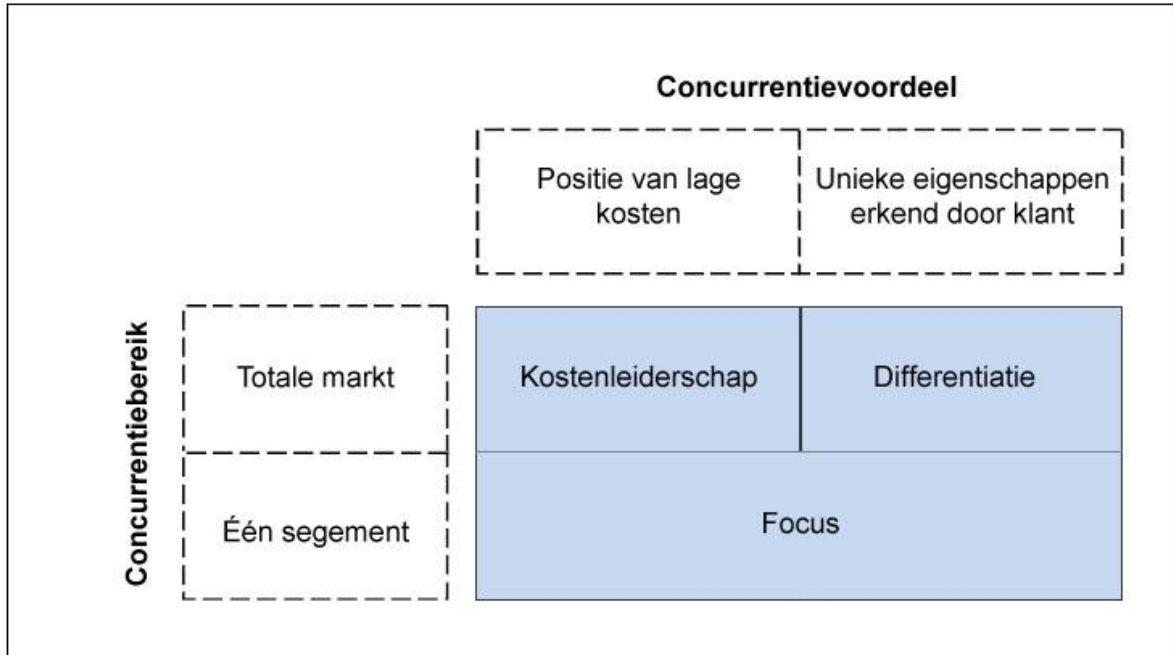
Invloed van financiers (en rente)

Tot slot hebben financiers een grote invloed op de corporatiesector. Het solvabiliteitspercentage over de gehele corporatiesector is per ultimo 2008 31,6% (CFV, 2011). Dit betekent dat er relatief veel vreemd vermogen op de balansen van de individuele corporaties staat. Corporaties zijn dus in grote mate afhankelijk van financiers en vooral: de rente over dit vreemde vermogen. Een hogere (markt)rente betekent substantieel hogere kosten voor de corporaties.

3.2.3. Concurrentiestrategieën Porter

In navolging van het Vijfkrachtenmodel onderscheidt Porter een drietal concurrentiestrategieën: prijsconcurrentiestrategie, differentiatiestrategie en de focusstrategie welke zijn weergegeven in figuur 3.4.

Figuur 3.4: concurrentiestrategieën Porter



Bron: Koops en Porter, 2009

Prijsconcurrentie/kostenleiderschap

Deze strategie is erop gericht om een voorsprong te nemen op de concurrentie op basis van kosten en/of prijs. Woningcorporaties mogen echter volgens de wet niet met elkaar concurreren op hun kerntaak, sociale huisvesting (Kloosterman, 2009). Deze strategie heeft dan ook hoofdzakelijk betrekking op de producten en diensten die buiten deze kerntaak vallen zoals de verkoop van nieuwbouwwoningen en het aanbieden van specifieke (woon)concepten (bijv. combinaties tussen wonen en zorg). Het doel kan twee kanten op bewegen: enerzijds kan worden getracht om de producten/diensten aan te bieden tegen een zo laag mogelijke prijs en anderzijds kan worden geprobeerd om de marge bij een bepaalde prijs te optimaliseren door de kosten zo laag mogelijk te houden.

Differentiatie

Deze tweede strategie richt zich op het differentiëren van het producten- en dienstenpakket. Het doel is om producten/diensten aan te bieden waarmee de corporatie zich kan onderscheiden van haar concurrentie. In tegenstelling tot de vorige strategie is het hier wel mogelijk om te 'concurreren' met andere corporaties. Er kan bijvoorbeeld worden gekozen voor het aanbieden van woondiensten voor een specifieke doelgroep zoals senioren of zorgbehoevenden en er kunnen koopwoningen in het vrije segment worden aangeboden. Dit is natuurlijk afhankelijk van de doelen die een corporatie nastreeft.

Focus

De focusstrategie is erop gericht om te concurreren in een bepaald segment van de markt, een zogenaamde 'niche'. Door te focussen op één specifieke niche, is het voor de producent of leverancier mogelijk om een superieure kennis te ontwikkelen en daarmee beter in te spelen op de behoeften van de afnemers. Voor corporaties betekent dit dat er een duidelijk onderscheid moet worden gemaakt in één van de volgende focusstrategieën:

1. Alleen sociale woningbouw of focus op bepaalde doelgroep
2. Sociale woningbouw + ondersteunende diensten als zorg, educatie, leefbaarheid
3. Sociale woningbouw + projectontwikkeling

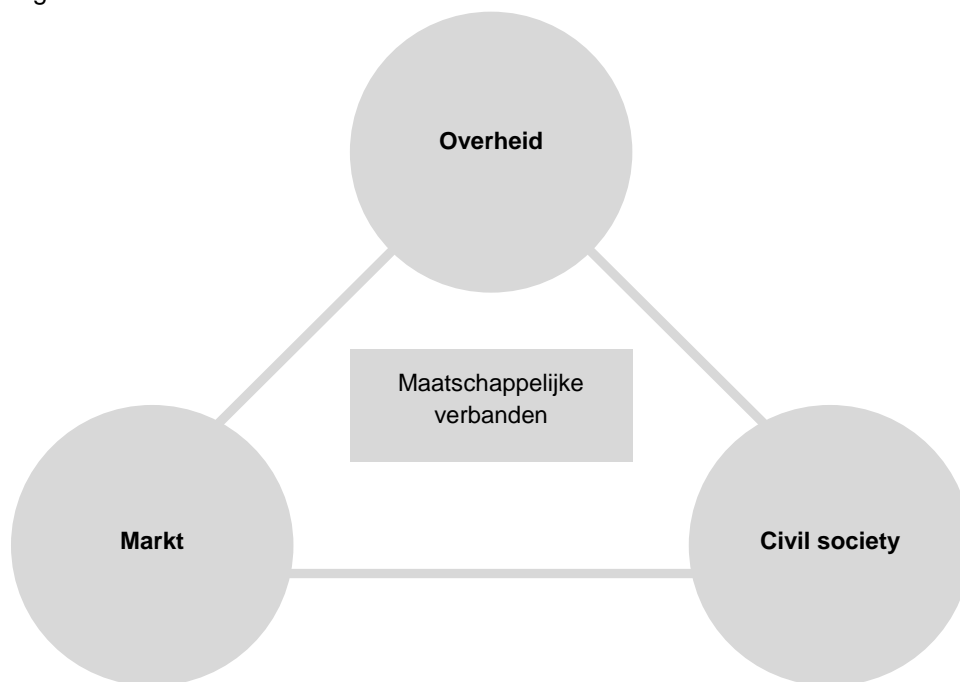
Volgens Porter dient een onderneming een duidelijke keuze te maken voor één van de drie strategieën. Een corporatie welke geen duidelijke strategie kiest, is volgens Porter verzekerd van een lage winstgevendheid en is niet in staat om uitzonderlijke prestaties te leveren (Koops, 2009). Ook prof. dr. ir. Van der Schaar van RIGO Research beaamt dit: “Wil er sprake zijn van een verdienmodel, dan dient er eerst duidelijkheid te zijn in de strategie en het beleid van een corporatie. Tussen corporaties zijn veel verschillen en dus ook verschillende verdienmodellen denkbaar” (Van der Schaar, 2011).

3.3. Positie corporaties

3.3.1. Democratische driehoek van Zijderveld

Een laatste theorie die wordt behandeld is die van hoogleraar Anton Zijderveld: de Democratische Driehoek. Met deze theorie wordt de positie van de corporatie als onderneming geanalyseerd.

Figuur 3.5: de Democratische Driehoek



Bron: Quintis, 2009

Woningcorporaties zijn zowel verankerd in de overheid, civil society als de markt. Het maatschappelijke verband levert het bestaansrecht van corporaties. Volgens adviesbureau Quintis zijn woningcorporaties weliswaar verankerd in alle drie onderdelen van het model, maar worden zij tekort gedaan wanneer zij bij één groep worden ingedeeld, vandaar dat zij meerwaarde zien in een vierde orde. De meerwaarde hiervan ligt volgens Quintis “in het bieden van een groter repertoire aan mogelijke beleidsreacties op maatschappelijke vraagstukken” (Quintis, 2009).

De vraag is echter of deze unieke positie wel gehandhaafd kan worden. Zoals uit hoofdstuk twee is gebleken, opereren corporaties steeds meer als een marktpartij binnen de kaders die het BBSH stelt. Een verankering in de markt is hiermee een feit. Dat geldt ook voor de verankering in de civil society. De verankering in de overheid is, door de opgave van sociale woningbouw en de kaders van het BBSH niet te betwisten. De grote vraag is nu in welke richting woningcorporaties zich gaan bewegen, want zij zullen aan extra inkomsten moeten zien te komen om hun kerntaak te kunnen blijven uitoefenen. Het is voor corporaties dan ook bijna onvermijdelijk om zich niet als marktpartij te gedragen bij het uitoefenen van commerciële activiteiten, welke noodzakelijk zijn voor het financieren

van hun kerntaak. Met de aanpassing van de VPB geeft het Rijk ook nog eens een signaal af dat over de commerciële activiteiten van corporaties vennootschapsbelasting betaald moet worden, waarmee zij dus een gelijke behandeling krijgen als andere marktpartijen, terwijl juist deze activiteiten de onrendabele investeringen moeten dekken.

3.4. Conclusie

Met de waardeketen van Porter is het mogelijk om het verdienmodel van corporaties op te delen in verschillende bedrijfsonderdelen en –activiteiten. Vooral op het gebied van kostenbesparing is dit een bruikbaar model. In hoofdstuk vier wordt gekeken waar, met behulp van dit model, de kansen liggen voor het terugdringen van de kosten van corporaties. Het vijfkrachtenmodel en de aanpassing hierop laten zien dat de corporatie afhankelijk is van een aantal externe krachten, waarvan de invloed van de overheid één van de belangrijkste is op de corporatiesector. Corporaties zijn gebonden aan de regels vanuit het BBSH en hebben een belangrijke maatschappelijke taak in de vorm van het aanbieden van sociale huurwoningen. Ook de (indirecte) invloed van de koopsector is een belangrijk gegeven. Beide kunnen de continuïteit van de corporatiesector als geheel bepalen. De kanttekening die hier gemaakt dient te worden is dat de corporatiesector hier niet direct invloed op kan uitoefenen. De focus voor de aanbevelingen welke uit dit onderzoek naar voren komen, zullen zich dan ook voornamelijk richten op zaken waar wél invloed op uit te oefenen is.

Uit de concurrentiestrategieën van Porter blijkt verder dat er een duidelijke strategie gekozen dient te worden om als corporatie succesvol te kunnen blijven opereren. Geen eenduidige keuze betekent een lagere winstgevendheid. Dit is wellicht één van de belangrijkste conclusies die getrokken kan worden. Om het verdienmodel te kunnen laten werken zijn een duidelijke ondernemingsstrategie en duidelijke doelstellingen noodzakelijk. De volkshuisvestingsopgave dient hierbij als belangrijkste doel te worden aangemerkt.

Tot slot is gebleken uit de theorie van Zijderveld dat corporaties een bijzondere positie bekleden. Zij zijn enerzijds een onderneming welke een groot maatschappelijk doel nastreven en anderzijds voeren zij commerciële activiteiten uit om het maatschappelijke doel te financieren. De verweving met het maatschappelijke doel maakt een harde positionering van woningcorporaties lastig.

4. Analyse

In de voorgaande hoofdstukken zijn de corporatie en diens toekomst besproken en is een aantal belangrijke aspecten in beeld gebracht welke samenhangen met het verdienmodel en de continuïteit van de corporatiesector. Aan het eind van hoofdstuk twee kwam al naar voren dat corporaties met hun huidige verdienmodel niet meer kunnen blijven functioneren als volkshuisvester en dat hun hoofdtaak onder druk is komen te staan. In dit hoofdstuk wordt het verdienmodel en de positie van de corporatie nader geanalyseerd. Dit wordt samengevat in een overzichtelijke SWOT-analyse waarna er een aantal kritische succesfactoren worden besproken.

4.1. Analyse verdienmodel

In §3.1 is al aangegeven dat 'het verdienmodel' voor de corporatiesector niet bestaat. Per corporatie worden verschillende strategieën gehanteerd en streven corporaties verschillende doelen na. Een verdienmodel hangt nauw samen met de strategie (en het beleid) van een corporatie. Het verdienmodel wordt dan ook bepaald door de hoofdactiviteit van een woningcorporatie: het aanbieden, exploiteren en beheren van sociale huurwoningen voor een vastgestelde doelgroep. Eerder al is aangegeven dat dit in de regel een onrendabele activiteit is. De onrendabele top speelt hierin een hoofdrol. Het verdienmodel om de kerntaak van woningcorporaties uit te kunnen voeren wordt aan de hand van de onrendabele top, inkomsten en uitgaven nader onder de loep genomen.

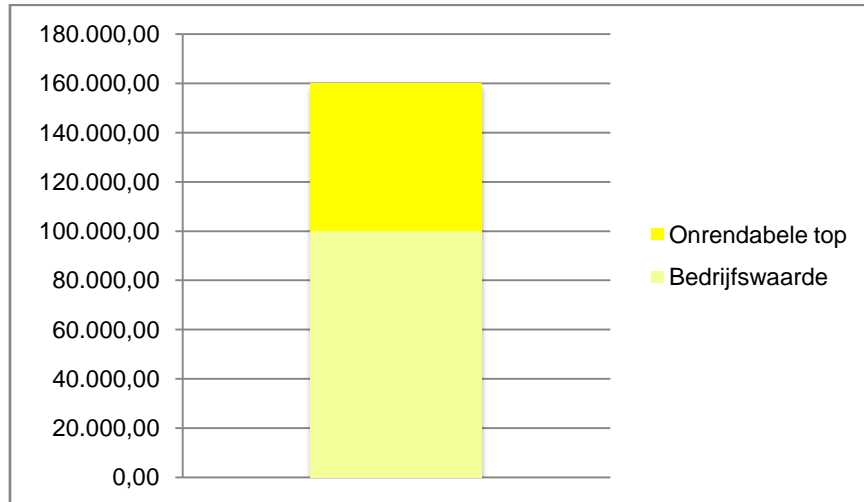
4.1.1. De onrendabele top

Zoals in §2.4.8 al is aangegeven is de onrendabele top een belangrijke issue in corporatieland. De rekensom van de onrendabele top is vrij eenvoudig: corporaties gebruiken de Discounted Cashflowmethode (DCF-methode) bij het vaststellen van deze onrendabele top. Van de beleggingswaarde³ van een bepaalde woning worden de totale investeringskosten (stichtingskosten) afgetrokken waardoor er (in bijna alle gevallen) een nominaal tekort ontstaat (Van Gool, 2007). Op voorhand is dus al duidelijk dat de investering niet wordt terugverdiend met de toekomstige huurinkomsten. De onrendabele top is visueel weergegeven in figuur 4.1.

Om deze onrendabele toppen te 'financieren' wordt een deel van het bestaande bezit verkocht en worden er nieuwbouwwoningen gerealiseerd welke bestemd zijn voor de koopsector. Maar bestaat deze onrendabele top wel? Hier bestaat de nodige discussie over. Zo zou de onrendabele top vaak worden ingezet als onderhandelingsstrategie om concessies te verkrijgen in de vorm van een lagere grondprijs of om naast sociale huurwoningen koopwoningen te realiseren om het verlies te beperken. De rekensom is natuurlijk helder: er wordt geïnvesteerd (stichtingskosten + onderhoud woning) en de vergoedingen (huren) die daar tegenover staan dekken deze investering niet. Hier wordt echter een belangrijk punt over het hoofd gezien. Wet- en regelgeving op het gebied van verslaglegging bieden alle vrijheid in de wijze waarop de bedrijfswaarde wordt berekend. Dat betekent dat er in de praktijk dan ook verschillende benaderingen worden gebruikt waardoor er tussen corporaties veel verschillen kunnen ontstaan (De Wildt en Luijkx, 2011). Veel corporaties schrijven de woningen in 50 jaar af (dit is tevens de maximale exploitatietermijn volgens de regels van het WSW) en zijn dus aan het einde van deze periode op papier niets meer waard. Bij verkoop (uitponen) ontstaat er dus een enorme boekwinst, wanneer de woning tegen de marktwaarde wordt verkocht.

³Woningcorporaties spreken in de regel niet van beleggingswaarde maar van bedrijfswaarde (Van Gool, 2007). Deze waarde wordt niet bepaald door de markt, maar door de exploitatie van de woning. Als de woning bijvoorbeeld te koop wordt aangeboden, heeft deze een andere waarde dan wanneer de woning nog 25 jaar wordt verhuurd (KEI, 2011).

