

# Masterthesis Planologie

## Woningcorporaties: Een evaluatie na de verzelfstandiging

Jan Jaap Koops 1609718



Rijksuniversiteit Groningen

Begeleider: Thomas van der Meulen

## Onderzoek naar het terugtreden van taken voor woningcorporaties

“Oude daden in een nieuwe jas”

## Inhoudsopgave:

Leeswijzer	3
Inleiding	4
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1: Inleidend Hoofdstuk	
1.1 Achtergrond	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Hoofd en deelvragen	8
Hoofdstuk 2: historie woningbouwcorporaties	
2.1 Ontstaan woningbouwcorporaties	9
2.2 Een nieuwe start	9
2.3 Huidige positie	10
Hoofdstuk 3: Wettelijk kader	11
Hoofdstuk 4: Beleidsmatige factoren	
4.1 Marktwerking	13
4.2 Woningbouwcorporaties in een veranderend kader	15
4.2.1 New public management	15
4.2.2 Maatschappelijk ondernemen	18
Hoofdstuk 5: recente externe ontwikkeling	
5.1 Demografische krimp	21
5.2 Conjuncturele ontwikkelingen	22
5.3 Conclusie	23
5.4 Conceptueel kader	24
Hoofdstuk 6: Methodologie	25
Hoofdstuk 7: case study's	
7.1 Introductie case study's	27
7.2 Acantus	28
7.3 Wold en Waard	38
7.4 Nijestee	46
Hoofdstuk 8: Algehele conclusie	53
Hoofdstuk 9: Aanbevelingen	55
Hoofdstuk 10: Reflectie	58
Literatuurlijst	59
Bijlage 1	61

## **Woord vooraf:**

Voor u ligt een onderzoek in het kader van de master planologie. Het onderzoek heeft zich gefocust op woningbouwcorporaties, omdat deze maatschappelijke en bedrijfsmatige elementen met elkaar combineren. Dit spreekt mij als onderzoeker zeer aan, doordat het me een uitdaging lijkt om deze twee elementen met elkaar te combineren.

Dit is een evaluerend onderzoek geworden, waarin is gekeken naar condities waarom woningcorporaties op een bepaalde manier handelen. Hierbij zijn externe factoren betrokken. Doordat het een evaluerend hoofdstuk is geworden, kan worden gesteld dat woningbouwcorporaties in de toekomst kunnen zorgen dat er een betere verdeling tussen maatschappelijke en bedrijfsmatige elementen kan plaatsvinden. Zodoende kan dit wellicht zorgen voor financiële continuïteit, maar ook betere huisvesting.

De inhoudelijke interesse heeft gezorgd dat ik dit onderzoek heb kunnen doen. Er bestaat een oprechte interesse in hoe woningbouwcorporaties handelen en zich ontwikkelen. Het onderzoeken zelf heeft mij zo nu en dan moeite gekost. Immers het blijft moeilijk om kritisch te blijven denken, maar ook om niet te snel een mening te verkondigen. Een onderzoek moet worden gedaan met een bepaalde kritische en zorgvuldige blik. Ik ben dank verschuldigd aan Maaïke die mij op momenten dat het onderzoek niet zo lekker liep, altijd heeft gemotiveerd. Dank hiervoor!

**Leeswijzer:**

Het onderzoek is als volgt opgebouwd. In de eerste plaats wordt er een achtergrond gegeven waarin de reden voor onderzoek wordt onderbouwd. Hierna zullen de probleemstelling en hoofd- en deelvragen aan bod komen.

Na de probleemstelling en de hoofd- en deelvragen komt het wettelijk kader aan bod, het BBSH. Dit wordt vervolgd door het theoretische deel, waarin eerst wordt gekeken naar marktwerking, dan naar New Public Management/Maatschappelijk ondernemen en naar demografische krimp en laagconjuncturele ontwikkelingen.

Na dit gedeelte zal er aandacht worden geschonken aan de methodologie.

Wanneer de methodologie behandeld is worden er drie case study's behandeld, waarna wordt besloten met de algehele conclusie, de aanbevelingen en reflectie.

## Samenvatting:

Dit onderzoek heeft getracht een antwoord te geven op de vragen: Hoe hebben woningcorporaties zich na de verzelfstandiging ontwikkeld, wat zijn de ervaringen geweest binnen een veranderende context en een vergroot takenpakket en onder welke condities lijken ze zich de laatste jaren terug te trekken?

Woningcorporaties hebben zich na de verzelfstandiging in 1989 (dit is als start van het onderzoek genomen) ontwikkeld tot zelfstandige organisaties die geen nauwe banden onderhouden met de overheid, maar onafhankelijke instellingen zijn die binnen een door de overheid opgelegd kader, het BBSH, werken. In het BBSH (Besluit Beheer Sociale Huursector) staan prestatievelden beschreven die de taken aangeven waaraan woningcorporaties dienen te voldoen. Deze prestatievelden zijn:

- Financiële continuïteit
- Wonen en zorg
- Huisvesting van doelgroepen
- Bouwkundige kwaliteit op peil houden
- Leefbaarheid
- Overleg met huurders

Er hebben zich in de loop van de tijd na de verzelfstandiging ontwikkelingen voorgedaan die mogelijk kunnen verklaren dat woningcorporaties na de verzelfstandiging hun takenpakket hebben vergroot en de laatste jaren weer hebben verkleind. Deze ontwikkelingen zijn onder te verdelen in interne en externe ontwikkelingen. De onderzochte interne ontwikkelingen zijn: New Public Management (een wetenschappelijke visie om overheidsgerelateerde bedrijven meer bedrijfsmatig te laten werken) en Maatschappelijk ondernemen (een meer beleidsmatige visie van overheden zelf, waarin gepoogd wordt om maatschappelijk verantwoord te ondernemen) en de externe ontwikkelingen zijn: Demografische krimp en Conjuncturele ontwikkelingen.