Figuur 4.1: voorbeeld bedrijfswaarde en onrendabele top in euro's als deel van totale stichtingskosten



Bron: eigen bewerking

Wordt de restwaarde meegenomen in de berekening van de onrendabele top, dan zou er simpel gezegd ook geen (of een lagere) onrendabele top bestaan. Een kanttekening bij deze aanname is dat de restwaarde over de exploitatieperiode van 50 jaar lastig te voorspellen is en dat het illiquide 'vermogen' is, maar dat een woning na 50 jaar niets meer waard is, is een niet-realistische aanname. Sommige corporaties nemen de restwaarde wel mee in de bedrijfswaardeberekening, maar deze kennen vaak ook een kortere exploitatieperiode. Deze manier wordt ook gebruikt door bijvoorbeeld beleggingsmaatschappijen (corporaties zijn hier echter wel in beperkt!). Uiteraard is hier een uitgebreide discussie over mogelijk, feit is dat de wijze van waarderen een enorme invloed heeft op de cijfers van corporaties en indirect dus ook op de investeringsmogelijkheden van corporaties.

4.1.2. Inkomsten om de onrendabele top af te dekken

De post huurinkomsten blijft de belangrijkste inkomstenbron van woningcorporaties. Ruim driekwart van de inkomsten van de onderzochte corporaties bestaat dan ook uit huurinkomsten. Al eerder is aangegeven dat de investeringen in de sociale huursector in principe nooit rendabel zijn. Om de onrendabele investeringen af te dekken dienen corporaties dus andere inkomsten te genereren. De belangrijkste inkomstenbron naast de huurinkomsten zijn de verkoop van bestaand bezit en de verkoop van nieuwbouwwoningen. Echter, zoals in §2.3 blijkt zijn deze slechts goed voor 13% van de inkomsten van de onderzochte corporaties. Daarbij komt dat de verwachting is dat de koopwoningenmarkt op korte termijn nog geen herstel laat zien (Rabobank, 2011). Dit kan dus betekenen dat deze inkomsten verder terug zullen lopen en de sociale investeringen meer onder druk komen te staan. Toch zal de verkoop van woningen een belangrijke bron van inkomsten blijven. Niet alleen om te kunnen (blijven) investeren in de sociale sector, maar ook om de kwaliteit van het bezit op peil te houden en om de doorstroming van huur naar koop te bevorderen.

Een ander aspect aan de inkomstzijde zit in de aanvangshuur. Wanneer de huurinkomsten over de exploitatieperiode contant worden gemaakt is de bedrijfswaarde een gegeven. Volgens RIGO is de bedrijfswaarde van corporatiewoningen relatief steeds lager geworden in verhouding tot de investeringskosten en is dus het onrendabele deel toegenomen (De Wildt en Luijkx, 2011). Uit dit zelfde onderzoek blijkt dat corporaties bewust kiezen voor een aanvangshuur die onder de liberaliseringsgrens en huurtoeslaggrens zit: in de periode 1990-2008 bedraagt de aanvangshuur gemiddeld 500 euro per maand (De Wildt en Luijkx, 2011). Dat is ruim 150 onder de aftoppingsgrens. Uiteraard is een woning die boven de grens zit aanzienlijk minder bereikbaar voor de doelgroep aangezien dan het recht op huurtoeslag komt te vervallen. Dat maakt het gat van gemiddeld 150 euro opmerkelijk, een lagere aanvangshuur betekent namelijk ook een lagere bedrijfswaarde en dus een

groter deel onrendabel. Een huurverhoging van 100 euro per maand kan de bedrijfswaarde met gemiddeld 25.000 euro verhogen (RIGO, 2011).

Tot slot zijn er de commerciële projecten, voornamelijk nieuwbouwwoningen welke zijn bestemd voor de verkoop. Deze projecten kunnen zorgen voor een positief rendement bij sociale investeringen en ze kunnen bijdragen aan de diversiteit in wijken of buurten. Dit laatste is dan ook van wezenlijk belang voor woningbouwprojecten welke door corporaties worden ontwikkeld en zijn ook (deels) onderdeel van de maatschappelijke taak van woningcorporaties (leefbaarheid). Commerciële projecten dienen niet alleen winstgevendheid tot doel hebben, maar moeten ook actief bijdragen aan de doelstellingen van de corporatie. Een goede risicobeheersing is daarbij van wezenlijk belang.

4.1.3.Kosten

In tegenstelling tot de inkomsten stijgen de kosten van corporaties wel. Volgens RIGO zijn in de periode van 1995 tot 2010 de stichtingskosten van woningen met gemiddeld 7% per jaar toegenomen en de stijging van beheer- en onderhoudskosten kende een vergelijkbare gemiddelde stijging. De aanvangshuren daarentegen zijn in diezelfde periode met gemiddeld 4% gestegen, waardoor er een steeds grotere kloof is ontstaan tussen de kosten en opbrengsten (De Wildt en Luijckx, 2011). Aan de kostenzijde moeten corporaties dus een flinke slag slaan en hier kunnen corporaties zelf relatief veel invloed op uit oefenen. Volgens Aedes is het zelfs noodzakelijk dat corporaties hun kosten de komende jaren met minimaal 20% dienen terug te brengen.

Zoals uit §2.3 blijkt, is de grootste kostenpost die van onderhoudskosten; ruim een kwart van de kosten van de onderzochte corporaties bestaat uit onderhoud. Een andere grote kostenpost is de post overige bedrijfslasten, ruim 22% van de kosten gaan naar deze post. Bijna de helft van de kosten gaan naar deze twee posten. In 2008 bedragen de gemiddelde jaarlijkse onderhoudskosten voor corporaties ongeveer 2.800 euro (50 tot 60 procent van de huuropbrengst) tegenover 2.000 euro (circa 30 procent) bij woningbeleggers (RIGO, 2011). Om een besparing te realiseren is het aannemelijk om te sturen op een reductie van deze kostenposten⁴.

De onderhoudskosten laten voor zich spreken en komen later in dit onderzoek aan bod, maar de overige bedrijfskosten dienen nader bestudeerd te worden. De kosten die worden toegekend aan de post zijn onder andere:

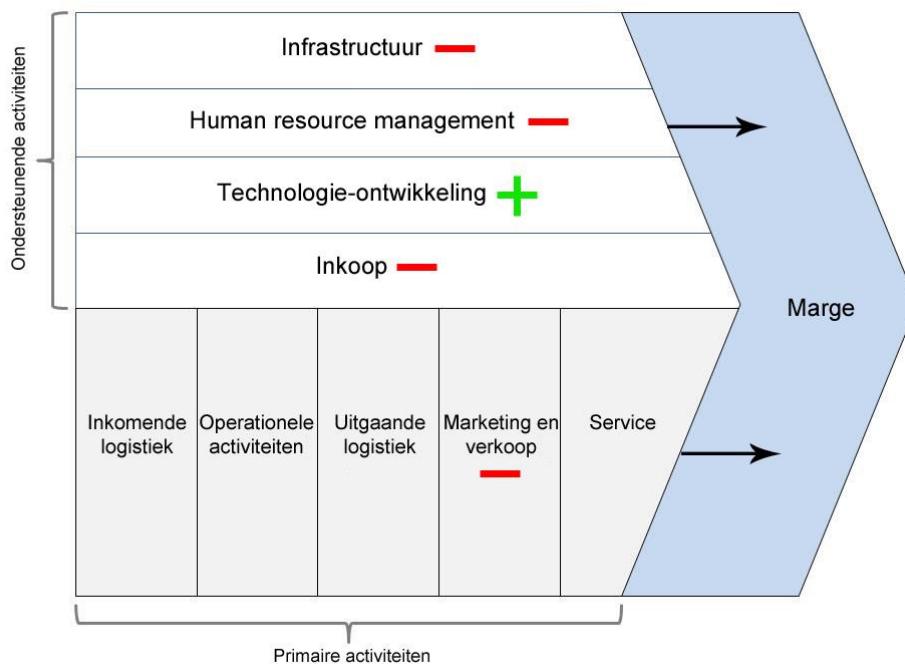
- Belastingen;
- Verzekeringen;
- Huisvestingskosten;
- Advieskosten (notaris, makelaar);
- Automatiseringskosten;
- Autokosten;
- Overige personeelskosten;
- Beheer- en administratiekosten;
- *Soms ook: investeringen in leefbaarheid, wonen en zorg.*

Om inzicht te krijgen in de specifieke kostensoorten van de overige bedrijfskosten is het waardeketenmodel van Porter uit hoofdstuk drie bruikbaar. Het belangrijkste onderscheid zit in het feit of de kostensoort een primaire of ondersteunende activiteit betreft. Op ondersteunende activiteiten is

⁴ Twee bijzondere posten van de onderzochte corporaties in 2009 zijn de afschrijvingen op vaste activa en waardeverminderingen, resp. 10% en 22%. Deze geven echter een licht vertekend beeld gezien de situatie waarin corporaties zich bevonden in 2009. Door de crisis waren veel corporaties genoodzaakt om flinke afwaarderingen te maken op de waarde van hun bezit.

het vanzelfsprekend dat hierop gemakkelijker bespaard kan worden. In het figuur 4.2 is aangegeven op welke onderdelen bespaard kan worden.

Figuur 4.2: Besparingskansen middels het waardeketenmodel van Porter



Bron: Porter, eigen bewerking

In het onderdeel infrastructuur zijn de nodige besparingen te behalen. Een onderdeel van de infrastructuur zijn de huisvestingskosten, automatiseringskosten en autokosten. Huisvestingskosten kunnen worden teruggebracht door bijvoorbeeld 'slimmer' om te gaan met kantoorruimte (De Heer, 2011). Denk hierbij aan trends als het nieuwe werken en dat personeel vaker parttime werkzaam is. Een goede automatisering is van groot belang, en hiervoor is gespecialiseerd personeel nodig. Een goede optie is om de automatisering uit te besteden aan een extern en gespecialiseerd bedrijf. Dit werkt twee kanten op: enerzijds is er geen personeel meer nodig in de corporatie zelf en anderzijds ligt de verantwoordelijkheid en het beheer bij een andere partij (ook onverwachte kosten en het oplossen van storingen liggen dan buiten de corporatie) (Hoogvliet, 2011). Ook autokosten zijn een post waar gemakkelijk op bespaard kan worden. Persoonlijke leaseauto's zijn gemakkelijk te vervangen voor een aantal 'pool-auto's' waarvan alle medewerkers gebruik kunnen maken. Deze manier van autorijden wordt al bij verschillende corporaties gebruikt (Van Ramshorst, 2011). Ook op de kosten van human resources kan bespaard worden. Deze kosten zijn geen direct onderdeel van de kernactiviteiten (ze zijn daarentegen wel noodzakelijk). Bij de HRM-kosten, automatiseringskosten en advieskosten (notaris, makelaar) is te verwachten dat deze bij kleinere corporaties in verhouding groter zijn dan bij grotere corporaties. Kleinere corporaties kunnen hier bijvoorbeeld de samenwerking gaan opzoeken met andere (kleine) corporaties om de inkoop of activiteiten te bundelen (Hoogvliet).

Ook de stichtingskosten (inkoop in de waardeketen) van een woning zijn een belangrijk onderdeel van de kosten van corporaties. De stichtingskosten van een woning bestaan uit drie onderdelen: grondkosten, bouwkosten en bijkomende kosten. RIGO becijfert een sterke stijging van de stichtingskosten in de periode 1995 tot 2010. Oorzaken van deze stijging zijn de autonome stijging van de kosten en de steeds hogere eisen die gesteld worden aan de (bouw)kwaliteit en de stedenbouwkundige inrichting van plannen (RIGO, 2011). De stijging van de huurinkomsten zijn echter beperkt door het inflatievolgende huurbeleid, waardoor de onrendabele top de komende jaren

flink zal gaan toenemen volgens RIGO en in sommige regio's zal de onrendabele top de 100.000 euro zelfs passeren (RIGO, 2011). Door meer te investeren in technologische ontwikkeling kunnen innovaties tot stand komen welke deze onrendabele top terug kunnen dringen (bijvoorbeeld door slimmer of goedkoper bouwen).

Op de activiteit marketing en verkoop is ook de nodige winst te behalen. Bij corporaties is het eerder regel dan uitzondering dat er (dure) full color magazines, brochures en folders worden verspreid onder relaties en huurders. Corporaties doen er goed aan om deze media inzet kritisch onder de loep te nemen door bijvoorbeeld door vooraf de informatiebehoefte te bepalen om informatie beter te laten aansluiten bij de wensen van de ontvanger.

Tot slot verdient de activiteit service enige aandacht. Tussen corporaties zit natuurlijk verschil in de manier van serviceverlening en de ene corporatie zal daar verder in gaan dan een andere corporatie. Op dit gebied is een besparing goed mogelijk. Een trend in de dienstverlening van corporaties is dat huurders en woningzoekenden hun vraag of probleem middels de website van de corporatie kunnen oplossen. Pas wanneer dit geen soelaas biedt kan men zich wenden via een telefoongesprek of een bezoek aan de woonwinkel. Hierdoor is minder inzet nodig van baliepersoneel en hebben zij meer tijd voor de kwesties die niet middels de website opgelost kunnen worden.

4.1.4. Kasstromen en financiering

De kasstromen uit de exploitatie van woningen zijn een belangrijk gegeven voor een corporatie. Deze moeten worden gebruikt voor de aflossing van leningen. Echter, volgens het WSW zijn deze kasstromen in de praktijk vaak onvoldoende om de aflossingen te kunnen betalen. Dit komt doordat de looptijden van de leningen vaak korter zijn dan de exploitatie van de woningen met als gevolg dat de aflossingen vaak volledig worden geherfinancierd (WSW, 2009). Hierdoor neemt de rentedruk in de sector toe. Door de investeringsambities van corporaties neemt de schuldenlast toe, terwijl de exploitatieduur gelijk blijft. De toekomstige kasstromen zullen daarom volgens het WSW steeds minder toereikend zijn voor de aflossing van deze schulden. Hiermee wordt de verkoop van vastgoed steeds belangrijker voor corporaties. De verkoopmogelijkheden van de (lokale) woningmarkt is van wezenlijk belang (WSW, 2009).

4.1.5. Samenvattende SWOT-analyse verdienmodel

Voordat de experts aan het woord komen in hoofdstuk vijf wordt hieronder eerst een SWOT-analyse opgesteld voor het huidige verdienmodel. Door middel van deze SWOT-analyse wordt inzichtelijk gemaakt waar de sterke- en zwakke punten van het huidige verdienmodel liggen en waar zich eventuele kansen en bedreigingen voor doen.

Tabel 4.1: SWOT-analyse verdienmodel woningcorporaties

Sterkten	Zwakten
Eenvoudige opzet inkomsten Geen concurrentie tussen corporaties	Altijd uitgegaan van waardevermindering vastgoed Hoge mate afhankelijkheid sociale huur Huurprijs wordt bepaald door overheid Stijgende onrendabele toppen Hoge kosten (en stijging van kosten)
Kansen	Bedreigingen
Aanvangshuren verhogen Kostenbesparing door samenwerkingen/fusies Onrendabele top verminderen	Instandhouding hypotheekrenteaftrek Stagnatie koopwoningmarkt Beperkte doorstroming Rentestijging EU beleid

De inkomstenstructuur van corporaties is relatief eenvoudig van opzet. Ruim driekwart van de inkomsten bestaat uit huuropbrengsten. Daarnaast vertegenwoordigt de omzet uit projectontwikkeling 13% van de inkomsten. De overige 10% bestaat uit overheidsbijdragen en overige inkomsten. Het verdienmodel is aan de inkomstzijde dus erg eenvoudig van opzet.

Een nadeel is dat er een hoge mate van afhankelijkheid is van de verhuur van sociale huurwoningen. De exploitatie van sociale huurwoningen is echter niet rendabel. Naast de kunstmatig laag gehouden huren, stijgen de kosten door hogere kwaliteitseisen uit het Bouwbesluit en de groeiende bouwkosten. Daar tegenover staan huurinkomsten die inflatievolgend zijn. Daar komt bij dat de waardevermindering van het bezit in de huidige markt niet meer geldt. In de periode 2005 tot 2009 zijn de netto bedrijfslasten van woningcorporaties met ongeveer 33% gestegen tegenover een inflatiepercentage van ruim 8% (Conijn, 2010). Het wordt dus steeds moeilijker om sociale huurwoningen met een inflatievolgend huurbeleid te exploiteren (met als gevolg stijgende onrendabele toppen). Een toenemende stijging van de kosten bovenop de inflatie vormt een bedreiging voor de cashflow en dus de investeringsmogelijkheden van corporaties (Rabobank, 2011).

Branchevereniging Aedes heeft onderzocht dat een eenmalige huurstijging van 1% bovenop de inflatie ongeveer 100 miljoen euro cash oplevert. Met deze 100 miljoen kan voor circa 2 miljard euro worden geleend voor investeringen in onder andere woningbouw, renovatie en leefbaarheid. Daarnaast vloeit ongeveer de helft van deze 2 miljard terug in de staatskas door btw, inkomstenbelasting en overdrachtsbelasting (Aedes, 2010). Deze eenmalige huurstijging is echter door het kabinet afgekeurd. Toch kan een corporatie zelf invloed uitoefenen op zijn investeringscapaciteit door te gaan werken met hogere aanvangshuren (in aangewezen gebieden of projecten). Huurharmonisatie kan ook een instrument zijn om de huren te verhogen, daarvoor moet er gestuurd worden op doorstroming (mutatiegraad).

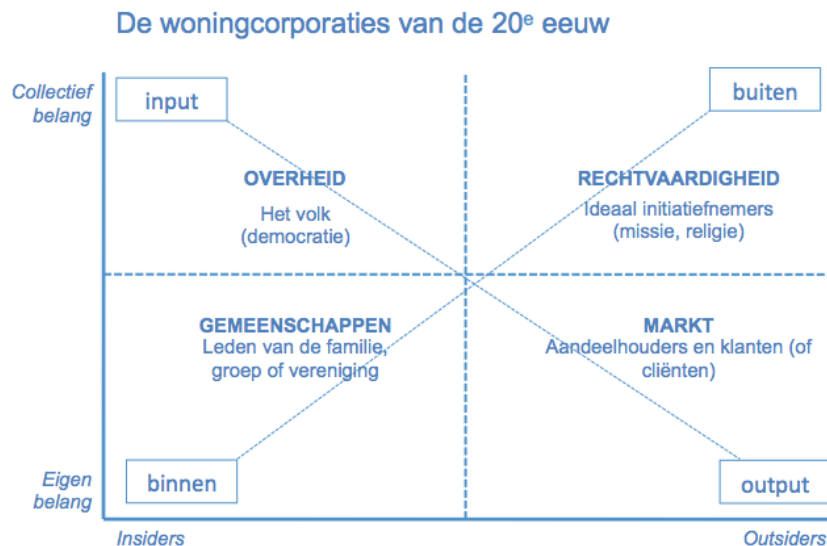
Gebleken is dat de inkomsten uit verkoop van bestaand bezit en de verkoop van nieuwbouwwoningen een steeds belangrijkere bron van inkomsten wordt voor corporaties. Echter, deze inkomsten staan onder druk door een stagnatie van de koopwoningenmarkt. In combinatie met onzekerheid onder starters, verscherpingen van de voorwaarden voor hypotheekverstrekking en een moeizame doorstroming vanuit de huursector, is deze inkomstenpost erg conjunctuurgevoelig en instabiel.

4.2. Analyse positie corporaties

In §2.2 is de positie van de corporatie in onze samenleving al kort omschreven en in hoofdstuk drie is deze bijzondere positie nogmaals benadrukt. Enerzijds hebben zij een belangrijke maatschappelijke taak: de sociale woningbouw. Anderzijds treden zij op als marktpartij welke commerciële projecten ontplooit om deze maatschappelijke taak te kunnen financieren. In de Democratische Driehoek van Anton Zijderveld wordt deze bijzondere positie duidelijk. De overheid heeft haar handen als het ware van de corporatiesector getrokken en stuurt de sector uitsluitend met wetten en regels. Ook vanuit de EU wordt de sector gereguleerd. De Jong stelt dat door de hervorming van de verzorgingsstaat en de verzelfstandiging van woningcorporaties een legitimatievraagstuk is ontstaan (De Jong, 2007). Bij het ontstaan van de eerste corporaties was die legitimatie helder: deze lag bij de (achterban van de) oprichters, de leden van een vereniging, bij de gemeente of bij het bedrijf dat haar werknemers wilde huisvesten. Echter, door de intrede van de verzorgingsstaat is de verantwoordelijkheid voor het huisvestingsvraagstuk steeds meer bij de overheid komen te liggen. Sinds de overheid haar dominante positie in de corporatiesector heeft ingeruild is er een vacuüm ontstaan (De Jong, 2007). Om dit legitimatievraagstuk het hoofd te bieden zijn er tal van wetten en regels opgesteld voor de corporatiesector. Ook heeft de sector hiervoor zelf een aantal instrumenten ontwikkeld zoals de Aedes code, een governance code en een benchmark-systeem (Aedex). Volgens De Jong ontbreekt echter de samenhang in deze instrumenten doordat er geen gedeelde visie aan ten grondslag ligt (De Jong,

2007). De Jong positioneert de corporaties in de 21^e eeuw aan de hand van zijn domeintheorie (figuur 4.3). In deze theorie staan ook weer de vier domeinen *Overheid*, *Gemeenschappen*, *Markt* en *Rechtvaardigheid* centraal alleen zijn deze nu ingedeeld op basis van legitimatie.

Figuur 4.3: Legitimatie domeinen



Bron: De Jong, 2007

Volgens De Jong bevindt de corporatie zich precies in het midden van de genoemde domeinen. Corporaties moeten vanuit de overheid op hun eigen benen staan en zijn tevens gebonden aan de regels van het BBSH. Zo moeten corporaties verantwoordelijkheid nemen op het gebied van leefbaarheid. De ene corporatie neemt haar takenpakket breder dan de andere. Om onrendabele toppen af te dekken is de corporatie ook een rol gaan spelen in het domein van de markt. Tevens handelt de corporatie naar een ideaal: het huisvesten van een bepaalde doelgroep en daartoe opereert zij in verschillende gemeenschappen. Deze dubbele spagaat brengt de nodige spanningen met zich mee (De Jong, 2007). Corporaties hebben sinds de bruterij een grote mate van vrijheid gekregen waardoor echter ook een vrijblijvendheid is ontstaan. Er is zogenoemd “geen tucht van de markt en geen tucht van de overheid”.

Het kabinet Balkenende IV pleitte daarom voor een aparte status voor woningcorporaties: de maatschappelijke onderneming. Dit voorstel biedt een oplossing van het probleem omdat de status van corporaties hiermee ‘hard’ zou kunnen worden gemaakt waardoor spanningen en spanningsvelden gereduceerd kunnen worden: het ondernemerschap kan op deze manier worden gecombineerd met de maatschappelijke doelen zoals deze door de overheid en de samenleving (civil society) worden gevraagd (Smit, 2006). Dit voorstel is echter (voorlopig) ingetrokken. In de huidige situatie dienen corporaties zich dus staande te houden in de bestaande spanningsvelden in de verschillende domeinen. Om corporaties te legitimeren is een gedeelde visie noodzakelijk. Duidelijke doelstellingen en een duidelijke strategie zijn nodig. Ook zijn transparantie en (good) governance belangrijke aspecten in het legitimatievraagstuk. Hiermee is een toetsing vanuit het eigen domein, maar ook vanuit de andere domeinen mogelijk waarmee het spanningsveld (en de kritiek uit de verschillende domeinen) getemperd kan worden.

4.3. Kritische succesfactoren

Om de continuïteit van de sector te waarborgen is er een aantal kritische succesfactoren te benoemen. Deze kritische succesfactoren bepalen het succes van het verdienmodel (Kaplan & Norton, 2001). Uit het onderzoek is een aantal zaken naar voren gekomen welke gezien kunnen worden als

kritische succesfactoren. Om de continuïteit te waarborgen en het succes van het verdienmodel te verzekeren zijn de volgende zaken van belang:

Reductie van kosten en verbetering efficiency

Één van de belangrijkste succesfactoren is de reductie van kosten en de verbetering van efficiency bij corporaties. Niet alleen moet er bespaard worden op lagere apparaatskosten, maar ook op bouw- en onderhoudskosten.

Sturen op lagere onrendabele toppen

Deze succesfactor is een gevolg van de factor die hiervoor is genoemd. Een reductie van de onrendabele toppen betekent meer investeringsruimte.

Duidelijke keuze voor strategie en doelstellingen

Corporaties dienen zelf duidelijke doelstellingen en een duidelijke strategie te bepalen. Beslissingen en investeringen dienen aan deze doelstellingen te worden getoetst. Focus of differentiatie zijn hierbij belangrijke kernbegrippen.

Focus op kerntaken

Corporaties moeten zich focussen op hun kerntaak en bij investeringen de vraag stellen: 'wat is het nut en noodzaak van deze investering? Draagt deze bij aan onze doelstellingen en vervullen wij hier een kerntaak?' Commerciële projecten en de verkoop van bezit zijn belangrijke bronnen van inkomsten, maar in het afwegingsproces moet de kerntaak (zorgen voor sociale woningbouw) op de eerste plaats staan. Corporaties moeten hun eigen domein scherp afbakenen.

Uitgaan van eigen kracht

Corporaties staan onder invloed van tal van externe krachten waar niet direct invloed op uit te oefenen is. Er moet dan ook worden uitgegaan van de eigen kracht van de corporatie. De sector en de omgeving veranderen continu en daarom is aanpassend vermogen een belangrijke eigenschap van een gezonde corporatie.

4.4. Conclusie

Het verdienmodel van de corporaties is even simpel als ingewikkeld. Er worden onrendabele investeringen gedaan in de vorm van sociale woningbouw waartegenover (niet kostendekkende) huurinkomsten staan. Deze onrendabele investeringen worden deels opgevangen door het doen van commerciële investeringen en de verkoop van bestaand bezit. Om te kunnen investeren worden langlopende leningen aangegaan welke worden geborgd door het WSW. Echter, gebleken is dat er van aflossing niet of nauwelijks sprake is en dat schulden volledig worden geheerfinancierd. De schulden van de sector lopen op en daarmee de rentelasten. Wanneer deze rente een stijging laat zien is dit een steeds groter wordende bedreiging. Daarbij komen de alsmaar stijgende bouw- en onderhoudskosten en de integrale vennootschapsbelasting welke tezamen de exploitatielasten per woning flink laten stijgen. Wanneer de huurinkomsten ook nog eens langzamer stijgen dan deze kosten komt de financiële positie van corporaties flink onder druk te staan. Dit zorgt ervoor dat corporaties steeds meer afhankelijk worden van de verkoop van bestaand bezit en de verkoop van nieuwbouwwoningen. De maatregelen lijken dus duidelijk: minder investeren of meer verkopen (WSW, 2009).

5. Expertinterviews

In dit hoofdstuk wordt de praktijk getoetst aan de hand van de input van een aantal experts. Er is een aantal interviews afgenomen bij experts welke werkzaam zijn in de corporatiesector of hier een sterke affiniteit mee hebben. Met deze interviews is geprobeerd om een beter beeld te krijgen van de praktijk en hoe corporaties op dit moment bezig zijn met het waarborgen van hun continuïteit of hoe dit volgens hen zou moeten. Ook is besproken hoe de experts de corporatie in de toekomst zien en welke veranderingen er verwacht worden. Centraal tijdens de interviews stonden de gebreken aan het huidige verdienmodel, de continuïteit van de corporatiesector, hun volkshuisvestelijke taak en de toekomst van de sector. De geïnterviewde personen, vragenlijst en uitwerking van de interviews zijn te vinden in de bijlagen één, twee resp. drie. In dit hoofdstuk zijn de kernpunten van de interviews samengevat in drie hoofdlijnen.

De selectie van de geïnterviewde personen is niet geheel willekeurig. Om een goede indruk te geven van wat er in de corporatiesector speelt is er een aantal experts geïnterviewd welke werkzaam zijn bij corporaties (zoveel mogelijk) verspreid over heel Nederland. Omdat elke corporatie anders is, zullen de ideeën van deze personen kunnen verschillen. Om het beeld te verduidelijken is er ook een interview afgenomen bij toezichthouder CFV en het WSW. Tot slot is de heer Van der Schaar van RIGO Research geïnterviewd als onafhankelijk expert.

5.1. Gebreken huidige verdienmodel

Het huidige verdienmodel is tot stand gekomen na de verzelfstandiging in de jaren '90. De jaren na de verzelfstandiging vierde de economie hoogtij en heeft de corporatiesector kunnen genieten van twee grote externe krachten: een continue stijging van de waarde van woningen (hun bezit) en een almaar dalende rente. Hierdoor ontstond er veel 'waarde' bij corporaties. Hierdoor was het voor corporaties mogelijk om grote verplichtingen aan te gaan om te kunnen investeren in sociale projecten (Bisschop, 2011). Ook de heer Van der Schaar van RIGO bevestigt dit: 'Sinds de brutering vierde de economie hoogtij waardoor er veel 'waarde' is ontstaan bij corporaties. Echter, deze waardering werd in veel gevallen gebaseerd op de marktwaarde. In het geval van het verhuren van een sociale huurwoning is echter de vraag of deze waardering wel van toepassing is. In principe is de marktwaarde enkel interessant wanneer de woning wordt verkocht'. De trend dat het vastgoed altijd maar in waarde stijgt is niet reëel. Volgens de heer Bisschop van het WSW zijn corporaties 'de pot aan het verteren' en is de sector economisch gezien al failliet: 'Corporaties betalen hun schulden niet terug, maar herfinancieren na de looptijd de gehele schuld. De schuldenlast neemt hiermee toe, maar ook de rentelasten worden groter en groter. Een rentestijging van 1% is funest voor de gehele sector en het bestaan van sommige corporatie komt hiermee in het geding'. De kans bestaat dat het tegenovergestelde gaat gebeuren met lagere vastgoedwaardes en een hogere rente. Dit baart veel zorgen en vraagt om een bijsturing van het verdienmodel (Swart, 2011). Volgens de heer Van Ramshorst is dit een normale gang van zaken: 'het verdienmodel en de corporatie zijn altijd al aan veranderingen onderhevig geweest en dat zal ook altijd zo blijven. Corporaties staan onder invloed van een aantal externe krachten, waar corporaties zelf geen invloed op hebben. Corporaties met een groot aanpassend vermogen hebben dan ook de meeste kans om te kunnen blijven bestaan' (Van Ramshorst, 2011).

Via de rekenmethoden die worden gebruikt, is (en blijft) het exploiteren van sociale huurwoningen een onrendabele business (Van Ens, 2011). Ook hierover zijn de experts het unaniem eens. Om deze onrendabele investeringen of onrendabele toppen af te dekken verkopen corporatie bestaand bezit of ontwikkelen zij projecten waarbij nieuwe woningen gebouwd worden welke bestemd zijn voor verkoop (commerciële projectontwikkeling). Ook komen hierdoor liquide middelen vrij waardoor er weer ruimte

is voor andere (sociale) investeringen. Echter, de verkoop van woningen staat door de recessie onder druk en de afhankelijkheid van deze verkoop wordt bij corporaties steeds groter (RIGO, 2011). Daarnaast is het de vraag of corporaties zich wel bezig moeten houden met projectontwikkeling. Volgens mevrouw Lubse van Wonen Limburg ligt juist hier het probleem. Zij vindt dat corporaties zich niet bezig moeten houden met grondexploitaties en projectontwikkeling. Dit moeten ze aan de markt over laten (Lubse, 2011). De risico's zijn vaak groot en in de praktijk vallen rendementen tegen (Van der Schaar, Van Ens, 2011). Ook is de beheersing van de risico's niet altijd optimaal (De Vries, 2011).

Daarbij komt dat de stichtingskosten en de exploitatiekosten per woning de laatste jaren vele malen sterker zijn gestegen dan de huuropbrengsten omdat deze inflatievolgend is (Hoogvliet, 2011). De onrendabele top wordt hierdoor nog groter, waardoor het verdienmodel verder onder druk komt te staan.

5.2. Kritische succesfactoren en continuïteit

Een belangrijke succesfactor om de continuïteit van corporaties te waarborgen is om te gaan snijden in de kosten en door op zoek te gaan naar manieren om te besparen op kosten. Naast Aedes zien ook de geïnterviewde experts hier de noodzaak van in. In de interne kosten valt nog een grote winst te behalen in de apparaatskosten (De Vries, Hoogvliet, 2011). De laatste jaren zijn er veel corporaties gefuseerd of zijn onderdeel gaan uitmaken van samenwerkingsverbanden tussen corporaties. Ook de term ketensamenwerking valt regelmatig. Hierbij worden de interne processen aangepast op de processen van andere partijen in de keten. Hierdoor zijn er aan de inkoopzijde enorme schaalvoordelen te halen te denken aan: gezamenlijke ICT, HRM, verkoopkanalen, promotie, maar ook het aantrekken van financiering. Grote corporaties hebben op dit gebied meer slagkracht, dus de samenwerkingen moeten vooral gaan werken voor de kleinere corporaties (Hoogvliet, 2011). Niet alleen met samenwerking zijn er voordelen te behalen, ook op projectniveau zijn besparingen relatief gemakkelijk te realiseren: een architect is niet voor alle projecten noodzakelijk (catalogusbouw) en vooral standaardwoningen kunnen vaak prefab en dus goedkoper geproduceerd worden.

Bij Wonen Limburg bijvoorbeeld, wordt bespaard op service door het initiatief meer en meer naar te leggen bij de huurder of bewoner zelf. Bij problemen of vragen dienen zij dit eerst zelf proberen op te lossen (bijvoorbeeld via de website) alvorens de corporatie actie onderneemt. De verantwoordelijkheid voor prettig wonen ligt namelijk voor een groot deel bij de bewoners zelf, de corporatie kan hierin wel faciliteren, maar zelfredzaamheid is voor hen een belangrijke pijler in het beleid.

Tevens is het terugdringen van de onrendabele toppen een belangrijke succesfactor. De belangrijkste parameter hierbij zijn de stichtingskosten. Zoals uit §4.1.3 blijkt, zijn de stichtingskosten de laatste jaren enorm gestegen en zet deze trend de komende jaren door. Corporaties zullen, al dan niet in samenwerking met bouwers en ontwikkelaars, op zoek moeten naar een oplossing om deze stichtingskosten te verlagen. Hier is een goede dosis innovatie en creativiteit voor nodig (Bisschop, 2011). Door meer in te zetten op kwaliteit in plaats van kwantiteit kunnen ook de (steeds hoger wordende) onderhouds- en renovatiekosten gereduceerd worden (Van der Schaar, 2011).

Een andere succesfactor ligt in de huurinkomsten. De hoogte van de huurstijging is gebonden aan de inflatie en stijgt niet snel genoeg om de (sneller) stijgende kosten te volgen. Aan dit inflatievolgende huurbeleid kunnen corporaties zelf niets doen. Zij kunnen er echter wel voor zorgen dat de huren dichter bij markthuren komen te liggen door enerzijds in aangewezen gebieden te gaan werken met hogere aanvangshuren (Bisschop, 2011) en anderzijds te zorgen voor een betere doorstroming. Wanneer er meer doorstroming is, zijn er in de exploitatieperiode van de huurwoningen meer momenten om de huur te harmoniseren (Van Ens, 2011). Doorstroming kan ook worden bevorderd door te gaan werken met flexibele of tijdelijke huurcontracten gekoppeld aan een periodieke

inkomenstoets. Ook een koopambitieplan, waarbij met een huurder een bepaalde koopambitie wordt vastgelegd, is een oplossing voor een betere doorstroming. Een hogere aanvangshuur betekent een hogere bedrijfswaarde (zie ook §4.1.2) en dus een lagere onrendabele top. De onrendabele top kan daarnaast ook verkleind worden door te werken met een langere exploitatieperiode (mits dit mogelijk wordt gemaakt) (Swart, 2011).