De interne ontwikkelingen kunnen een uitbreiding van het takenpakket verklaren, omdat woningcorporaties werden gedwongen bedrijfsmatig te gaan werken. Echter woningcorporaties hebben nog wel een maatschappelijke taak. Zodoende kunnen de ontwikkelingen van het gebruik van concepten om overheidsinstanties bedrijfsmatiger te laten werken worden verklaard. Dit bedrijfsmatiger werken van woningcorporaties heeft tot gevolg dat corporaties ook echt ondernemers zijn geworden en grotere financiële risico's durven te nemen en veel corporaties richtten zich op grootschalige projectontwikkeling. Hier kwam een kentering in rond 2008 toen de er zich conjuncturele ontwikkelingen voordeden in de vorm van een teruggang van de economische situatie. Ook werd duidelijk dat een aantal gebieden in Nederland te maken hadden met demografische krimp. Deze krimp, samen met de laag conjunctuur hadden tot gevolg dat woningcorporaties in de problemen kwamen doordat er leegstand ontstond en koopwoningen niet meer werden verkocht. Corporaties zitten rond deze tijd op het punt van handelen van rond de verzelfstandiging in 1989 en zijn nu na het opzoeken van de mogelijkheden binnen de grenzen van het BBSH, terug bij facilitator van hoofdzakelijk sociale woningbouw, naar de maatstaven van deze tijd met meer oog voor huidige thema's zoals duurzaamheid en leefbaarheid.

Deze ontwikkeling is bij drie corporaties onderzocht te weten Acantus (actief in Oost- en Noord-Groningen), Wold en Waard (actief in het Westerkwartier) en Nijestee (actief in de stad Groningen). Alledrie de corporaties geven een eigen invulling aan de prestatievelden uit het BBSH. Ook hebben ze de interne en externe ontwikkelingen verschillend ervaren. Zo heeft Acantus te maken met demografische krimp en conjuncturele ontwikkelingen (dus de externe factoren); bij de interne factoren is duidelijk minder nadruk gelegd. Nijestee heeft juist bij de

interne ontwikkelingen een focus gelegd, doordat vooral krimp niet voorkomt in het gebied waar zij actief is. Wold en Waard heeft van de drie onderzochte corporaties de minste pieken en dalen gezien, wat mede verklaard kan worden doordat Wold en Waard actief is in een plattelandsgebied, waar ontwikkelingen zich over het algemeen minder extreem uiten.

Er kan geconcludeerd worden dat corporaties na de verzelfstandiging een bepaalde druk voelden om inkomsten te genereren, door zich als projectontwikkelaar te gedragen. De ervaring hierin zijn wisselend geweest, omdat veel corporaties later problemen ondervonden doordat vastgoed niet verkocht kon worden. Corporaties zijn over het algemeen erg afhankelijk van de verkoop van woningen en dit heeft zeker in de laatste jaren voor problemen gezorgd, omdat dit door de laagconjunctuur aanzienlijk teruggelopen is.

Er kan dus gezegd worden dat de consoliderende bewegingen zich duidelijk hebben gemanifesteerd, maar de mate van en de accenten waren duidelijk verschillend. Het lijkt erop dat de nadruk voor woningcorporaties de laatste tijd in de kerntaken in een nieuwe jas, door sociale woningbouw aan te bieden, met de nadruk op aspecten als leefbaarheid en duurzaamheid. Het gaat er hierbij om dat er sprake is van een verandering van kwantiteit naar kwaliteit. De huurder werd klant en wordt nu weer een huurder die kwaliteit wenst.

## **Hoofdstuk 1: Achtergrond en Probleemstelling:**

### **1.1 Achtergrond:**

Recent is het thema volkshuisvesting en ruimtelijke ordening weer in het nieuws. Immers met het aantreden van het nieuwe kabinet Rutte-1 en het verdelen van de ministers is besloten om het departement VROM op te splitsen in een onderdeel Milieu en Infrastructuur en 'de rest.' Deze zogenaamde 'rest' is ondergebracht bij verschillende ministeries, waarbij volkshuisvesting is ondergebracht bij het grote ministerie van Binnenlandse Zaken. Hiermee lijkt het of dit kabinet volkshuisvesting als een minder belangrijk ruimtelijk aspect ziet, immers er lijkt een minder duidelijke focus op het volkshuisvesting beleid. Daarmee rijzen de vragen: Is volkshuisvesting nog wel van deze tijd of ligt er op dit moment een andere focus?

Na de Tweede Wereldoorlog was er een grote behoefte aan nieuwe woningen. Immers er was vijf jaar nauwelijks iets gebouwd en er waren door bombardementen veel huizen verloren gegaan. Er moest dus gezorgd worden dat er snel veel en betaalbare woningen zouden komen. Voor de woningbouwcorporaties leek hier een belangrijke taak weggelegd, omdat deze al sinds de oprichting omstreeks het begin van de twintigste eeuw met het bouwen van betaalbare woningen bezig waren (Aedes, 2007). Vanaf 1945 werden er vele woningen gebouwd, waarbij het credo leek: zo snel mogelijk, betaalbare huurwoningen realiseren, voor de lage sociale klasse.