Ook aan de investeringskant kan worden bespaard. Inkomsten uit verkoop staan onder druk en daarmee ook de investeringsmogelijkheden. Bij nieuwe investeringen moet het nut en noodzaak veel duidelijker naar voren komen, met een volkshuisvestelijke bril op (De Heer, 2011). Bij Ymere zijn drie soorten gebieden of gradaties vastgesteld waarmee het belang van de investering wordt afgewogen. Hoe zwaarder het volkshuisvestelijke belang is, hoe meer kans een project maakt om te worden uitgevoerd.

De heer Van der Schaar vindt overigens dat corporaties moeten kiezen voor een duidelijke strategie. Het ontbreken van een strategie is als het ontbreken van een roer op een schip. Corporaties moeten zichzelf gaan afvragen wat hun (diepere) doelen zijn welke zij willen nastreven. Ook de heer Swart van Accolade is het hier mee eens: 'Corporaties moeten juist nu duidelijke keuzes gaan maken. Dat vergt lef en visie, maar het is van groot belang om juist nu keuzes te maken'.

Tot slot is het voor corporaties nodig om over een commerciële 'mindset' te beschikken (Lubse, 2011). Bij sociale investeringen moet het volkshuisvestelijke belang voorop staan, maar de investeringen moeten ook commercieel 'gezond' zijn. De focus moet dus niet liggen op het behalen van marges of het vergroten van bezit, maar op de volkshuisvestelijke opgave.

5.3. Toekomst corporaties

De experts zijn het met elkaar eens dat de sector er in de toekomst anders uit gaat zien. Wanneer alleen al wordt gekeken naar de afgelopen 15 jaar zijn er al veel veranderingen te zien en de komende 15 jaar zullen deze veranderingen, met name door de snelheid en beschikbaarheid van informatie, alleen maar sneller gaan (Van Ramshorst). De sector zal naar alle waarschijnlijkheid krimpen, zowel in aantal wooneenheden, het aantal werkzame personen en het aantal corporaties. Één van de belangrijkste signalen die de experts (unaniem) afgeven is dat corporaties terug moeten naar hun kerntaak. Corporaties zijn met de komst van het BBSH (en de verschillende aanpassingen hierop) steeds meer (neven)activiteiten gaan uitvoeren. Deze brede taakopvatting heeft het domein van de corporaties vervaagd. Een duidelijke(re) afbakening van het BBSH en met name de term leefbaarheid is wenselijk (Hoogvliet, 2011). Daarnaast is mevrouw Lubse van mening dat projectontwikkeling helemaal uit het takenpakket van corporaties moet worden geschrapt en dat dit aan de markt moet worden over gelaten. Corporaties kunnen daarentegen beter 'turn-key' oplossingen uit de markt halen (eventueel in een samenwerkingsverband met marktpartijen) (Lubse, 2011).

Zoals hiervoor al werd aangegeven dienen corporaties een duidelijke strategie te kiezen. Er moet een duidelijke focus of differentiatie komen. Corporatie moeten bijvoorbeeld meer aandacht gaan besteden aan kwaliteit en duurzaamheid van het bezit. Ook zal er altijd een vangnetfunctie moeten blijven bestaan voor de minst draagkrachtigen (Van der Schaar, 2011). De heer Van Ens van het CFV vindt dat het aantal wooneenheden op dit moment veel te groot is. De gezamenlijke corporaties bezitten ruim 2,4 miljoen woningen, terwijl de 'harde' doelgroep ongeveer 1,5 miljoen huishoudens betreft. Echter door het gat tussen de huur en koopsector en een stagnerende koopwoningenmarkt zal de verkoop van bezit en de inkrimping van de sector langzaam gaan (Van Ens, 2011). Dit heeft te maken met het feit dat er geen alternatieve koopmogelijkheden zijn voor de huishoudens met een inkomen tussen de 33.000 en 45.000 euro. Corporaties zijn hier voor een deel afhankelijk van de koopsector,

maar ze zullen zelf ook met alternatieven moeten komen. Een voorbeeld hiervan is het kopen met korting of koopgarant (Swart, De Heer 2011). Dergelijke 'verleidingsinstrumenten' kunnen bijdragen aan de doorstroming van huurders naar een koopwoning. Daarnaast zullen corporaties creatief moeten zijn in het bedenken van nieuwe oplossingen om de doorstroming te verbeteren (Swart, 2011).

Commerciële projecten en de verkoop van bestaand bezit zullen een belangrijke rol blijven spelen voor het verdienmodel en de continuïteit van corporaties en om te kunnen (blijven) investeren in sociale projecten.

Tot slot dienen corporaties uit te gaan van hun eigen kracht (Swart, Van Ramshorst, 2011). De externe invloeden zijn een feit en hierop is niet of nauwelijks invloed uit te oefenen.

5.4. Conclusie

De input van de experts heeft tezamen met de analyse in hoofdstuk vier voor twee rode draden gezorgd welke samengevat kunnen worden als 'slimmer organiseren' en 'slimmer investeren'.

Slimmer organiseren

De experts zijn het er over eens dat corporaties terug moeten naar hun kerntaak. Het palet aan taken van veel corporaties is de afgelopen jaren enorm verbreed en het domein van de corporatie is hiermee vervaagd. Het volkshuisvestelijke belang moet (weer) een prominente plek krijgen in de doelstellingen van corporaties. Hiermee wordt het legitimiteitsvraagstuk uit hoofdstuk vier een stuk duidelijker. Een betere afbakening van het BBSH en vooral van het begrip leefbaarheid is hiervoor nodig, maar corporaties kunnen hier zelf ook actie in ondernemen (uitgaan van eigen kracht).

Het kiezen van een duidelijke strategie is ook een aspect dat regelmatig in terugkomt. In de theorie is dit ook al naar voren gekomen en dit wordt door de praktijk bevestigd. Er zijn talloze strategieën denkbaar zoals het focussen op een bepaalde doelgroep, inzetten op kwaliteit, krimpen als organisatie en inkrimpen op het bezit. Volgens de experts is dit laatste sowieso een trend die zich de komende jaren zal gaan (moeten) inzetten.

Tot slot zullen corporaties flink moeten gaan bezuinigen op de interne organisatie willen zij hun taak kunnen blijven uitoefenen. Dit vergt lef en visie, maar ook ondernemerschap. Er moet kritischer naar de organisatie en de kosten van de organisatie worden gekeken. Om schaalvoordelen te behalen op diverse gebieden zijn samenwerkingen nodig en dienen corporaties processen (beter) af te stemmen op andere partijen (ketensamenwerking).

Slimmer investeren

Corporaties moeten slimmer investeren. Er moet niet alleen in de organisatie worden bespaard, ook aan de inkoopzijde is de nodige winst te behalen. Uit het onderzoek blijkt dat de onrendabele toppen steeds groter worden als gevolg van een sterke stijging van de bouw-, onderhouds- en exploitatiekosten per woning. De huren kunnen deze stijging niet volgen, dus moeten er manieren worden gevonden om deze kosten (flink) te reduceren. Gezamenlijke inkoop en gebundelde (project)financieringen kunnen hier aan bijdragen. Er moet worden gezocht naar innovaties, zowel in de bouw van woningen als in de exploitatie ervan.

Met slimmer investeren wordt ook bedoeld op het feit dat corporaties investeringsbeslissingen beter moeten afwegen. Het volkshuisvestelijke belang moet met de investering gediend worden (nut en noodzaak), maar de investeringen moeten wel realistisch en haalbaar blijven.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1. Toetsing hypothesen

In hoofdstuk één zijn een drietal hypothesen gesteld. Voordat naar de conclusies en aanbevelingen wordt overgegaan worden deze hypothesen getoetst aan de hand van het onderzoek uit de theorie en de praktijk (expertinterviews).

Hypothese 1	Woningcorporaties kunnen in hun huidige vorm niet blijven bestaan en zullen drastische veranderingen moeten doorvoeren om te kunnen blijven functioneren
Deze hypothese is deels te verwerpen: corporaties kunnen in hun huidige vorm wel blijven functioneren, maar er zijn wel degelijk veranderingen nodig in de sector. Deze worden in de aanbevelingen hieronder besproken.	

Hypothese 2	Woningcorporaties zullen meer commerciële projecten moeten exploiteren om hun bijdrage aan de volkshuisvesting te kunnen waarborgen. Hun takenpakket moet vanuit de overheid worden uitgebreid.
Uit de interviews is gebleken dat corporaties zich meer moeten gaan richten op hun kerntaak. Commerciële projecten moeten bijdragen aan het rendabel(er) maken van het uitvoeren van deze kerntaak. Risicobeheersing is hierbij van groot belang. De experts zijn van mening dat corporaties niet méér commerciële activiteiten moeten gaan uitvoeren, maar benadrukken wel het belang van deze activiteiten om bijvoorbeeld onrendabele toppen te reduceren. Deze hypothese is dus te verwerpen.	

Hypothese 3	De taak van volkshuisvesting moet weer onder de verantwoordelijkheid van het rijk komen te vallen. Woningcorporaties dienen slechts een behurende rol te hebben.
Tijdens het literatuuronderzoek in hoofdstuk drie en uit de interviews is gebleken dat het bestaan van corporaties niet te betwisten is. Wel is de legitimiteit onduidelijk geworden door de verschillende verschuivingen die in de sector hebben plaatsgevonden. Corporaties kunnen de legitimiteit van hun bestaan waarborgen door zelf duidelijke doelen en kaders te stellen en hun strategie hierop aan te passen. De focus op hun kerntaak moet hierbij centraal staan. Deze hypothese is dus in zijn geheel te verwerpen.	

6.2. Antwoord op deelvragen

Hieronder wordt kort antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek. Een uitgebreidere uitwerking wordt gegeven in de conclusies. Het antwoord op de hoofdvraag is te vinden in de aanbevelingen.

Wat is de (oorspronkelijke) taak van woningcorporaties en hoe vervullen zij deze rol in de hedendaagse praktijk en blijft dat ook zo voor de nabije toekomst?

De oorspronkelijke taak van woningcorporaties is het huisvesten van een bepaalde doelgroep. Dit is vanaf dag één zo geweest en dit zal voorlopig ook zo blijven. Wat is gebleken is dat de kerntaak van corporaties, de sociale woningbouw, weer een centrale plaats gaat innemen. Projectontwikkeling en andere nevenactiviteiten zullen een ondergeschikte rol (moeten) gaan spelen bij corporaties.

Waarvoor kunnen corporaties in hun huidige rol niet meer (goed) functioneren en wat zijn de zwakke punten van het huidige verdienmodel?

Corporaties kunnen niet op huidige voet door gaan. Het verdienmodel is onder druk komen te staan door een enorme stijging van de kosten van corporaties, en het feit dat het uitgaan van waarde stijging niet (meer) reëel is. Corporaties zijn de afgelopen jaren hun 'reserves', welke zijn opgebouwd in een hoogconjunctuur, aan het verteren. De onrendabele top wordt steeds moeilijker om af te dekken en de inkomsten die dit af moeten dekken staan onder druk.

Hoe zit het verdienmodel van een woningcorporatie eruit en hoe dient deze er in de toekomst uit te zien zodat de continuïteit van de corporatiesector is gewaarborgd?

Het verdienmodel van woningcorporaties, dat is gebaseerd op het uitvoeren van hun kerntaak, is vrij eenvoudig van opzet: er worden woningen gebouwd (stichtingskosten) en deze worden verhuurd in de sociale sector (huuropbrengsten). Om deze woning bewoonbaar te houden worden er diverse exploitatiekosten gemaakt (beheer, onderhoud). In de regel is dit een onrendabele activiteit; de (gedisconteerde) huuropbrengsten dekken de kosten over de looptijd niet, waardoor er een onrendabele top ontstaat. Om deze onrendabele top te financieren wordt er bestaand bezit verkocht en worden er commerciële projecten ontwikkeld. Deze laatste twee activiteiten staan mede door de economische recessie onder druk, waardoor het verdienmodel wankelt. Om de continuïteit te waarborgen is het belangrijk dat deze onrendabele top wordt verkleind.

Wat is de positie van de woningcorporatie in de samenleving en is dit de juiste?

De woningcorporatie bekleedt een bijzondere positie in de samenleving: het huisvesten van mensen met een laag inkomen. In haar rol als volkshuisvester opereert zij in verschillende domeinen (markt, overheid). Om haar taken te kunnen blijven uitvoeren, is het belangrijk dat de corporatie zich bewust is van dit feit om spanningen tussen de domeinen te voorkomen. Een duidelijke afbakening van de taken van de corporatie is noodzakelijk om goed te kunnen blijven functioneren in deze bijzondere positie. De sociale woningbouw dient dus (weer) centraal komen te staan.

6.3. Conclusies

6.3.1. Het verdienmodel

'Het verdienmodel' voor woningcorporaties blijkt lastiger vast te stellen dan gedacht. In het onderzoek is vastgesteld dat het verdienmodel is afgebakend op de kerntaak van corporaties: het voorzien van een bepaalde doelgroep van (betaalbare) woningen. Het verdienmodel is gericht op deze activiteit en de instandhouding (continuïteit) hiervan. Het verdienmodel van woningcorporaties dient te worden aangepast. Het 'oude' verdienmodel dat uitging van een stijgende vastgoedwaarde en een lage rente, moet nu pas op de plaats maken. De waarde van vastgoed stijgt niet of nauwelijks. De rente is op dit moment nog wel laag, maar wanneer deze gaat stijgen komt de exploitatie van sociale woningen onder druk te staan. Commerciële investeringen zijn nodig om onrendabele toppen af te dekken, maar zijn lang niet altijd winstgevend. Een stagnerende woningmarkt zorgt daarnaast voor problemen bij de verkoop van bestaand bezit en de verkoop van nieuw gebouwde koopwoningen. De huurinkomsten blijven daardoor de belangrijkste inkomstenbron en zorgen voor een positieve kasstroom. Echter, de exploitatielasten stijgen sneller dan deze huren (inflatievolgend) met als gevolg steeds groter wordende onrendabele toppen. Corporaties zullen creatief moeten zijn in het terugdringen van de exploitatiekosten en de onrendabele toppen. Een besparing op onderhouds-, bouw- en beheerskosten ligt hiermee voor de hand, maar ook een verhoging van de bedrijfswaarde van woningen draagt bij aan een kleinere onrendabele top. De verkoop van bestaand bezit blijft een belangrijke activiteit om liquide middelen vrij te maken voor sociale investeringen. Om de transitie van een huur- naar een koopwoning te bevorderen zullen corporaties creatief moeten zijn in hun oplossingen. In het onderzoek is een aantal voorbeelden naar voren gekomen waarbij deze doorstroming wordt bevorderd (kopen met korting, koopgarant, koop-ambitieplan, flexibele huurcontracten).

6.3.2. Positie corporaties

Corporaties hebben als onderneming een bijzondere positie. Ze dienen een maatschappelijk doel en daarvoor opereren zij in verschillende domeinen, zoals in hoofdstuk vier uitgebreid aan de orde is gekomen. De corporatiesector kent ook de nodige verschuivingen in hun positie in de samenleving. Van oorsprong waren het organisaties welke handelden vanuit een ideaal of voor een bepaalde doelgroep (achterban). Na de Tweede Wereldoorlog nam de overheid een steeds dominantere positie in de volkshuisvesting in. Midden jaren '90 heeft de overheid deze positie ingeruild en de via het BBSH. Corporaties zijn tal van nevenactiviteiten gaan uitoefenen binnen de ruime kaders van het BBSH. Hierdoor is hun oorspronkelijke taak vervaagd en worden zij vaak als marktpartij gezien of opereren zij als marktpartij. Corporaties hun focus terug moeten brengen op hun kerntaak: de huisvesting van lagere inkomensgroepen. Zij zullen duidelijke kaders voor zichzelf moeten stellen, hun strategie aanpassen en doelstellingen wijzigen.

6.3.3. Toekomst corporaties

De toekomst van de corporatiesector is uiteraard lastig te voorspellen. Dat de sector de komende jaren gaat (of beter: moet) veranderen staat buiten kijf. De sector zal de komende jaren gaan krimpen: het aantal wooneenheden wordt verminderd, de corporaties gaan weer terug naar hun kerntaak en de commerciële activiteiten zullen getemperd worden. Verkoop van bestaand bezit blijft een belangrijke activiteit om geld vrij te maken, maar is ook nodig om de kwaliteit van het bezit op peil te houden.

6.4. Aanbevelingen

De aanbevelingen geven een antwoord op de in dit onderzoek vastgestelde hoofdvraag:

'Welke strategische beslissingen dient de corporatiesector in Nederland te nemen om hun continuïteit als volkshuisvester te waarborgen?'

6.4.1. Reductie op operationele kosten en verbetering efficiency

De stijgende stichtingskosten en onrendabele toppen zijn een bedreiging voor de continuïteit van de corporatiesector. Het is dus zaak om deze twee krachten terug te dringen. Dat betekent dat corporaties een flinke reductie in kosten moeten maken en hun efficiency moeten verbeteren. In hoofdstuk vier is de post 'overige bedrijfskosten' nader onder de loep genomen en daaruit blijkt dat corporaties een flinke slag kunnen slaan in het reduceren van operationele kosten zoals huisvestingskosten, advieskosten, automatiseringskosten, autokosten en administratiekosten. Het moet voor corporaties dan ook een doel én uitdaging zijn om deze kosten de komende jaren flink terug te brengen.

6.4.2. Langjarige bouw- en onderhoudscontracten

Om de stichtings- en onderhoudskosten te reduceren kunnen corporaties langjarige bouw- en onderhoudscontracten afsluiten met bouwbedrijven (al dan niet via een samenwerkingsverband of gezamenlijke inkoop met andere corporaties). Dit werkt twee kanten op: enerzijds kunnen er prijzen worden afgesproken voor een langere periode, zodat corporaties de exacte kosten voor deze periode kunnen inschatten. Anderzijds levert dit voor de bouwbedrijven een sterke continuïteit op. Zij zijn immers voor een bepaalde periode verzekerd van onderhoudswerkzaamheden van de door hun gebouwde woningen. Een ander voordeel is dat de bouwer bij de bouw van de woningen hier al rekening mee kan houden, zodat ze gedwongen worden om 'slim' te bouwen, door rekening te houden met het toekomstige onderhoud.

6.4.3. Aanvangshuren verhogen

Om de bedrijfswaarde van corporatiewoningen te verhogen en dus het deel onrendabel te verkleinen kan gekozen worden voor hogere aanvangshuren (bij nieuwbouwwoningen). Uit hoofdstuk vier blijkt dat de aanvangshuren gemiddeld 150 euro onder de huurliberalisatiegrens liggen. Dit is een relatief

groot gat en wordt gebruik om de woningen bereikbaar te houden voor de doelgroep. Echter, zolang de huurprijs onder de liberalisatiegrens ligt, valt de woning in de sociale huursector en heeft een huurder recht op huurtoeslag waardoor deze bereikbaarheid behouden blijft. De huren in de sociale huursector worden al via verschillende regelingen en subsidies kunstmatig laag gehouden, waardoor de 'werkelijke' kosten ook voor huurders niet zichtbaar zijn. Een groot deel van de huren moet daarom dichter naar markthuren toe. Uiteraard dient dit een weloverwogen keuze voor de corporatie te zijn en dienen er ook nog steeds woningen met een lage huur te worden aangeboden voor minder draagkrachtigen. Ook dient er rekening te worden gehouden met regionale verschillen. Zo is de druk op de woningmarkt een stuk groter in Amsterdam dan in noordoost Groningen of zuid Limburg.

6.4.4. Focus op betere doorstroming

Doorstroming van huurders is een essentieel onderwerp voor corporaties. De druk op de sociale huursector kan hiermee worden verlicht en scheefwonen kan worden tegengegaan. Daarnaast is het bij mutatie mogelijk om het huurniveau bij te stellen (huurharmonisatie). Corporaties kunnen bijdragen aan de doorstroming van een huurwoning naar een koopwoning. Door het opstellen van een 'koopambitieplan': met nieuwe huurders kan een afspraak of ambitie tot koop worden vastgelegd in de huurovereenkomst. Zo kan deels het gat tussen huur en koop worden gedicht en hebben corporaties de mogelijkheid om hun bezit continu te vernieuwen. Deze aanbeveling hangt samen met het in het regeerakkoord vastgelegde 'recht op koop huurwoning'. Echter, de kans bestaat dat het bezit van corporaties hiermee wordt versnipperd. Om dit te voorkomen is een beleidsmatige sturing nodig: bepaalde woonblokken kunnen bijvoorbeeld worden aangemerkt als bestemd voor toekomstige verkoop. Hiervoor dienen dus nieuwe vormen huurovereenkomsten te worden bedacht. Om dure scheefwoning te voorkomen moet worden gedacht aan een periodieke inkomenstoets in combinatie met tijdelijke huurcontracten.

6.4.5. Duidelijke ondernemingsstrategie kiezen

Uit het onderzoek is gebleken dat het voor corporaties essentieel is om een duidelijke strategie te kiezen. De verschillende hoofdstrategieën zijn volgens het model van Porter Prijs/kostenleiderschap, Differentiatie en Focus. Aangegeven is dat er flink bespaard moet worden op kosten en dat vooral de stichtingskosten naar beneden moeten. Dit past precies binnen de strategie van prijs/kostenleiderschap. Maar het is niet wenselijk dat een corporatie zich louter op de prijs of kosten gaan richten. Ook focus en/of differentiatie zijn van belang (figuur 6.1).

Figuur 6.1: aanbevolen combinatie van strategieën.



Bron: eigen bewerking

6.4.6. Duidelijke afbakening regels BBSH en focus op kerntaak

Gebleken is dat corporaties hun takenpakket de afgelopen jaren enorm hebben verbreed. Zo hebben veel corporaties opgetreden als projectontwikkelaar en hebben zij grondposities ingenomen voor toekomstige ontwikkelingen om zo de onrendabele investeringen af te dekken. Het risico van dergelijke projecten wordt niet altijd goed ingeschat waardoor er verliezen optreden. De aanbeveling luidt dan ook dat de focus weer moet komen te liggen op de kerntaken: het aanbieden van woningen in de sociale huursector.

6.4.7. Betere risicobeheersing bij commerciële projecten

Volgens een aantal experts laat de risicobeheersing van corporaties bij commerciële projecten te wensen over. Omdat het gaat om kapitaal dat bestemd is voor de volkshuisvesting, baart dit zorgen. Corporaties moeten zich niet bezig houden met zaken als projectontwikkeling en dit over laten aan de markt. Het belangrijkste is dat investeringen meetbaar worden en er een grote mate van transparantie is in dergelijke projecten. De Aedex/IPD-index is hiervoor een bruikbaar instrument.

Samenvattend dienen corporaties de volgende beslissingen te nemen om hun continuïteit als volkshuisvester te waarborgen:

- Reductie realiseren op operationele kosten en het verbeteren van de efficiency van de organisatie
- Langjarige bouw- en onderhoudscontracten aangaan
- Aanvangshuren verhogen waar dit mogelijk is
- Focus op betere doorstroming
- Duidelijke ondernemingsstrategie kiezen
- Duidelijke afbakening regels BBSH en focus op kerntaak (terug naar kerntaak)
- Betere risicobeheersing en het meetbaar maken van investeringen in commerciële projecten

Dit vraagt om een nieuwe visie en strategie bij corporaties en een herziening van doelstellingen.

6.5. Vervolgonderzoek

Woningmarkt

Meerdere malen is benoemd dat de corporatiesector onder invloed staat van een aantal sterke externe krachten. Hier heeft de sector zelf geen directe invloed op. Deze externe invloed is samen te vatten in één probleem: een niet goed functionerende woningmarkt. De woningmarkt is sterk gereguleerd door wetten, regels en (financiële) stimuleringsmaatregelen zoals de hypotheekrenteaftrek, huursubsidie en kunstmatige lage huren in de sociale huursector. Deze factoren hebben een enorme invloed op de corporatiesector, maar hier is door de corporaties nauwelijks invloed op uit te oefenen. Vervolgonderzoek naar de gevolgen van een eventuele hervorming van de woningmarkt en op het functioneren van de corporaties verdient de aanbeveling.

Krimp

Krimp is een trend welke zich in perifere gebieden in Nederland speelt. Het spreekt voor zich dat woningcorporaties in krimpgebieden een andere strategie en verdienmodel moeten gaan hanteren dan in de gebieden waar de woningmarkt 'normaal' functioneert. Zij zouden apart onderwerp van onderzoek moeten zijn.

6.6. Zelfreflectie

Deze paragraaf staat in het teken van een zelfreflectie op het uitgevoerde onderdeel. Het staat los van het daadwerkelijke onderzoek en dient als verwoording van het leerproces.

Het kiezen van een onderwerp was voor mij niet erg moeilijk. Ik wilde graag iets doen op het gebied van woningcorporaties en er waren talloze onderwerpen te bedenken in de actualiteit van deze dynamische sector. Omdat ik mij erg interesseer in ondernemingen in het algemeen en in hoe deze zich staande houden, lag een onderzoek naar het verdienmodel voor de hand. Een recent onderzoek van KPMG inspireerde me dan ook om dit verdienmodel te analyseren. Daar kwam direct het lastigste deel van het onderzoek: de afbakening van dit ruime begrip. Gaandeweg het onderzoek werd mij duidelijk dat er geen sprake is van een eenduidig verdienmodel in de corporatiesector, waardoor ik de definitie heb moeten versmallen tot het verdienmodel welke zich richt op de kerntaak van woningcorporaties. Gelukkig kreeg ik dit direct als tip mee van mijn begeleider, zodat ik hier niet al te veel aan heb hoeven bijsturen. Dit benadrukt ook weer het belang van het opzetten van een goed plan van aanpak.

Echter, tijdens het onderzoek merkte ik meer en meer een verschuiving naar een meer strategisch verhaal in plaats van een financieel verhaal. Het gaat niet zozeer om het verdienmodel zelf, maar hoe corporaties zichzelf in stand houden en hoe zij kunnen blijven bestaan. Dit heeft veel meer te maken met strategie dan met een echt verdienmodel. Het verdienmodel is namelijk vrij simpel: corporaties exploiteren sociale huurwoningen, krijgen hiervoor niet-kostendekkende huuropbrengsten voor terug en om dit gat op te vangen wordt bestaand bezit verkocht en wordt er nieuwbouw gepleegd welke bestemd is voor verkoop. Echter, doordat de corporatiesector onder hevige invloed staat van een aantal externe krachten, is er een grote mate van afhankelijkheid. De uitdaging was dus ook om onder invloed van deze krachten toch de continuïteit van de sector te kunnen waarborgen. Het voorliggende onderzoek is dan ook eigenlijk een startpunt in de benchmark naar de sector waarin de komende jaren nog vele veranderingen zullen plaatsvinden. Ik zal me ook zeker blijven interesseren voor het onderwerp en de sector nauwlettend in de gaten blijven houden.

Tot slot heb ik de afgelopen maanden enorm veel geleerd over de corporatiesector en het lijkt mij een enorm leuke sector om in te werken. Er liggen de komende jaren tal van uitdagingen en deze dynamiek spreekt me erg aan.

Literatuur

Artikelen, boeken en publicaties

- ABN Amro (2011), "Visie op Onderwijs, Zorg en Woningcorporaties". Sectorupdate, eigen publicatie.
- Blauw, R. de en Klaver, G. (2011), "Inversteringsteruggang corporaties onvermijdelijk". Interview met Marc Calon, voorzitter branchevereniging Aedes in PropertyNL, nummer 7 2011.
- CFV (2010), "Verslag financieel toezicht woningcorporaties 2010". Onderzoek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Naarden: CFV.
- CFV (2010), "Sectorbeeld realisaties woningcorporaties, verslagjaar 2009". Onderzoek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Naarden: CFV.
- CFV (2011), "Jaarverslag 2010". Onderzoek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Naarden: CFV.
- Conijn, J. (2005), "Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing". Uitgave van stichting KEI. Te raadplegen via: http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/kei2003/documentatie/rigo-bbsh_onderzoek-apr2005.pdf
- Conijn, J. (2006), "De koopsector: een versturende factor op de woningmarkt". Uitgave van ESB, 1 december 2006.
- Dekker, Ir. E.W.W. (2005), "Projectontwikkeling door woningcorporaties: Nut, noodzaak en wijzen van organiseren in het kader van de veranderende omgevingsfactoren". Masterthesis voor de Master of Real Estate. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Dekker, P (2001), "Civil Society". Sociaal Cultureel Planbureau. Te raadplegen via: <http://www.humanitas.nu/upload/docs/vrijwilliger%20I.pdf>
- Economisch Instituut voor de Bouw (2010), "Beleidsvarianten beperking hypotheekrenteaftrek en liberalisatie huursector". Amsterdam: eigen onderzoek en uitgave.
- Faber, A.W. (1997), "In naam van De Roos: verzelfstandiging van woningcorporaties". Delft: Delft University Press.
- Gerrichhauzen, L.G. (1990), "Het woningcorporatiebestel in beweging". TUDelft: Delft University Press.
- Gool, P. van (2007), "Onroerend goed als belegging". Stenfert Kroese.
- Grob, S.G. (2005), "Hypotheekrenteaftrek in perspectief". In ESB nummer 4455, 11 maart 2005, pagina 103.
- Gruis, V (2007), "Bedrijfsstijlen van woningcorporaties". TU Delft: Delft University Press.
- Gualtherie, T (2010), "Voor de corporaties loert het gevaar overal". In De Volkskrant van 18-11-2010. Ook te raadplegen via: <http://www.srh-hr.nl/userfiles/files/VK%2020101118%20corporatieleed-2.pdf>
- Hakfoort, J., M. van Leuvensteijn & G. Renes (2002), "Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiëntie". Den Haag: Centraal Planbureau.
- Hakfoort, J. (2002), "Effectiviteit en efficiëntie bij woningcorporaties". In tijdschrift B&G, februari 2002.
- Hood, C. (1991), "A public management for all seasons?". Public Administration.
- Hoogendoorn S. et al (2006), "Woningcorporaties op vrijevoeten: halverwegestaat en markt". Lectoraat en kenniskring Public Government, Hogeschool in Holland.
- Jong, R de (2007), "Back to civil society? De corporatie-eigensoortigemaatschappelijke onderneming". Nummer 3, Uitgever SEV, Rotterdam.
- Kaplan, R.S. en R. Northon (2001), "Focus op strategie, op kop met de balanced scorecard". Business Contact
- Kloosterman, M. (2009), "Ondernemingsstrategie woningcorporaties: Een onderzoek naar de meest optimale ondernemingsstrategie voor een woningcorporatie in tijden van economische recessie". Masterthesis Vastgoedkunde, Rijksuniversiteit Groningen.
- Koops, J. (2009), "Projectontwikkelaars en woningcorporaties: een wereld van verschil". Masterthesis Vastgoedkunde, Rijksuniversiteit Groningen.
- Kotler, P. (2003), "*Framework for marketing management*". 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. Nederlandse vertaling (2004), "*Marketing Management. De essentie*". Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- Moerkamp, J. (2009), "Kansen en bedreigingen voor woningcorporaties". In tijdschrift B&G, november 2009.
- Porter, M. (1979), "*How competitive forces shape strategy*". Harvard Business Review.
- Porter, M (1998), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Nieuwe editie, Simon & Schuster Ltd.
- Rabobank (2011), "Kwartalbericht woningmarkt". Een onderzoek van de afdeling Kennis en Economisch onderzoek van de Rabobank.

- Rotterdam M. van (2008), "Woningcorporatie en projectontwikkeling: Spanningsveld over eigendom, investeringen en activiteiten". Groningen: masterthesis Vastgoedkunde, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen.
- Schilder, drs. F. en Conijn, prof. dr. J. (2009), "De dubbele kloof tussen koop en huur". ASRE Research Center, Amsterdam: eigen uitgave.
- SER (2010), "Naar een integrale hervorming van de woningmarkt". Onderzoek van de Commissie Sociaal-Economische Deskundigen, Den Haag: eigen uitgave.
- Smit, V. et al (2006), "Ondernemen met maatschappelijke legitimatie: de woningcorporatiesaanwet". Essay van de VROM-raad.
- Yin, R.K. (2003), "Case study research: Design and Methods". Derdeeditie, California, Sage Publications, Inc.
- Yin, R.K. (2003), "Applications of case study research". Tweedeeditie, California, Sage Publications, Inc.
- Wiegerinck, E. (2009), "Slecht imago speelt corporaties parten". Artikel in Vastgoedmarkt gebaseerd op een interview met Aedes voorzitter Marc Calon.
- Wildt, R. de en Luijckx, T. (2011), "Onrendabele nieuwbouw. Investerings in de sociale huursector". Onderzoek door RIGO Research en Advies in opdracht van Stadgenoot en het ministerie van VROM/ WWI.
- Wolters, A. en R. Verhage (2001), "Concurrentie in corporatieland. Marktwerking als instrument voor verhoging van de efficiëntie". TU Delft: Delft University Press.

Internetartikelen

- Aedes (2010), "Bepaalde huurdersbijdrage nodig voor voortbestaan volkshuisvesting". Artikel op de website van Aedes, geraadpleegd op 21-03-2011 via <http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/persberichten/2010/Bepaalde-huurdersbijdrage-nodig-voor-voortbestaan-.xml>
- Conijn, J. (2010), "Financiële ontwikkelingen corporaties". Presentatie op de Universiteit van Amsterdam. Via: <http://www.forum.bk.tudelft.nl/download/documenten/studiedag-volkshuisvesting-3-0/presentatiejohanconijn.pdf>
- Goorden, R. (2010), "Financiering van woningcorporaties". Artikel van de BNG, geraadpleegd op 29-03-2011 via: http://www.bng.nl/bng/pdf/2011mrtapr_Goorden_16-18.pdf
- KEI (2010), "De Veste mag niet uittreden uit corporatiebestel", geraadpleegd op 26-05-2011 via http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1893&item_type=nieuws&item_id=3095
- KEI (2011), "Dossier rol corporaties". Dossier van artikelen op de website van het KEI, geraadpleegd op 23-02-2011 via http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1943
- KPMG (2011), "Woningcorporaties willen af van huidig verdienmodel". Artikel op de website van KPMG geraadpleegd op 23-02-2011 via: <http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Persberichten/Pages/Woningcorporaties-willen-af-van-huidig-verdienmodel.aspx>
- Quintis (2009), "Geschiedenis Volkshuisvesting en Woningcorporaties". Uitgebreid artikel op de website van Quintis, geraadpleegd op 28-02-2011 via <http://www.quintis.nl/product.php?id=53&sa=onderdelen&sid=171>
- Real Estate Magazine (2010), "Kabinet trekt zware wissel op investeringscapaciteit woningcorporaties". In Real Estate Magazine december 2010, samenvatting te benaderen via: <http://www.realestatemagazine.nl/nieuws/kabinet-trekt-zware-wissel-op-investeringscapaciteit-corporaties.1400.html>
- RTLZ (2009), interview over de hypotheekrenteaftrek met Prof. Dr. Peter Boelhouwer geraadpleegd op 24-02-2011 via: http://www.youtube.com/watch?v=ZEPX_M95IHK
- Verbraeken, H (2011), "Corporaties lopen kwart miljard mis". Artikel van het Financieel Dagblad op 17-03-2011, geraadpleegd op 22-03-2011 via http://www.fdselections.nl/vastgoed/nieuws/fdartikel/news_id/1052074246/pr/1685410/default.aspx
- VNG (2006), "Toekomst woningcorporaties". Position-paper van de VNG. Geraadpleegd op 24-02-2011 via: <http://www.vng.nl/Documenten/vngdocumenten/Toekomst%20woningcorporaties-bijlage.pdf>

Websites

- <http://www.aedesnet.nl>
<http://www.vng.nl>
<http://www.kei.nl>
<http://www.cfv.nl>

Interviews

- De heer Prof. Dr. Ir. van der Schaar, J. (2011), associatedpartner bij RIGO Research (adviesbureau). Geïnterviewd op 06-06-2011 te Amsterdam.
- De heer Drs. van Ens, A. (2011), senior beleidsmedewerker bij het CFW (toezichthouder). Geïnterviewd op 09-06-2011 te Naarden
- De heer de Vries, P. (2011), adviseur vastgoed bij Lefier (corporatie). Geïnterviewd op 16-06-2011 te Groningen
- De heer dr. Hoogvliet, A. (2011), manager markt & strategie bij de Alliantie (corporatie). Geïnterviewd op 17-06-2011 te Huizen
- De heer Bisschop, T. (2011), senior financieel economisch beleidsmanager bij het WSW (borgstelling corporatieleningen). Geïnterviewd op 23-06-2011 te Hilversum.
- De heer Swart, R. (2011), vestigingsdirecteur Heerenveen – Joure bij Accolade. Geïnterviewd op 01-07-2011 te Joure.
- Mevrouw de Heer, R. (2011), adviseur markt en vastgoed bij Ymere. Geïnterviewd op 01-07-2011 te Amsterdam.
- De heer van Ramshorst, R. (2011), projectontwikkelaar bij Volkshuisvesting Arnhem. Geïnterviewd op 06-07-2011 te Arnhem,
- Mevrouw ing. Lubse, B. (2011), procescoördinator bij Wonen Venray (onderdeel van Wonen Limburg). Geïnterviewd op 11-07-2011 te Venray.