Toen de wederopbouw was voltooid, leek er meer aandacht te gaan naar beheer van de gerealiseerde huurwoningen. Dit kwam doordat er minder behoefte was aan nieuwe woningen en de gerealiseerde woningen onderhouden moesten worden. Hiermee kwam de taak van de corporaties als huisvester van lagere klassen onder druk te staan. Ook doordat de economische positie van veel bewoners over het algemeen beter werd (Ekkers, 2010). Zodoende waren er dus minder sociale huurwoningen nodig.

Echter over het algemeen was de financiële situatie van de woningbouwcorporaties goed te noemen. Immers er werd relatief weinig geïnvesteerd, maar er werden wel veel huuropbrengsten gegenereerd. Enerzijds waren dus hoge inkomsten voor corporaties, maar het was lastig om het uit te geven, omdat de taken waarvoor corporaties in het leven waren geroepen, in mindere mate moesten worden behartigd.

Hierdoor werd door staatssecretaris Heerma in 1989 besloten dat woningcorporaties verzelfstandigd moesten worden. Hierdoor kregen woningcorporaties meer vrijheid, voor het realiseren van projecten en deze vrijheid werd ook grotendeels benut. Dit zorgde ervoor dat woningcorporaties zich bezig gingen houden met grote projectontwikkeling, zoals het schip van de Holland-Amerika lijn in Rotterdam. Hiermee namen corporaties grote risico's en dit ging ook wel eens mis. Zodoende lijken woningcorporaties de laatste tijd zich een beetje te hebben geconsolideerd naar grotendeels de taken van voor de verzelfstandiging.

## **1.2 Probleemstelling:**

De woningbouwcorporaties zijn een aantal jaren geleden verzelfstandigd. Deze verandering moest zorgen voor efficiency en een gezondere financiële situatie. Dit had tot gevolg dat woningcorporaties hun eigen broekriem moesten ophouden. Dit resulteerde in het feit dat zij, veranderend van strategie, van ontwikkelaar van sociale woningbouw, meer een algemene projectontwikkelaar zijn geworden. Deze veranderende volkshuisvestersrol zorgt ervoor dat woningcorporaties hun strategie moeten aanpassen. Het lijkt erop dat de laatste jaren het takenpakket van de woningcorporaties consoliderend van aard wordt. Er is dus een vermindering zichtbaar van het takenpakket. Het lijkt er dus op dat de ervaringen die zich hebben voorgedaan na de verzelfstandiging niet als meest wenselijke worden ervaren en dat er mogelijk factoren zijn die ervoor zorgen dat woningbouwcorporaties hun strategieën voor de toekomst mogelijk moeten aanpassen.

## **1.3 Hoofdvraag en deelvragen:**

### ***Hoofdvraag***

Hoe hebben woningbouwcorporaties zich na de verzelfstandiging ontwikkeld, wat zijn de ervaringen geweest binnen een veranderende context en een vergroot takenpakket en onder welke condities lijken ze zich de laatste jaren terug te trekken?

### ***Deelvragen:***

1. Wat is het wettelijke kader waarbinnen woningbouwcorporaties kunnen opereren?
2. Wat zijn beleidsmatige ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan na de verzelfstandiging?
3. Wat zijn externe ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan na de verzelfstandiging?
4. Hoe gaan een drietal woningcorporaties om met een veranderend takenpakket en hoe heeft zich dit sinds de verzelfstandiging ontwikkeld?
5. Hoe kunnen consoliderende bewegingen onder de condities van krimp en laagconjunctuur worden verklaard?



## **Hoofdstuk 2: Historie woningbouwcorporaties:**

Er wordt in de eerste plaats gekeken naar de het ontstaan van de woningbouwcorporaties. Er wordt gepoogd een beeld te schetsen van een organisatie die zich in de loop van de tijd heeft ontwikkeld van een door de overheid gestuurd orgaan naar een zelfstandig werkend orgaan die binnen de door de overheid opgelegde kaders werkt.

### **2.1 Het ontstaan van woningbouwcorporaties:**

Om een goed beeld te krijgen van de woningbouwcorporaties is het in eerste instantie belangrijk te vermelden dat deze zijn ontstaan uit een behoefte aan kwaliteitsverbeteringen in de woningvoorraad. Nadat de industrialisatie in Nederland rond 1850 startte, wat zeer laat was wanneer gekeken wordt naar de omliggende landen, kwam het woningbouw vraagstuk ook aan bod (van der Woud, 2010). Reden was de slechte woonomstandigheden van de arbeiders van de net gestarte fabrieken. Deze woonden vaak met grote gezinnen in kleine huizen, van zeer slechte kwaliteit. Dit had weer tot gevolg dat er veel gezondheidsproblemen ontstonden. Echter opvallend is dat de eerste initiatieven voor het centraal regelen van woningen voor de lage sociale klasse ontstond vanuit een particulier initiatief. De industriëlen gingen zelf woningbouw organiseren voor hun arbeiders, omdat zij merkten dat deze gezondheidsrisico's ook voor hun nadelig uitwerkte. Immers er was een grote uitval van arbeiders en er heerste veel ziektes. Dus de eerste initiatieven voor sociale woningbouw ontstond vanuit particulier initiatief (Ekkers, 2006).

Maar deze particuliere initiatieven zorgden maar ten dele voor een oplossing. Er was meer coördinatie nodig en de particuliere initiatieven zorgden ervoor dat een deel van de bevolking een betere woning kreeg, maar er waren nog steeds veel schrijnende gevallen. Zodoende ontstond er rond 1900 het besef bij de overheid dat er een noodzaak was voor een wettelijk kader. Zodoende kwam in 1901 de woningwet tot stand. Hierin zag de overheid zich de taak, om het volkshuisvestingsvraagstuk op zich te nemen, in de vorm van zogenaamde corporaties. Het zorgde in eerste instantie niet voor een grote verbetering van de leefomstandigheden van de sociaal zwakke bevolking. Dit kwam ook mede door het liberale politieke klimaat, waarin er sprake moest zijn van financiële vrijheid. Conclusie was dat er nauwelijks sprake was van grote verbeteringen in de woonsituatie van veel arme mensen (van der Lans, 2008).

### **2.2 Een nieuwe start**

De positie van de woningbouwcorporaties bleef vanaf de oprichting decennia lang marginaal. Hier kwam verandering in toen de tweede wereldoorlog ten einde kwam in 1945. Door het stilvallen van de woningproductie vooral in de oorlog en ook de vernietigingen, had de Nederlandse overheid een grote woningbouw opgave te verrichten. Hiernaast ontstond er na de oorlog een grote geboortegolf, waardoor de Nederlandse bevolking aanzienlijk groeide. Door deze veranderingen ontstond er dus een grote woningbouwopgave, die zonder tussenkomst van de overheid en dus de woningbouwcorporaties, niet kon worden verwezenlijkt.

Echter lage overheden hadden weinig vertrouwen in de slagkracht en de financiële positie van de woningbouwcorporaties. Wellicht had dit te maken met toenmalige politiek verhoudingen in Nederland. Zo kan gezegd worden, dat de overheid zich een belangrijke taak had toebedeeld, als initiator van de gehele wederopbouw en dus ook van de volkshuisvesting. Er werd verwacht dat corporaties het beleid van de overheid moesten uitvoeren, waardoor het als een soort uitvoeringsinstantie binnen de overheid fungeerde. Concreet betekende dit dat corporaties financiële reserves belegden bij de overheid tegen een lage rente, wanneer deze overheid geld had geleend aan de corporaties. In die hoedanigheid kan dus worden geconcludeerd dat er enerzijds veel van de woningbouwcorporaties werd verwacht, maar deze anderzijds werd tegengehouden door de overheid. Wellicht was er sprake van een patstelling (Ekkers, 2006).

Deze situatie leek onwenselijk en in 1964 kwam hier een einde aan. Er werd een voorstel geschreven over de mogelijke verzelfstandiging van de corporaties. Dit onderzoek gedaan door

commissie de Roos stelde de voorwaarden op waarbinnen de mogelijkheden bestonden voor verzelfstandiging van de woningbouwcorporaties. Zo werd bepaald dat het subsidiariteitsbeginsel benadrukt moest worden, er moest voorrang worden verleend aan woningcorporaties als er bebouwd zou moeten worden en subsidies van de overheid hoefden niet meer teruggestort te worden (Snuverink, 2006).

De verzelfstandiging had tot gevolg dat de woningbouwcorporaties in de jaren '70 en '80 veel woningen bouwden en dus een belangrijke speler op de woningmarkt waren. Hiernaast kwam het vraagstuk van onderhoud en beheer. De volkshuisvesting hield dus niet alleen de productie van woningen in, maar ging veel verder, richting kwaliteit. Zodoende ontstond er voor de woningcorporaties een nieuwe taak. Om dit te kunnen realiseren heeft de landelijke overheid in 1989 opdracht gegeven tot een onderzoek, genaamd Volkshuisvesting in de jaren '90, dat gepresenteerd werd door de toenmalige staatssecretaris Heerma. Conclusie was een verregaande zelfstandigheid met als belangrijkste kernpunt decentralisatie (Snuverink, 2006) (Ekkers, 2006). Door deze decentralisatie, konden corporaties zich nauwgezet met het beheer en onderhoud bezig houden en hadden hier grote vrijheid in (uiteraard binnen een wettelijk kader, hier later meer over).

### **2.3 Huidige positie:**

Vanuit deze verzelfstandiging lijken de laatste jaren de woningcorporaties te consolideren (Gruis & Nieboer, 2011). Reden hiervoor zijn tweeledig. Enerzijds door de economische situatie waarin Nederland zich anno 2011 verkeerd. Deze kan getypeerd worden als een laagconjunctuur, anderzijds wet en regelgeving van de landelijke overheid, die de mogelijkheden voor goedkope financiering om projecten te ontwikkelen en hierdoor extra inkomsten te genereren af probeert te remmen (Gruis & Nieboer, 2011). Hier zal later in het onderzoek nog meer aandacht aan besteed worden.

### **Hoofdstuk 3: Wettelijk kader**

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden: hoe woningbouwcorporaties kunnen inspelen op de veranderende vraag binnen de woningmarkt, wordt het wettelijk kader behandeld, waarbinnen de corporaties kunnen handelen. Waar liggen de grenzen? Wat wordt door de landelijke overheid geregeld en wat door de lagere overheden?

#### ***Besluit Beheer Sociale Huursector***

In het besluit beheer sociale huursector (BBSH) worden de voorwaarden beschreven waaraan woningbouwcorporaties, zogenaamde toegelaten instellingen, moeten voldoen. In eerste instantie staat er beschreven dat corporaties alleen in het belang van de volkshuisvesting actief mogen zijn. Vanuit deze algemene taakstelling volgen een aantal zaken waar volkshuisvesting aan zou moeten voldoen. Deze staan beschreven in het BBSH hoofdstuk 1, artikel 11 (2009).