Jaarverslagen woningcorporaties

- De Goede Woning Apeldoorn:
http://www.degoedewoning.nl/uploads/_media/_4309_Jaarverslag%202009.pdf
- Ymere Amsterdam:
<http://www.ymere.nl/uploads/Ymerejaarverslag2009.pdf>
- Stichting Vestia Groep Rotterdam:
http://www.vestia.nl/Vestia%20brede%20brochures/Verantwoording/Jaarverslag_2009.pdf
- Rentree Deventer:
<http://rentreecms.pro-impact.nl/uploads/files/1/Rentree%20Jaarverslag%202009.pdf>
- Woningstichting Wherestad Purmerend:
<http://www.wherestad.nl/?ToDo=showPage&idx=306&page=0>
- Lyaemer Wonen Lemmer:
<http://www.lyaemerwonen.nl/websites/lyaemerwonen.nl/mediadepot/md1222.pdf>
- Woningstichting Dinxperlo:
<http://www.wsdinxperlo.nl/pdf/journaal38.pdf> (populaire uitgave)
- Stichting Volkshuisvesting Arnhem:
<http://www.volkshuisvesting.nl/uploads/files/1/Jaarverslag%202009.pdf>
- Stichting Actium Assen:
http://www.actiumwonen.nl/fileadmin/user_upload/Over_Actium/Actium_jaarverslag_2009.pdf
- Stichting de Alliantie Huizen:
http://www.de-alliantie.nl/Docs/Jaarverslag2009_zwart_op_wit.pdf

Bijlage 1: Geïnterviewde experts

Naam: De heer prof. dr. ir. J. van der Schaar
Naam organisatie: RIGO Research en Advies BV
De Ruyterkade 139
1011AC Amsterdam
020-5221111
Functie: Associate Partner
Datum: 6 juni 2011

Naam: De heer drs. A.W.A. van Ens
Naam organisatie: Centraal Fonds Volkshuisvesting
Huizerstraatweg 117-A
1411GM Naarden
035-6954070
Functie: Senior Beleidsadviseur
Datum: 9 juni 2011

Naam: De heer P. De Vries
Naam organisatie: Lefier
Gedempte Zuiderdiep 22
9701JC Groningen
050-3693693
Functie: Adviseur Vastgoed
Datum: 16 juni 2011

Naam: De heer dr. A. Hoogvliet
Naam organisatie: de Alliantie
Bestevaer 48
1271ZA Huizen
035-5280792
Functie: Manager Markt & Strategie
Datum: 17 juni 2011

Naam: De heer T. Bisschop
Naam organisatie: Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Marathon 6
1213PK Hilversum
035-5286400
Functie: Beleidsmanager
Datum: 23 juni 2011

Naam: De heer R. Swart
Naam organisatie: Accolade
Van Kleffenslaan 5
8442CW Heerenveen
0513-433657
Functie: Vestigingsdirecteur Heerenveen - Joure
Datum: 1 juli 2011

Naam: Mevrouw R. de Heer
Naam organisatie: Ymere
Mauritskade 17A
1091GC Amsterdam
020-435690
Functie: Adviseur Markt en Vastgoed
Datum: 1 juli 2011

Naam: De heer H. van Ramshorst
Naam organisatie: Volkshuisvesting Arnhem
Kadestraat 1
6811CA Arnhem
026-3712712
Functie: Projectontwikkelaar
Datum: 6 juli 2011

Naam: Mevr. ing. B. Lubse
Naam organisatie: Wonen Venray (onderdeel Wonen Limburg)
Plataanstraat 15
5802EH Venray
0478-554600
Functie: Adviseur Markt en Vastgoed
Datum: 11 juli 2011

Bijlage 2: Vragenlijst interviews

Naam geïnterviewde:

Functie geïnterviewde:

Organisatie geïnterviewde:

Datum:

Vragen

Afbakening verdienmodel.

1. Als we de verschillende berichtgeving en geluiden moeten geloven dient het huidige verdienmodel van woningcorporaties flink op de schop te moeten. Hoe denkt u hierover en waar liggen de grootste knelpunten? Wat zijn de sterke en zwakke punten?
2. Wat zou er volgens u veranderd moeten worden aan het verdienmodel? Wat zijn kritische succesfactoren voor het verdienmodel?
3. Er wordt veel gesproken (o.a. vanuit Aedes) over de kosten van woningcorporaties. Deze zouden de komende jaren met minimaal 20% teruggebracht moeten worden. Is dit realistisch en op welke zaken moet (of kan) worden bespaard?
4. Hoe denkt u over de onrendabele top en de verschillende rekenmethoden (bedrijfswaarde, historische kostprijs, etc.)
5. Daarnaast is een niet juist functionerende woningmarkt een veel besproken onderwerp doordat deze teveel gereguleerd zou zijn, te denken aan bijvoorbeeld de hypotheekrenteaftrek, huurtoeslag, kunstmatig lage huren, het gat tussen koop en huur etc. Hoe denkt u hierover?
6. Zou er (in navolging van de vorige vraag) bijvoorbeeld minder geïnvesteerd (moeten/kunnen) worden in secundaire zaken als leefbaarheid, wonen en zorg?
7. Een andere mogelijkheid is om nieuwe bronnen van inkomsten te gaan zoeken. Waarmee zou een corporatie, naast de exploitatie van (sociale) huurwoningen, extra inkomsten kunnen genereren?
8. De verkoop van corporatiebezit en de verkoop van nieuwbouwwoningen is mede door de economische crisis behoorlijk terug gelopen. Ziet u dit in de toekomst weer aantrekken of moet deze bron van inkomsten niet meer serieus genomen worden?
9. Hoe ziet u de taak, rol en positie van woningcorporaties over 10 tot 15 jaar? Blijft dé woningcorporatie überhaupt bestaan en hoe ziet deze corporatie er dan uit?

Heeft u verder nog wat toe te voegen?

Bijlage 3: Uitwerking interviews

Er is een aantal interviews afgenomen bij experts welke werkzaam zijn in de corporatiesector of hier een sterke affiniteit mee hebben. Met deze interviews is geprobeerd om een beter beeld te krijgen van de praktijk en hoe corporaties op dit moment bezig zijn met het waarborgen van hun continuïteit of hoe dit volgens hen zou moeten. Ook is besproken hoe de experts de corporatie in de toekomst zien en welke veranderingen er verwacht worden. Centraal tijdens de interviews stonden de gebreken aan het huidige verdienmodel, de continuïteit van de corporatiesector en hun volkshuisvestelijke taak en de toekomst van de sector.

1. De heer prof. dr. ir. J. van der Schaar (RIGO Research)

De heer Van der Schaar is partner bij onderzoeks- en adviesbureau RIGO Research en Advies te Amsterdam. Zijn werkgebied ligt op het gebied van gebouwen, wonen en zorg. Hij adviseert zowel de nationale overheid als gemeenten, bedrijven en koepelorganisaties. Hij heeft daarnaast een bijzondere affiniteit met woningcorporaties en volkshuisvesting: hij promoveerde in 1987 aan de TU Delft op een proefschrift genaamd 'Groei en bloei van het Nederlandse volkshuisvestingsbeleid' en is in de periode van 1988 tot 2009 deeltijd hoogleraar Volkshuisvesting geweest aan de UVA. Daarnaast heeft hij meegewerkt aan verschillende onderzoeken en publicaties over dit onderwerp (RIGO, 2011).

Gebreken aan huidige verdienmodel

Volgens de heer Van der Schaar is het belangrijk om de definitie verdienmodel scherp te formuleren. Wanneer wordt gekeken naar het bestaansrecht van corporaties en hun kerntaak (het aanbieden van sociale huurwoningen) dan is het verdienmodel louter gericht op de exploitatie hiervan. In de periode van 1901 (woningwet) tot circa 1993 waren corporaties gericht op een kostendekkende exploitatie en kregen zij steun van de overheid. Vanaf circa 1993 (brutering) dienden corporaties zichzelf financieel in stand te houden binnen de kaders van het BBSH. Echter, omdat de exploitatie van sociale huurwoningen een onrendabele activiteit is, dienden zij deze activiteit, naast het aantrekken van leningen, te financieren met andere, winstgevendere, activiteiten. Daarom is de term verdienmodel misschien wel niet juist gekozen maar moet veel meer worden gesproken over continuïteit van de volkshuisvesting.

Daarnaast werd in 1993 ook de term 'bedrijfswaarde' van corporatiebezit geïntroduceerd. Door een continu stijgende woningprijs, werd ook deze waarde (op papier) steeds groter. Samen met een alsmaar dalende rente kwam er op papier veel kapitaal te zitten. De vraag is echter of er in het geval van het verhuren van woningen wel over bedrijfswaarde gesproken kan worden omdat deze alleen interessant is bij de verkoop van bezit. De kosten en opbrengsten zijn in geval van huur veel relevanter, de daadwerkelijke kasstroom. Maar toch dient te bedrijfswaarde als grondslag voor het aantrekken van financiering. De vraag is of dit wel juist is. Daarnaast was het verdienmodel gebaseerd op een waardestijging van het bezit. Deze trend is nu definitief ten einde.

Een ander aandachtspunt bij het verdienmodel is de risicobeheersing van commerciële projecten. Deze is in de praktijk vaak gebrekkig: de risico's worden niet goed ingeschat en/of slecht beheerst en er worden relatief lage rendementen behaald.

Succesfactoren

Om het verdienmodel te laten werken dient de focus te komen liggen op een duurzaam beleid en dus op continuïteit. Corporaties moeten individueel een duidelijke strategie hebben. Focus is hierbij één van de belangrijkste aspecten. Wordt er gestuurd op kwaliteit of kwantiteit? Wordt er gekozen voor een groei of juist een krimp? Op welke doelgroepen wordt gericht? Dit zijn vragen die corporaties zich

moeten stellen en zijn ook per corporatie verschillend te beantwoorden. Er zijn grote regionale verschillen en corporaties in gebieden waar veel druk op de woningmarkt is zullen andere keuzes moeten maken dan corporaties welke werkzaam zijn in een krimpgebied. Vooral deze laatste groep zal wellicht moeten aansturen op een krimp en een focus moeten hebben op de kwaliteit van het bezit. Corporaties in bijvoorbeeld de vier grote steden zullen zich daarentegen meer moeten richten op de doorstroming van huurders. De strategische keuzes zijn dus afhankelijk van het soort corporatie maar meer nog van de regio waarin de corporatie actief is. Daarnaast moeten corporaties meer sturen op de doorstroming van huurders. Het lastige hiervan is dat er nog steeds een gat zit tussen dure huurwoningen en goedkope koopwoningen, waardoor deze doorstroming belemmerd wordt.

Daarnaast dienen de risico's beheersbaar te zijn. Dit kan door een lager rendement te eisen en door garantiestellingen van het WSW. Omdat corporaties in de non-profitsector actief zijn is dit lagere rendement ook mogelijk. Een kanttekening is dat de corporaties hun hoofdtaak niet uit het oog moeten verliezen en gaan opereren als projectontwikkelaar. Transparantie en benchmarking zijn tevens belangrijke pijlers voor de corporatiesector (bijvoorbeeld via de Aedex-systematiek).

Tot slot dienen corporaties flink te gaan bezuinigen. Niet alleen op apparaatskosten, maar ook de stichtingskosten (en dus de onrendabele top) van woningen moet naar beneden. Voor grote corporaties is dit eenvoudiger te realiseren dan kleinere corporaties, waardoor samenwerkingsverbanden en fusies tussen deze kleinere corporaties onvermijdelijk zijn.

Toekomst corporaties

Om de toekomst van corporaties te (ver)zekeren dient er een focus te komen op kwaliteit van het bezit en niet op de kwantiteit. Een krimp van de gehele sector, zowel een krimp van het aantal werkzame personen in de sector als het aantal wooneenheden is daarom noodzakelijk. Op deze manier kan er een nieuwe focus ontstaan en aandacht worden besteedt aan kwaliteit, duurzaamheid en doorstroming. Tot slot moeten corporaties doordachte strategische keuzes gaan maken om hun continuïteit te waarborgen: wordt er ingezet op groei of krimp (kwantiteit of kwaliteit)? Wordt er gestuurd op een constante kwaliteit en omvang van het bezit? Wordt er voor een bepaalde doelgroep gekozen of juist niet? Dit zijn voorbeelden van vragen die corporaties zichzelf moeten stellen bij het bepalen van een strategie. Het verdienmodel hangt hier nauw mee samen.

2. De heer drs. A. van Ens (CFV)

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) is de financiële toezichthouder voor de Nederlandse woningcorporaties. Naast toezicht houden adviseert het CFV inzake het rechtsmatigheidstoezicht en volkshuisvestelijk toezicht. Ook fungeert het Fonds als saneringsfonds en is het voor corporaties mogelijk via het CFV in aanmerking te komen voor subsidiëring, projectsteun genaamd (CFV, 2011). De heer Van Ens is senior beleidsadviseur bij het CFV.

Gebreken aan huidige verdienmodel

Corporaties zijn commerciële activiteiten gaan uitoefenen om de in de regel onrendabele business van het exploiteren van sociale huurwoningen te kunnen bekostigen. In de praktijk blijkt vaak dat de rendementen op deze activiteiten erg laag zijn en dat er sprake is van een slechte inschatting van de risico's bij dergelijke commerciële projecten. Ook is er bij sommige corporaties sprake geweest van (grote) verliezen wat betekent dat er maatschappelijk vermogen weglekt. Onlangs diende bijvoorbeeld Lefier te Groningen nog een verlies van 5 miljoen euro te nemen op een project waarvan de risico's niet goed waren ingeschat. Omdat corporaties in de non-profitsector actief zijn is er ook veel minder controle op deze prestaties door het ontbreken van aandeelhouders en 'harde' rendementseisen.

Tevens wordt opgemerkt dat de focus bij sommige corporaties ver te zoeken is en dat men de kerntaak uit het oog aan het verliezen is. Veel corporaties hebben een te brede taakopvatting gekregen door de ruime regels van het BBSH. De focus op de sociale huur moet weer terugkeren. Een verdienmodel hangt dan ook nauw samen met de strategie die een corporatie nastreeft. De verschillen tussen corporaties is de laatste 10 tot 15 jaar enorm groot geworden. Dit moet in ieder geval anders, want onderling zijn de prestaties van corporaties lastig vergelijkbaar. De Aedex/IPD zou bij kunnen dragen aan deze vergelijking/benchmark.

Een ander gebrek aan de huidige situatie is de reguliere exploitatie van corporaties: de kosten zijn de laatste tien jaar explosief gestegen en de inkomsten (vooral de huuropbrengsten) zijn gerelateerd aan de inflatie waardoor er een enorme druk is ontstaan op de reguliere exploitatie.

Succesfactoren

Op dit moment is de huurstijging gebonden aan de inflatie en zijn er veel (voornamelijk regionale) verschillen. Daarnaast stijgen de exploitatiekosten vele malen sneller dan de huren, waardoor de exploitatie steeds zwaarder onder druk komt te staan. Om de financiële continuïteit van corporaties te kunnen waarborgen is meer ruimte in het huurbeleid nodig. Dit kunnen corporaties voor een deel zelf oplossen door beter te sturen op doorstroming en huurdifferentiatie. Wanneer de doorstroming wordt bevorderd, kunnen de huren ook worden aangepast welke meer in de richting van reële marktprijzen gaan. Corporaties zouden bijvoorbeeld met tijdelijk huurcontracten kunnen gaan werken, waarbij periodiek een inkomenstoets wordt afgenomen: verdient de huurder meer dan de sociale huurgrens, dan moet worden gestuurd op doorstroming of de huur moet sterk verhoogd worden.

Daarnaast is het zaak dat de onrendabele toppen beheersbaar blijven. Dit kan door een efficiëncyslag te maken om de stichtingskosten te drukken, maar ook door bijvoorbeeld te werken met een hogere aanvangshuur te hanteren.