- Het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van woongelegenheden;
- Het instandhouden van de woongelegenheden;
- Het instandhouden van de woonomgeving van deze woongelegenheden;
- Het beheren, toewijzen en verhuren van woongelegenheden;
- Het vervreemden van woongelegenheden;
- Het verlenen van diensten aan bewoners die verband houden met de bewoning;
- Het verrichten van werkzaamheden die voortvloeien uit bovenstaande.

De taakstellingen gaan dus niet alleen om het realiseren van de woningen, maar gaan veel verder. Beheer en hieruit voortvloeiend kwaliteit, wordt ook duidelijk als onderdeel van de volkshuisvesting gezien. Deze kwaliteit kan fysiek van aard zijn, door het punt instandhouden van de woonomgeving, maar kan ook meer procesgeoriënteerd zijn, zoals het punt van het verlenen van diensten aan bewoners. Vanuit deze punten zijn daarom concreet zes prestatievelden geformuleerd, waaraan corporaties prestaties moeten leveren (Quintis, 2011).

- De bouwkundige kwaliteit van een woning op peil houden
- Huisvesten van doelgroepen
- Overleg met huurders
- Financiële continuïteit
- Leefbaarheid
- Wonen en zorg

Er heeft zich dus verandering voorgedaan, wanneer men kijkt naar verhouding van overheid en woningbouwcorporaties op het gebied van volkshuisvesting. Was de overheid voor de verzelfstandiging van corporaties zeer nauw betrokken bij alle genoemde aspecten, na de verzelfstandiging is deze betrokkenheid eigenlijk alleen nog aanwezig door een wettelijk kader, in vorm van de BBSH.

Voortbordurend op deze prestatievelden wordt er ingegaan op de inhoud ervan. Zodoende kan worden gekeken naar de daadwerkelijke ruimte binnen deze prestatievelden. Het is de vraag of deze prestatievelden afdoende zijn geformuleerd. Ze zijn weinig geoperationaliseerd te noemen en het lijkt erop dat sommige doelstellingen niet goed samengaan. Een goed voorbeeld is de relatie tussen de bouwkundige kwaliteit, huisvesten van doelgroepen (sociaal zwakkeren) en financiële continuïteit. Is er geld te verdienen door kwaliteit te garanderen van de huisvesting voor sociaal zwakkeren, die weinig budget hebben (Keicentrum stedelijke vernieuwing, 2011)?

#### ***Bouwkundige kwaliteiten van een woning op peil houden***

Het eerste prestatieveld is die van de bouwkundige kwaliteiten. Hieronder vallen vooral de taken waar van oudsher woningbouwcorporaties mee geassocieerd worden. Het gaat in de eerste plaats om het op peil houden van de kwaliteiten van de woningen. Dus het tegengaan van

verpaupering en eventueel krotvorming. In de tweede plaats gaat het om het aanpassen van de bestaande woningvoorraad, naar de vraag van de op dat moment geldende tijdsgeest.

#### *Huisvesten van doelgroepen*

Het BBSH stelt dat onder dit prestatieveld het huisvesten van lagere inkomens wordt bedoeld. Dit inkomen wordt bepaald in de huursubsidiewet. Dit betekent dat wanneer er huursubsidie kan worden verstrekt aan de potentiële bewoner, het inkomen laag is en deze bewoner in aanmerking kan komen voor een woning van een woningbouwcorporatie.

#### *Huurders bij het beleid betrekken (klantgerichtheid)*

Dit prestatieveld gaat over het punt dat huurders betrokken kunnen worden in het beleid van corporaties doordat zij klachten kunnen melden, door een zogenaamde klachtenregeling. Deze klachten kunnen worden gemeld aan een bewonerscommissie, die iets met de klachten kan doen. De corporaties zijn verplicht tot een correcte klachtenafhandeling. Er moet dus een correcte klachtenafhandeling plaatsvinden.

#### *Zorgdragen voor financiële continuïteit*

Bij dit prestatieveld gaat het om de voortgang van de woningcorporaties. Er moet een financieel beleid en beheer zijn dat het voortbestaan in financieel opzicht gewaarborgd blijft. Deze financiële middelen moeten worden gebruikt in het kader van de volkshuisvesting.

#### *Bevorderen van leefbaarheid*

In het BBSH staat beschreven dat toegelaten instellingen moeten bijdragen aan de leefbaarheid van de wijken en buurten waar woningen van de instellingen staan. Hoe ze daadwerkelijk moeten bijdragen blijft onduidelijk. Ze moeten in samenhang gaan met het dagelijkse gebeuren in de wijk of buurt.

#### *Zorgdragen voor wonen en zorg*

Bijdragen aan woningen voor gehandicapten, ouderen en andere hulpbehoevenden. Dit kan gebeuren middels een woonzorgcomplex of het leveren van arrangementen zodat het zelfstandig wonen van bovengenoemde kan worden bevorderd.

Naast deze verplichte prestatievelden zijn er ook niet – verplichte prestatievelden gedefinieerd, betreffende duurzaamheid. Veel corporaties lijken dit op te pakken, maar zijn hiertoe niet verplicht (Aedes, 2010). Dit aspect wordt verder niet expliciet meegenomen in het onderzoek, maar bij de prestatievelden leefbaarheid en huurders bij beleid betrekken zal dit aspect nog wel terugkomen.