Toekomst corporaties

Het eerste aspect van de toekomst van de corporaties is dat corporaties volgens de heer van Ens een stuk kleiner zullen (moeten) zijn. Op dit moment bezitten de Nederlandse corporaties ruim 2,4 miljoen woningen terwijl de 'harde' doelgroep circa 1,5 miljoen huishoudens betreft, een verschil van 700 duizend woningen. Wanneer corporaties inkrimpen qua woningbezit, kunnen zij zich ook meer focussen op het bestaande bezit en op de kwaliteit van de voorraad. Het vernieuwen van het bezit en het zorgen voor een goede doorstroming van de huurders zijn daarbij ook belangrijke aspecten. Echter is dit in de huidige marktsituatie makkelijker gezegd dan gedaan. Door het gat tussen huur en koop staat de verkoop van woningen onder druk en dus zal de inkrimping zich langzaam voltrekken.

Tot slot wordt opgemerkt dat het exploiteren van sociale huurwoningen altijd een onrendabele activiteit zal blijven, waardoor corporaties ook altijd genoodzaakt zullen zijn om commerciële activiteiten te ontplooiën om de exploitatie van sociale huurwoningen te kunnen financieren. Echter moet de afhankelijkheid van de verkoop van bestaand bezit niet te groot worden.

3. De heer P. de Vries (Lefier)

Lefier is een samenwerkingsverband/fusie tussen alle woningcorporaties uit Groningen, Volksbelang uit Hoogezand en Wooncom uit Emmen. Het totale woningbezit van Lefier bedraagt ruimt 25.000 wooneenheden. Peter de Vries is Adviseur Vastgoed bij Lefier te Groningen.

Gebreken aan huidige verdienmodel

Één van de grootste gebreken is een slechte inschatting van de risico's bij commerciële projecten. Onlangs heeft Lefier een verlies geleden van 5 miljoen euro door een grove inschattingsfout bij een

project waarbij de bouw van sociale huurwoningen gecombineerd zou worden met koopwoningen. Volgens de heer de Vries nemen sommige corporaties teveel hooi op hun vork en is de focus komen te liggen op de commerciële activiteiten. Ook wordt er relatief weinig marge behaald op deze commerciële projecten, terwijl deze projecten juist bedoeld zijn voor het financieren van sociale investeringen.

Succesfactoren

Één van de sterke punten van corporaties is dat zij gespecialiseerd zijn in het beheren en exploiteren van huurwoningen. De laatste jaren zijn corporaties steeds meer gaan opereren als marktpartij en met name in de rol van projectontwikkelaar, terwijl zij eigenlijk door een ‘beleggersbril’ hadden moeten kijken. Op deze manier kan beter gestuurd worden op het rendement van de exploitatie. In de toekomst zullen corporaties conservatiever te werk moeten gaan en meer als woningbelegger moeten gaan opereren. Er moet een juiste balans worden gevonden tussen meer ondernemerschap en de volkshuisvestelijke opgave. Juist omdat corporaties een grote afhankelijkheid hebben van externe krachten en regelgeving is dit ondernemerschap een belangrijk aspect.

Een andere succesfactor is dat corporaties flink zullen moeten gaan bezuinigen. Door het samenwerkingsverband waaruit Lefier is ontstaan, is er op den duur een flinke besparing mogelijk op apparaatskosten. Ondanks dat een fusie of samenwerking veel werk met zich meebrengt, is er op lange termijn een flinke slag te slaan op het gebied van efficiency. Ook kan er beter (lees: goedkoper) worden ingekocht. Denk hierbij aan contracten met bouwbedrijven en bijbehorende onderhoudscontracten. Bij een grotere organisatie is de onderhandelingspositie hiervoor een stuk sterker.

Tot slot blijven commerciële projecten een ‘must’ om de exploitatie van sociale huurwoningen te kunnen (blijven) financieren. Zoals eerder al gezegd moeten de risico’s wel beter worden ingeschat én beter worden beheerd.

Toekomst corporaties

Corporaties zullen in omvang niet veel kleiner worden, maar eerder groter door samenwerkingsverbanden en fusies. Wél zullen de taken van corporaties minder (moeten) worden: de focus moet terug naar de kerntaak. Wel zullen commerciële projecten noodzakelijk blijven om bijvoorbeeld de onrendabele toppen te financieren en om geld vrij te maken voor sociale investeringen. Bij deze projecten wordt het wel zaak dat corporaties zich gaan opstellen als woningbelegger en er moet meer gestuurd worden op rendementen en de resultaten zullen beter moeten worden gemonitord.

4. De heer dr. A. Hoogvliet (De Alliantie)

De Alliantie behoort tot de grootste corporaties van Nederland met ruim 57.000 woningen in de sociale huursector. De heer Hoogvliet is Manager Markt & Strategie bij de Alliantie in Huizen.

Gebreken aan huidige verdienmodel

Het grootste gebrek aan het huidige verdienmodel is dat de huurinkomsten de investeringen nooit dekken. Een credo wat bij de Alliantie vaak gebruikt wordt is: ‘we kunnen geen euro uitgeven die we niet verdiend hebben’. Dit gebeurt echter toch vaak in de sector. De stichtingskosten van sociale huurwoningen zijn veel groter dan de huurinkomsten gedurende de exploitatie van de huurwoning (= de onrendabele top). Daarnaast stijgen de kosten de laatste vijf tot tien jaar veel sneller dan de inkomsten omdat de huurverhoging gelieerd is aan de inflatie. Om de onrendabele toppen op te vangen worden er commerciële projecten uitgevoerd en wordt bestaand bezit verkocht. Omdat de koopwoningenmarkt door de crisis enorm onder druk staat wordt er minder verkocht waardoor als

logisch gevolg de investeringen in sociale woningbouw worden getemperd. Door de stagerende koopwoningenmarkt wordt ook de doorstroming van huurder belemmerd en in het bijzonder de doorstroming van een huurwoning naar een koopwoning. Het probleem is dat er voor de inkomensgroep waarbij het verzamelinkomen tussen de 33.000 en 43.000 euro geen betaalbare alternatieven zijn naast de sociale huurwoning.

Het BBSH heeft ervoor gezorgd dat de term 'leefbaar' een belangrijke rol is gaan spelen bij corporaties, maar juist deze term heeft het werkdomein vertroebeld: corporaties zijn hun takenpakket enorm gaan verbreden met als gevolg dat de kerntaak steeds meer op de achtergrond is geraakt.

Succesfactoren

Doorstroming is het sleutelwoord voor alle corporaties. De doorstroming kan worden bevorderd door een soepele overgang te creëren tussen dure huur- en goedkope koopwoningen. Dit kan door zelf aanbod te creëren in de goedkope koopsector (verkoop bestaand bezit, nieuwbouw) met daarop incentives voor zittende huurders. Dit bevordert enerzijds de doorstroming naar de koopsector en het houdt anderzijds het bezit actueel en het nieuwbouwniveau op peil.

De kostenkant is ook een belangrijk aspect wat het verdienmodel kan maken of breken. Corporaties zullen flink moeten bezuinigen. Dit kan door het reorganiseren van corporaties, fusies en samenwerkingen. Kosten moeten gebundeld worden, zaken die uitbesteed kunnen worden moeten ook worden uitbesteed, de inkoop moet worden gebundeld en er kan flink bespaard worden op kantoorruimte (door bijvoorbeeld inkrimping van het personeelsbestand en het nieuwe werken). Voor grote corporaties zijn deze bezuinigingen gemakkelijker te realiseren dan voor kleine. Vooral de kleinere corporaties moeten de samenwerking met andere (kleine) corporaties opzoeken om hun efficiency te vergroten en de kosten te verlagen.

Toekomst corporaties

De grootste zorgen gaan uit naar de bijdrage die de sector moet leveren aan de huurtoeslag (760 miljoen euro). Deze bijdrage aan de huurtoeslag zou betekenen dat er een enorme som geld wordt 'onttrokken' uit de volkshuisvesting en dus een enorme afname van de investeringsmogelijkheden van corporaties. Waar de Alliantie zich ook zorgen over maakt is het 'right to buy' van huurders. Deze regeling, welke ervoor zorgt dat alle huurders van een sociale woning te allen tijde het recht hebben om hun woning te kopen, wordt door de sector flink onderschat. Wanneer dit wordt ingevoerd zal er een enorme versnippering van bezit plaatsvinden waardoor onderhoud, herstructurering en andere zaken op wijk- of buurniveau een onmogelijke opgave worden.

Corporaties zullen daarnaast hun takenpakket versmallen en weer richting hun kerntaak bewegen. De maatschappelijke opgave is de laatste jaren veel te ruim genomen door corporaties. Het probleem zit dan ook in de definiëring van de term leefbaarheid in het BBSH. Deze moet veel beter afgebakend worden. Ook zal de sector kleiner zijn, zowel in aantal corporaties als aantal woningen in het bezit van corporaties en zal het domein van de woningcorporatie veel compacter worden.

5. De heer T. Bisschop (WSW)

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zorgt ervoor dat woningbouwcorporaties tegen gunstige rentetarieven geld kunnen lenen door garanties te verstrekken aan financiers van woningcorporaties. Corporaties kunnen hierdoor tegen zo laag mogelijke kosten bouwen en investeren. Eind 2010 stond het WSW borg voor ruim 85 miljard euro. De heer Bisschop is senior financieel economisch beleidsmedewerker en heeft dagelijks te maken met de financiële situatie van woningcorporaties.

Gebreken aan huidige verdienmodel

De heer Bisschop begint zeer stellig met een economische blik op de sector en het verdienmodel van corporaties: “als de sector op deze manier nog tien jaar door gaat, gaan we allemaal failliet”. Deze stelling wordt onderbouwd met het feit dat investeringen in de sociale huursector nooit rendabel zijn. Corporaties hebben sinds de brutering te maken gehad met twee externe krachten: een dalende rente en een stijging van de huizenprijzen. Deze twee krachten hebben er voor gezorgd dat het vermogen van corporaties (op papier) enorm is gestegen tot aan circa 2008. Als dit niet zo was geweest hadden de corporaties niet kunnen investeren in de sociale huursector. ‘Ze zijn de pot aan het verteren en dit gaat vroeg of laat mis’.

Succesfactoren

De continuïteit van de sector is van groot belang en dus zullen corporaties nieuwe manieren moeten zoeken om de exploitatie van sociale huurwoningen rendabel(er) te kunnen maken. Één van de belangrijkste zaken is om de onrendabele toppen terug te dringen naar een absoluut minimum. De bouwkosten en grondkosten zijn daarbij belangrijke parameters. Een instrument kan zijn om (in bepaalde gebieden) te werken met hogere aanvangshuren. Een hogere aanvangshuur kan de bedrijfswaarde aanzienlijk vergroten en dus de onrendabele top terug brengen.

Toekomst corporaties

De corporatiesector zal in de toekomst zeer waarschijnlijk een stuk kleiner zijn in de zin van het aantal wooneenheden. Daarnaast zullen er minder corporaties zijn en zullen vooral de kleinere corporaties meer samen gaan werken of fuseren. Deze trend is al gaande en zal zich de komende jaren voortzetten. Een ander aspect is dat corporaties zich steeds meer bewust zullen gaan worden van het belang van kostenbeheersing en efficiency. Daarnaast gaat de historisch lage rente een keer stijgen. Op het moment dat dat gebeurt krijgt de sector, welke voor het grootste deel gefinancierd is, grote problemen. ‘Maar voordat er grote veranderingen zullen plaatsvinden moet eerst de spreekwoordelijke bom barsten’.

6. De heer R. Swart (Accolade)

Accolade is ontstaan uit een fusie tussen verschillende kleinere corporaties in Friesland. Het bezit van circa 16.000 woningen is verspreid rond de plaatsen Drachten, Franeker, Heerenveen, Joure en Sneek. De heer Swart is vestigingsdirecteur van Heerenveen – Joure.

Gebreken aan huidige verdienmodel

Het verdienmodel is ontstaan vanuit de situatie dat woningcorporaties nog door de overheid zijn gesubsidieerd met als taak om te bouwen voor een doelgroep die eigenlijk geen woning kunnen betalen, waarmee het een onrendabele activiteit is. De verzelfstandiging van de corporaties had als doel dat corporaties financieel op eigen benen moesten kunnen staan zodat de overheid deze activiteit niet meer hoefde te subsidiëren. Deze verzelfstandiging vond plaats in een tijd van economische hoogconjunctuur: de waarde van het vastgoed bleef maar stijgen en de rente bleef maar dalen. Hierdoor werden de corporaties ‘slapend rijk’. Doordat de waarde van het bezit steeds groter werd, konden corporaties enorme schulden aan gaan om te investeren in de sociale woningbouw (en commerciële projecten). Nu is de trend van waardeinstijgingen doorbroken en is de kans groot dat de rente binnen nu en tien jaar gaat stijgen, waardoor er een tegenovergestelde situatie gaat plaatsvinden dan vanaf het moment van de verzelfstandiging. Dit baart de sector veel zorgen en vraagt om een bijsturing van het verdienmodel.

Succesfactoren

Corporaties zijn afhankelijk van wetten, regelgeving en vooral politieke besluiten. Hier hebben zij zelf geen directe invloed op en dus moeten de succesfactoren worden gezocht in de interne organisatie.

Een simpele stelregel bij een goede werking van het verdienmodel is 'dat er meer moet binnenkomen dan dat eruit gaat'. Dit is echter makkelijker gezegd dan gedaan. De meeste sturing kan worden uitgeoefend op de bedrijfskosten. Om de bedrijfskosten te reduceren moet er meer worden samengewerkt met andere corporaties om bijvoorbeeld schaalvoordelen te behalen op het gebied van bouwkosten maar ook op het gebied van financiering. Daarnaast kan er veel worden bespaard op de kosten van architecten. Veel projecten in de sociale woningbouw behoeven geen zwaarlijvig 'concept' en zijn vaak vooral functioneel van aard. Bij dergelijke projecten kan op het ontwerp worden bespaard door meer te gaan werken met catalogusbouw. Op deze manier kunnen de stichtingskosten worden gereduceerd. Tevens kunnen de bouwkosten worden verlaagd door bij dergelijke projecten met prefab-bouw te werken. Tot slot zijn er vanuit de bouwsector innovaties nodig en moet er 'slimmer' gebouwd worden. De corporatiesector kan dit stimuleren door projecten aan te besteden waarin deze eis is opgenomen.

Een andere succesfactor is de kwaliteit en duurzaamheid van het bezit. Veel corporatiebezit betreft naoorlogse bouw en heeft over het algemeen een mindere kwaliteit met als gevolg hoge (en oplopende) onderhoudskosten en deze woningen zijn vaak niet energiezuinig. Er moet, vooral bij nieuwbouwprojecten, geïnvesteerd worden in deze kwaliteit en duurzaamheid. Zo kan worden bespaard op onderhoud en renovatie en kunnen huurders besparen op energiekosten. Duurzaamheid betekent ook problemen op lange termijn kunnen voorzien (problemen zoals nu het geval is in de 'krachtwijken'). Deze investeringen liggen op dit moment erg gevoelig in de sector en vergen nu dan ook lef en visie van de corporaties. Maar duurzame investeringen in het bezit kunnen de exploitatielasten (met name op het gebied van onderhoud en renovatie) flink reduceren. Nu investeren in duurzaamheid levert op lange termijn geld op.

De onrendabele top blijft daarnaast een onderwerp van discussie. Op dit moment is de exploitatieperiode van sociale woningen gemaximeerd op 50 jaar. De onrendabele top kan worden verkleind door deze exploitatieperiode te verlengen. In combinatie met de eerder genoemde duurzame bouw is dit een reële optie om te overwegen.

Tot slot is er nog een belangrijk aspect voor Accolade: de inzet en het enthousiasme van de medewerkers. De heer Swart is er van overtuigd dat er met minder mensen meer gedaan kan worden, zolang het personeel enthousiast is en plezier in het werk heeft. Op deze manier kan er dus efficiënter te werk worden gegaan.

Toekomst corporaties

Er zijn op dit moment 2,4 miljoen corporatiewoningen en dit aantal is te groot voor de 'harde' doelgroep. Er is echter nog geen alternatief voor huurders om naar een goedkope koopwoning door te groeien (het gat tussen koop en huur). De overheid kan daarom wel stellen dat corporaties hun bezit moeten verkopen, maar er zijn simpelweg geen kopers. Om dit gat enigszins te vullen zullen corporaties zelf met alternatieve koopconstructies moeten gaan werken om hun bestaande bezit te verkopen zoals kopen met korting of 'koopgarant'. Het verkopen van bestaand bezit en het bouwen van nieuwe koopwoningen blijft namelijk belangrijk voor corporaties om hun kerntaak te kunnen blijven uitvoeren.

7. Mevrouw R. de Heer (Ymere)

Ymere is één van de grootste corporaties van Nederland met ruim 76.000 verhuurbare woningen en hebben bezit in Almere, Amsterdam, Haarlem en Haarlemmermeer, Leiden en Alkmaar. Mevrouw de Heer is Adviseur Markt en Vastgoed.

Gebreken aan huidige verdienmodel

Het grootste gebrek is dat woningcorporaties in een economisch gunstige tijd zijn verzelfstandigd. Een veel gehoorde kreet was altijd 'het geld bij corporaties kan niet op'. Dit is nu wel voorbij. De belangrijkste inkomstenbron van corporaties is en blijft de inkomsten uit huur. Om onrendabele investeringen te kunnen doen is de verkoop van bestaand bezit en het verkopen van nieuwbouwwoningen ook een belangrijke bron van inkomsten geworden. Vooral buiten het centrumgebied van Amsterdam is te merken dat de huizenprijzen dalen en dat de verkoop geen storm meer loopt. Op dit moment is er voor Ymere nog geen reden tot zorg, maar toch worden investeringsbeslissingen zorgvuldiger onder de loep genomen.