Uit onderzoek blijkt dat corporaties verschillende accenten hebben gelegd in het invullen van deze prestatievelden. Zo zijn er corporaties bekend die de nadruk leggen op leefbaarheid. Hier tegenover staat dat veel andere corporaties meer de nadruk leggen op de klantgerichtheid. Corporaties moeten alle zes de prestatievelden invullen, maar inhoudelijk hebben ze grote vrijheid. Dit is ook een kritiekpunt op deze BBSH. De punten zouden onvoldoende geoperationaliseerd zijn en ze zijn in sommige gevallen onverenigbaar. Deze laatste is interessant, omdat er dan een conflictsituatie kan ontstaan. Hier zijn al voorbeelden van. Corporaties kunnen dus niet alle zes de prestatievelden optimaal uitvoeren en zullen accenten moeten aanbrengen in het te voeren beleid (Keicentrum voor stedelijke vernieuwing, 2011).

## Hoofdstuk 4: Beleidsmatige factoren.

Het theoretisch kader van dit onderzoek zal bestaan uit twee onderdelen bestaande uit twee effecten die invloed hebben op de trend van een verbreed takenpakket en de consoliderende beweging van de woningcorporatie anno nu. Deze vormen een context waarom corporaties bepaalde keuzes maken binnen de prestatievelden van het BBSH en dit kan verklaren wat de redenen zijn van de consoliderende bewegingen van de woningcorporaties. Eerst zullen de beleidsmatige effecten worden behandeld.

### 4.1 Marktwerking

De marktwerking binnen de woningbouwcorporaties is ontstaan vanuit een behoefte naar efficiëntie. Vaak wordt marktwerking gezien als de bedrijfsvoering die het bedrijfsleven gebruikt. Hier tegenover staat de overheid, die in principe niet marktconform is. De taak van overheid is het dienen van de burgers. Echter de laatste decennia is er een trend ontstaan, waarbij ook overheden marktconform moeten gaan werken. Dit is ontstaan uit de eerder genoemde behoefte naar efficiëntie en kostenbesparing.

Vanuit de politiek kwamen steeds meer zogenaamde liberale geluiden, waarbij de efficiëntie van overheden en daaraan gerelateerde instellingen, verhoogd moest worden. Dit kon worden bereikt door marktconform te werken en het bedrijfsleven als voorbeeld te nemen.

De woningcorporaties zijn opgericht uit particulier initiatief, maar zijn later een overheid gerelateerde instantie geworden (uiteraard voor de verzelfstandiging). Dit betekende dat ook de woningcorporaties voornamelijk overheidstaken hadden, die gespecificeerd konden worden in: het bouwen van woningen voor lage inkomens en het eventuele onderhoud van deze woningen. Zoals al vermeld, zijn hier vele taken bijgekomen nadat de verzelfstandiging is ingezet. Woningcorporaties moesten conform het bedrijfsleven gaan opereren. De taken kwamen te staan in het BBSH, zoals in hoofdstuk 2 behandeld.

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de wijzen waarin maatschappelijke doelen en zogenaamde bedrijfskundige doelen (marktwerking), met elkaar verenigd kunnen worden.

#### *Hoe werkt marktwerking?*

Om iets te kunnen zeggen over de mogelijke strategieën die woningcorporaties kunnen gebruiken om de prestatievelden te verwezenlijken, is het goed te kijken naar het begrip marktwerking. Volgens de Van Dale is de definitie van marktwerking: de onbelemmerde confrontatie tussen vraag en aanbod (Atrium, 2011). Dit betekent dat er een optimale prijs tot stand komt doordat vraag en aanbod van een product of dienst tegen elkaar afgewogen worden. Deze situatie is alleen mogelijk bij een perfecte markt. Deze perfecte markt is er een waarbij consumenten en producenten volledige informatie over het product tot hun beschikking hebben. Echter in de praktijk blijkt dit niet zo te gaan en werkt de markt niet optimaal, dit heet marktfalen.

Om dit marktfalen te kunnen voorkomen is ingrijpen van de overheid noodzakelijk. Dit kan door het stimuleren of het juist niet stimuleren van bepaalde producten of diensten, de markt helpen en zo marktfalen voorkomen. Echter er is dan geen sprake meer van volledige marktwerking.

Er kunnen twee vormen van marktfalen worden onderscheiden namelijk: Negatieve/positieve externe effecten en collectieve goederen (Eygelshoven e.a. 2004).

De externe effecten zijn verbonden aan de consumptie van een goed of dienst die toevallen aan de anderen dan de directe gebruikers, zonder dat hier een financiële tegenprestatie tegenover staat. Bij de positieve externe effecten gaat het erom dat naast degene die het goed of de dienst

koopt, ook anderen mee profiteren van het goed of de dienst. Bij negatieve is dit uiteraard mee profiteren op een negatieve wijze.

De tweede vorm van marktfalen zijn de collectieve goederen. Dit zijn goederen die worden gekenmerkt door non-rivaliteit, consumptie van de een, gaat niet ten koste van de andere en door non-exclusiviteit, het niet uitsluiten van mensen voor consumptie. Deze collectieve goederen kunnen lastig door de markt worden verdeeld, omdat deze vaak niet winstgevend kunnen zijn. Daarom houdt de overheid zich bezig met deze goederen.

Terugkomend op de woningcorporaties, kunnen de taken die zij van oudsher uitvoeren als collectieve goederen worden gezien. Zij zijn namelijk non-rivaliserend, immers het bouwen van een woning ging niet ten koste van een andere woning, want iedereen moest een dak boven z'n hoofd hebben en non – exclusief, omdat deze woning voor iedereen toegankelijk moest zijn.

#### *Vereniging overheid en markt*

Zoals boven geschetst staan van oudsher markt en overheid tegenover elkaar. Echter overheden lijken de laatste tijd steeds meer een marktpartij te worden. Een goed voorbeeld hiervan is citymarketing, waarbij de stad zich als het ware verkoopt aan de markt. Beide entiteiten hebben ook betrekking op de verschillende prestatievelden die van toepassing zijn op de taken van de woningcorporaties. Hoe kunnen markt en overheid met elkaar gecombineerd worden?

Wanneer deze vraag wordt gesteld, ontstaat direct de andere vraag: hoe kan men een overheid concurrerend maken? Immers dit is wat bedrijven stimuleert tot handelen. Bij de overheid is er lastig een concurrent te onderscheiden. New public management lijkt hier een oplossingsrichting te bieden.

Wissink (1989) schrijft over bezwaren tegen de gelijkstelling van overheidshandelen en ondernemersgedrag. Hij erkent dus dat de vereniging van markt en overheid lastig te realiseren valt. De overheid dient zich communicatiever op te stellen dan een private onderneming, omdat deze namens en voor de samenleving werkt. Een ondernemende overheid is dus geen overheid die veel projecten realiseert en hiermee geld genereert, maar een die zich vooral communicatief opstelt. Dit lijkt terug te komen in de elementen waaruit New Public Management en Maatschappelijk Ondernemen bestaan. Hierin wordt vooral de communicatie richting burgers benadrukt.

## **4.2: Woningcorporaties in een veranderd institutioneel kader:**

Woningcorporaties hebben in de loop van de periode te maken gehad met een gewijzigd institutioneel kader. Dit heeft vaak te maken met een veranderend politiek klimaat, waarin de laatste decennia geswitcht is tussen meer zelfstandigheid en een meer centraal geleide corporatie

### **4.2.1 new public management:**

Om de verschillende doelstellingen die aan de ene kant de markt en aan de andere kant de overheid nastreven te verenigen is het beleidsinstrument new public management (npm) in het leven geroepen. Deze kan als hulpmiddel of kader dienen om de twee conflicterende doelstellingen te verenigen.

#### *Introductie:*

New public management is in Nederland rond 1970 geïntroduceerd. Er was door een veranderende rol van de overheid behoefte aan nieuwe managementvormen die de overheid zou kunnen gebruiken. De veranderende rol was ontstaan vanuit de situatie waarin niet alleen de overheid zich bezighield met vraagstukken over ruimtelijke ordening, economische zaken etc., maar er naast de overheid ook bedrijven waren die in het bezit van de overheid specifieke taken uitvoerden, zoals telefonie, openbaar vervoer en woningcorporaties. Deze publieke bedrijven waren vaak onrendabel en werkten stroperig, waardoor deze de overheid veel geld kostten. Er was rond deze tijd ook een grote stagnatie van de economie en een hoge inflatie (van de Maat, 2003). Zodoende werd de oplossing gezocht in het afstoten van de publieke bedrijven met een speciale taak, het zogenaamde privatiseren. Diensten die van oudsher door de overheid werden georganiseerd, moesten als commercieel bedrijf verder gaan. Dit leek goed te gaan, maar deze bedrijven hadden primair een publieke taak, die behouden moest blijven. Hierdoor bleven de aandelen van de bedrijven grotendeels in het bezit van de overheid, zodat deze eventueel kon instaan, dat publieke zaken, mochten deze wegens de privatisering of door slecht management in het geding komen, behouden konden blijven. Deze situatie is anders dan die bij commerciële bedrijven, immers deze hebben in eerste instantie een private taak, die niet garant hoeft te worden gestaan door de overheid.

Ook instanties die nog door de overheid gestuurd bleven en de overheden zelf moesten meer marktconform gaan werken. Dit is een belangrijke verandering in de vorm van denken. Dit ook om kosten te besparen en mogelijk efficiënter te werken.

#### *New Public management als managementvorm:*

New public management is een complexe materie, die is ontstaan vanuit een behoefte om publieke taken, privaat te gaan organiseren (van de Maat, 2003). New public management houdt het volgende in: er is sprake van ambtenaren en ambtelijke organisaties die meer bedrijfsmatig en ondernemend gaan opereren (de Vries, 2004). Dit lijkt niet uniek, doordat het bedrijfsleven dit ook als uitgangspunt lijkt te hebben. Maar wat maakt new public management nu uniek? De volgende kenmerken zijn te onderscheiden (Bouckaert, 2002). Bij NPM is altijd sprake van zogenaamd publiek ondernemerschap. Dit betekent het zelf initiatief nemen van de overheid om te handelen. Is het in eerste instantie de overheid die arbeid en kapitaal levert voor haar onderdanen, moet de overheid ook meer zelf initiatief nemen. Dit kan verschillend van aard zijn, maar heeft alles te maken met marktwerking en dus meer bedrijfsmatig werken. De componenten waaruit dit publiek ondernemerschap bestaan worden in de volgende punten uitgelegd.

1. resultaat gericht werken: er zal op basis van de resultaten worden afgerekend met de organisatie. Is het resultaat negatief en is er dus sprake van verlies, wordt dit niet automatisch opgevangen door de overheid, maar zal er bezuinigd moeten worden. Is het resultaat positief, dus winst, dan is er ruimte voor investeringen en hoeft deze winstmarge niet te worden afgedragen aan de overheid.

2. bedrijfsmatig werken: dit ligt in het verlengde van resultaat gericht werken. Het is niet alleen van belang om resultaatgericht te werken, maar ook te zorgen dat er inkomsten worden gegeneerd. Dan pas kan er worden gezorgd voor een winst of verlies situatie.
3. competitie en concurrentie: men zal doelmatiger moeten gaan werken en zo moeten kunnen concurreren, met andere overheden, verticaal of horizontaal.
4. klantgericht werken: de burgers moeten als klanten worden gezien en moeten ook zo behandeld worden. Dit maakt new public management uniek ten opzichte van bedrijven die niet overheidsgerelateerd zijn. Immers bij een commercieel bedrijf gaat het om het genereren van inkomsten, wat secundair uiteraard kan worden gerealiseerd door klantvriendelijk te zijn. Immers wanneer service goed is komen klanten terug.