Succesfactoren

Zoals hiervoor gesteld dienen investeringen zorgvuldiger worden afgewogen. Ten eerste moet de focus terug naar de gebieden waar de corporatie daadwerkelijk bezit heeft en waar direct kan worden bijgedragen aan de maatschappelijke taak van corporaties. Het nut en noodzaak van sociale investeringen moet centraal komen te staan.

Een andere succesfactor is de doorstroming van huurders en het tegengaan van scheefwonen. Beide aspecten hebben alles te maken met het bieden van alternatieven voor de huurders. Het gat tussen huur en koop kan (deels) worden opgevangen door zelf aanbod te creëren in de goedkope koopsector met 'verleidingsinstrumenten' als kopen met korting, zittende huurder 10% korting geven op de koop van een ex-corporatiewoning en het creëren van een gevarieerd woningaanbod.

Ook dienen corporaties hun kosten beter te beheren. Ymere is ontstaan vanuit een fusie tussen diverse woningcorporaties en het aantal werkzame personen is nog steeds gelijk. Door efficiënter te werk te gaan en wellicht te reorganiseren kan er op het gebied van personeelslasten nog een flinke slag geslagen worden. Dit moet ook de meerwaarde van de fusie zijn (of worden!).

Toekomst corporaties

Niet aan de orde gekomen tijdens interview

8. De heer H. van Ramshorst (Volkshuisvesting)

Volkshuisvesting Arnhem is een corporatie welke circa 13.000 woningen in bezit heeft. De heer Van Ramshorst is projectontwikkelaar, zijn focus ligt op wijkontwikkeling.

Gebreken aan huidige verdienmodel

Het verdienmodel van corporaties is eigenlijk altijd al aan veranderingen onderhevig. Echter, sinds de brutering in 1993 waarbij de corporaties 'verzelfstandigd' werden is wel een signaal afgegeven dat er meer ruimte (en noodzaak) voor ondernemerschap was in de sector. Het verdienmodel staat onder invloed van een aantal externe krachten waaronder de regels van het CFV en het WSW (bijv. de te hanteren disconteringsvoet) en politieke beslissingen, welke een enorme impact hebben op de financiële huishouding van corporaties. Het is voor corporaties dus zaak dat zij zich zo goed mogelijk kunnen aanpassen aan dergelijke invloeden willen zij 'overleven'.

Succesfactoren

Zoals gezegd is dé succesfactor het vermogen tot aanpassing. Corporaties welke zich kunnen aanpassen aan een continu veranderende omgeving hebben de meeste kans op overleven. Men kan er voor kiezen om te klagen op het systeem, maar er kan ook worden gesteld: 'Ok, die verandering is er nu eenmaal, hoe passen we ons daar op aan?'. Daarnaast moeten corporaties zich bij investeringen afvragen wat het nut en doel is van de investering. Is dit louter om geld te genereren of

ligt er een diepere, volkshuisvestelijke gedachte achter? Dit laatste aspect is van wezenlijk belang in de corporatiesector, hier zijn zij immers voor in het leven geroepen.

Volkshuisvesting Arnhem hanteert daarbij een afwijkende doelstelling: er wordt gestuurd op 'woontevredenheid'. Ongeveer twee derde van het bezit is daarom ook te koop. Een overtuiging van Volkshuisvesting is dat ze woontevredenheid niet alleen kunnen bevorderen door het aanbieden van betaalbare huurwoningen, maar ook door het aanbieden van betaalbare koopwoningen. Hiermee hebben zij een eigen oplossing voor het gat tussen huur en koop. Dit roept wel vragen op over hoe de corporatie op deze manier betrokken kan blijven bij de wijk. De oplossing is door niet alleen betrokken te zijn bij het bezit, maar door betrokken te zijn bij de bewoners. Een prettige leefomgeving is voor de hele buurt belangrijk en niet alleen voor de bewoners van sociale huurwoningen. Zaken als onrendabel investeren en de onrendabele top verdwijnen hiermee op de achtergrond. Investerings moeten wel commercieel haalbaar zijn, maar de focus ligt daar niet expliciet. Het vastgoed van de corporatie is een middel om de volkshuisvestelijke doelstellingen te behalen en geen doel op zich.

Toekomst corporaties

De toekomst van de sector is lastig te voorspellen, daarvoor zijn er ook teveel externe invloeden. Vaak worden bepaalde trends geëxtrapoleerd, maar in de praktijk zijn maar weinig voorspellingen uitgekomen. Corporaties zijn de laatste 15 jaar enorm veranderd en te verwachten is dat de sector er over 15 jaar weer compleet anders uit ziet. Door snelle beschikbaarheid van enorme hoeveelheden data en informatie zal de veranderingsnelheid wel een stuk hoger liggen. De corporaties die zich snel kunnen aanpassen zullen overleven.

9. Mevrouw ing. B. Lubse (Wonen Limburg)

Wonen Limburg beheert ruim 24.000 woningen in heel Limburg en de organisatie is onderverdeeld in verschillende vestigingen. Mevrouw Lubse heeft een achtergrond in de commerciële bouw en projectontwikkeling en heeft vanwege haar maatschappelijke ideaal voor een functie in de volkshuisvesting gekozen. Zij is bij de vestiging Venray procescoördinator.

Gebreken aan huidige verdienmodel

Bij Wonen Limburg is de druk van een stokkend verdienmodel nog niet echt te voelen. Er zijn nog voldoende bedrijfsmiddelen, waardoor er zelfs ruimte is voor innovaties. Wel gebiedt te zeggen dat enige voorzichtigheid noodzakelijk is en dat er goed naar andere corporaties gekeken moet worden om hier van te leren. Wat echter wel als groot gebrek wordt genoemd is de onrendabele top. Deze rekenmethode is niet realistisch: het zorgt aan de ene kant van de investering voor een 'verlies' en aan het eind van de exploitatietermijn voor een 'winst'. Wanneer bij de bedrijfswaardeberekening de restwaarde meegenomen wordt, is er derhalve geen sprake van een onrendabele top.

Daarnaast wordt aangegeven dat projectontwikkeling en grondexploitaties niet tot de taken van corporaties behoren. Sinds de bruterij zijn veel corporaties voor projectontwikkelaar gaan spelen met als doel winst te behalen. Projectontwikkeling is echter een zeer bijzonder vak en hoort niet thuis bij de corporaties. De kosten van projectontwikkeling zijn relatief hoog en zo ook de risico's. Corporaties moeten doen waar ze goed in zijn en de commerciële projectontwikkeling over laten aan de 'echte' ontwikkelaars.

Succesfactoren

Één van de belangrijkste pijlers bij Wonen Limburg is de zelfredzaamheid van huurders. In de corporatiewereld is het eerder regel dan uitzondering dat huurders 'gepamperd' werden: er werd al heel snel bij de corporatie aangeklopt om problemen of andere zaken op te lossen, terwijl deze vaak niet eens tot de taak van de corporatie horen. Een voorbeeld is het buurtfeest dat door de corporatie

wordt georganiseerd: eerst moet afgevraagd worden of de bewoners dit überhaupt wel willen en ten tweede 'wat als de bewoners het feest zelf moesten organiseren? Was er dan ook een buurtfeest geweest?'. Het is heel gemakkelijk om op dit soort kosten te besparen door het initiatief bij de huurders zelf neer te leggen. De gedachte hierachter is dat huurders veel meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen. Een prettige woonomgeving kan de corporatie niet garanderen, dit hebben de bewoners zelf in de hand.

Een andere succesfactor zit in het hebben van een commerciële 'mindset'. Investerings moeten ten eerste een bijdrage leveren aan de volkshuisvestelijke doelstellingen van de corporatie, maar ze moeten ook commercieel verantwoord zijn. Dit ontbreekt nog vaak in de corporatiesector.

Tot slot is samenwerking een belangrijke succesfactor. Een veel gehoorde term is de ketensamenwerking: iedere onderneming in de keten doet waar zij goed in zijn. Echter, door de interne bedrijfsprocessen aan te passen aan de processen van andere ondernemingen in de keten, kan gezorgd worden voor (flink) lagere kosten in de gehele keten. Voor corporaties is en wordt dit steeds belangrijker.

Toekomst corporaties

De toekomst van de sector is lastig te voorspellen. Wat wel een duidelijke trend zal gaan (en moeten) worden is dat corporaties zich meer richting hun kerntaak bewegen. Zaken als projectontwikkeling zijn er de laatste jaren bij ingeslopen, maar dergelijke commerciële activiteiten zullen steeds meer aan de markt worden overgelaten. De taak van corporaties zal dus verder versimpelen naar: het verhuren van maatschappelijk vastgoed, het behoud van goede buurten en wijken en de verkoop van bestaand bezit (het up-to-date houden van het bezit). Leefbaarheid blijft hierbij een belangrijk begrip, maar dit zal wel beter afgebakend (moeten) worden.

Bijlage 4: Berekeningen

De Goede Woning Apeldoorn

	Bedragen x €1.000,-	
	€	%
Opbrengsten		
Huuropbrengsten	41.947	58%
Verkoop bezit en projectontwikkeling	2.609	4%
Vergoedingen & overheidsbijdragen	25.633	36%
Overige bedrijfsopbrengsten	1.844	3%
Totaal	72.033	100%
Kosten		
Afschrijvingen vaste activa	5.729	11%
Waardeverminderingen	24.856	46%
Lonen en salarissen	5.076	9%
Sociale lasten & pensioenen	1.565	3%
Kosten projectontwikkeling	0	0%
Onderhoudskosten	7.928	15%
Investeringskosten	0	0%
Overige bedrijfskosten	9.231	17%
Totaal	54.385	100%
Bedrijfsresultaat	17.648	
Rente		
Rentebaten	3.090	
Rentelasten	13.649	
Totaal	-10.559	-15%

Ymere

	Bedragen x €1.000,-	
	€	%
Opbrengsten		
Huuropbrengsten	397.000	64%
Verkoop bezit en projectontwikkeling	181.000	29%
Vergoedingen & overheidsbijdragen	26.000	4%
Overige bedrijfsopbrengsten	19.000	3%
Totaal	623.000	100%
Kosten		
Afschrijvingen vaste activa	3.000	1%
Waardeverminderingen	160.000	29%
Lonen en salarissen	48.000	9%
Sociale lasten & pensioenen	15.000	3%
Kosten projectontwikkeling	108.000	20%
Onderhoudskosten	81.000	15%
Investeringskosten	16.000	3%
Overige bedrijfskosten	115.000	21%
Totaal	546.000	100%
Bedrijfsresultaat	77.000	
Rente		
Rentebaten	11.000	
Rentelasten	148.000	
Totaal	-137.000	-22%

Stichting Vestia Groep Rotterdam

	Bedragen x €1.000,-	
	€	%
Opbrengsten		
Huuropbrengsten	382.305	78%
Verkoop bezit en projectontwikkeling	69.969	14%
Vergoedingen & overheidsbijdragen	23.414	5%
Overige bedrijfsopbrengsten	13.982	3%
Totaal	489.670	100%
Kosten		
Afschrijvingen vaste activa	65.524	18%
Waardeverminderingen	0	0%
Lonen en salarissen	47.840	13%
Sociale lasten & pensioenen	14.440	4%
Kosten projectontwikkeling	48.315	13%
Onderhoudskosten	96.219	27%
Investeringskosten	0	0%
Overige bedrijfskosten	90.319	25%
Totaal	362.657	100%
Bedrijfsresultaat	127.013	
Rente		
Rentebaten	13.222	
Rentelasten	153.241	
Totaal	-140.019	-29%

Rentree Deventer

	Bedragen x €1.000,-	
	€	%
Opbrengsten		
Huuropbrengsten	20.747	76%
Verkoop bezit en projectontwikkeling	5.302	20%
Vergoedingen & overheidsbijdragen	329	1%
Overige bedrijfsopbrengsten	767	3%
Totaal	27.145	100%
Kosten		
Afschrijvingen vaste activa	420	1%
Waardeverminderingen	12.096	42%
Lonen en salarissen	4.694	16%
Sociale lasten & pensioenen	759	3%
Kosten projectontwikkeling	0	0%
Onderhoudskosten	4.576	16%
Investeringskosten	0	0%
Overige bedrijfskosten	6.170	21%
Totaal	28.715	100%
Bedrijfsresultaat	-1.570	
Rente		
Rentebaten	49	
Rentelasten	7.266	
Totaal	-7.217	-27%

Woningstichting Wherestad

			<i>Bedragen x €1.000,-</i>	
	€	%		
Opbrengsten				
Huuropbrengsten	20.580	91%		
Verkoop bezit en projectontwikkeling	162	1%		
Vergoedingen & overheidsbijdragen	1.602	7%		
Overige bedrijfsopbrengsten	158	1%		
Totaal	22.502	100%		
Kosten				
Afschrijvingen vaste activa	160	1%		
Waardeverminderingen	903	5%		
Lonen en salarissen	1.768	11%		
Sociale lasten & pensioenen	545	3%		
Kosten projectontwikkeling	0	0%		
Onderhoudskosten	7.363	45%		
Investeringskosten	0	0%		
Overige bedrijfskosten	5.741	35%		
Totaal	16.480	100%		
Bedrijfsresultaat	6.022			
Rente				
Rentebaten	175			
Rentelasten	4.505			
Totaal	-4.330	-19%		

Lyaemer Lemmer

			<i>Bedragen x €1.000,-</i>	
	€	%		
Opbrengsten				
Huuropbrengsten	7.560	80%		
Verkoop bezit en projectontwikkeling	1.512	16%		
Vergoedingen & overheidsbijdragen	196	2%		
Overige bedrijfsopbrengsten	238	3%		
Totaal	9.506	100%		
Kosten				
Afschrijvingen vaste activa	1.146	20%		
Waardeverminderingen	227	4%		
Lonen en salarissen	777	13%		
Sociale lasten & pensioenen	253	4%		
Kosten projectontwikkeling	0	0%		
Onderhoudskosten	1.988	34%		
Investeringskosten	0	0%		
Overige bedrijfskosten	1.450	25%		
Totaal	5.841	100%		
Bedrijfsresultaat	3.665			
Rente				
Rentebaten	93			
Rentelasten	1.615			
Totaal	-1.522	-16%		

Woningstichting Dinxperlo

			<i>Bedragen x €1.000,-</i>	
	€	%		
Opbrengsten				
Huuropbrengsten	7.855	86%		
Verkoop bezit en projectontwikkeling	486	5%		
Vergoedingen & overheidsbijdragen	732	8%		
Overige bedrijfsopbrengsten	113	1%		
Totaal	9.186	100%		
Kosten				
Afschrijvingen vaste activa	1.527	17%		
Waardeverminderingen	3.266	36%		
Lonen en salarissen	425	5%		
Sociale lasten & pensioenen	300	3%		
Kosten projectontwikkeling	0	0%		
Onderhoudskosten	1.627	18%		
Investeringskosten	0	0%		
Overige bedrijfskosten	1.825	20%		
Totaal	8.970	100%		
Bedrijfsresultaat				
Rente				
Rentebaten	446			
Rentelasten	4.294			
Totaal	-3.848	-42%		

Stichting Volkshuisvesting Arnhem

			<i>Bedragen x €1.000,-</i>	
	€	%		
Opbrengsten				
Huuropbrengsten	58.639	74%		
Verkoop bezit en projectontwikkeling	12.789	16%		
Vergoedingen & overheidsbijdragen	3.994	5%		
Overige bedrijfsopbrengsten	4.012	5%		
Totaal	79.434	100%		
Kosten				
Afschrijvingen vaste activa	5.770	9%		
Waardeverminderingen	1.320	2%		
Lonen en salarissen	8.147	13%		
Sociale lasten & pensioenen	3.491	5%		
Kosten projectontwikkeling	0	0%		
Onderhoudskosten	29.366	46%		
Investeringskosten	2.706	4%		
Overige bedrijfskosten	13.272	21%		
Totaal	64.072	100%		
Bedrijfsresultaat	15.362			
Rente				
Rentebaten	546			
Rentelasten	13.449			
Totaal	-12.903	-16%		

Stichting Actium Assen

	<i>Bedragen x €1.000,-</i>	
	€	%
Opbrengsten		
Huuropbrengsten	75.665	84%
Verkoop bezit en projectontwikkeling	11.501	13%
Vergoedingen & overheidsbijdragen	2.284	3%
Overige bedrijfsopbrengsten	879	1%
Totaal	90.329	100%
Kosten		
Afschrijvingen vaste activa	15.003	14%
Waardeverminderingen	45.087	41%
Lonen en salarissen	8.190	7%
Sociale lasten & pensioenen	3.565	3%
Kosten projectontwikkeling	0	0%
Onderhoudskosten	25.192	23%
Investeringskosten	0	0%
Overige bedrijfskosten	12.304	11%
Totaal	109.341	100%
Bedrijfsresultaat	-19.012	
Rente		
Rentebaten	2.183	
Rentelasten	17.448	
Totaal	-15.265	-17%

Stichting de Alliantie Huizen

	<i>Bedragen x €1.000,-</i>	
	€	%
Opbrengsten		
Huuropbrengsten	303.550	73%
Verkoop bezit en projectontwikkeling	67.275	16%
Vergoedingen & overheidsbijdragen	16.753	4%
Overige bedrijfsopbrengsten	28.570	7%
Totaal	416.148	100%
Kosten		
Afschrijvingen vaste activa	35.730	12%
Waardeverminderingen	28.959	10%
Lonen en salarissen	41.812	14%
Sociale lasten & pensioenen	10.618	4%
Kosten projectontwikkeling	18.758	6%
Onderhoudskosten	70.502	24%
Investeringskosten	7.971	3%
Overige bedrijfskosten	75.099	26%
Totaal	289.449	100%
Bedrijfsresultaat	126.699	
Rente		
Rentebaten	14.687	
Rentelasten	91.574	
Totaal	-76.887	-18%