*Internationaal perspectief en kritiek:*

Nederland is wat betreft het gebruik van new public management een middenmoter in de wereld. Wellicht lijkt het links georiënteerde overheidsbeleid van de laatste decennia hier een reden toe, immers privatisering wordt vaak als rechts bestempeld. Dit blijkt niet het geval te zijn. Landen als Nieuw-Zeeland en Zweden, die als landen een zeer grote overheid nastreven zijn voorlopers wat betreft het gebruik van npm.

Hiernaast zijn vooral over het punt van competitie en concurrentie wetenschappers het niet eens. Kan er bij ex-overheidsinstellingen sprake zijn van competitie en concurrentie? Immers er wordt juist gepoogd in Nederland te zorgen voor een duidelijke functiescheiding tussen overheden en worden er veel discussies gevoerd binnen de overheid over: wie doet wat (Korsten, 2010)?

In de eerste plaats is primair van belang dat de overheid betrouwbaar is, waarnaar resultaatgerichtheid secundair als belangrijk wordt gezien (Osborne, 2004). Helaas blijkt uit het bedrijfsleven dat resultaatgerichtheid nogal eens de betrouwbaarheid negatief kan beïnvloeden. Immers veel bedrijven laten bewust de procedures op onorthodoxe wijzen spaak lopen om zo resultaten te boeken. Zo ontstaan zogenaamde louche bedrijven.

Verder komt er minder politieke controle op de ambtenaren en werknemers van geprivatiseerde bedrijven. Dit kan leiden tot ongewenste situaties, waarbij mogelijk langs elkaar heen wordt gewerkt. Verder is sprake van politieke verantwoordelijkheid van politici voor hun ambtenaren. Wanneer deze in grote vrijheid kunnen werken zou dit kunnen leiden tot goede ideeën, omdat de werknemers vrijheid wordt gegund, maar ook tot eventueel slechte, doordat eventuele kosten en politieke belangen over het hoofd worden gezien (van Dam, 1998).

Van nog groter belang is het punt van de overheid die haar diensten overgeeft aan de markt. Dit betekent dat van te voren duidelijk regels opgesteld moeten worden en vooral niet nadien. Immers de taken van de overheid zijn vaak van zeer groot belang en moeten goed georganiseerd blijven (van de Maat, 2003).

*NPM en de toepasbaarheid voor woningcorporaties:*

Nu is het de vraag: komen de elementen die te onderscheiden zijn in het new public management terug in het BBSH? Dus is er sprake van het mogelijk gebruik van new public management door woningcorporaties? In de case study's zal aandacht worden geschonken aan de beweegredenen van woningcorporaties voor het kiezen van new public management.

Nieboer (2007) heeft onderzoek gedaan naar de mate waarin corporaties durven te veranderen en welke punten zij van belang vinden. De afgelopen drie jaar is er sprake geweest van vijf bepalende strategieën, die zijn beschreven in de BBSH. Ze worden nog even kort genoemd



- het steven naar meer mix van koop- en huurwoningen
- ontwikkelen van diensten voor lichamelijk en geestelijke gehandicapten
- ontwikkelen van diensten voor ouderenhuisvesting
- aangaan van samenwerkingsverbanden met betrekking tot zorg en welzijn
- meer inzetten op ontwikkelingen op maatschappelijk vastgoed

Deze doelstellingen zijn vrij traditioneel van aard, maar er is een verandering te zien naar een breder perspectief, namelijk ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed en een mix van koop- en huurwoningen. De toekomstige ontwikkelingen van de corporaties zullen in de toekomst in het verlengde liggen van bovenstaande doelstellingen.

- Verbeteren van de energieprestatie van de woningvoorraad
- Vergroten van de verdien capaciteit door marktgericht huurbeleid
- Vergroten van bouwtechnieken en/of bouwprocessen
- Zeggenschap van de klant over het aanbod van producten en diensten
- Inzetten financiële reserves.

Wanneer deze doelstellingen worden vergeleken met de elementen van new public management, valt in de eerste plaats het punt resultaat gericht werken op. Deze komt duidelijk terug in de strategieën die belangrijk zijn voor woningcorporaties. De strategieën zijn voor de toekomst resultaatgericht geformuleerd. Zo kan de strategie verbeteren van energieprestatie van de woningvoorraad als deze resultaatgericht worden omschreven. Immers wanneer de energieprestatie positief uitvalt, is er sprake van resultaat.

Verder moet er bij NPM sprake zijn van bedrijfsmatig werken. Hier is ook sprake van in de nieuwe strategieën. Immers de verdien capaciteit moet vergroot worden, door marktgericht huurbeleid. Hierdoor ontstaat er een situatie waarbij een winstoogmerk kan ontstaan. Hier staat in de oude doelstellingen niets over vermeld. Ook moeten financiële reserves worden ingezet, waardoor er geld vrijkomt om te investeren. Zo kunnen investeringen worden gedaan, wat mogelijk niet zal hebben plaatsgevonden als deze financiële reserves niet worden aangesproken.

Als laatste is de klantgerichtheid zeer duidelijk te herkennen in de oude en in de toekomstige strategieën. Opvallend is dat er direct sprake is van zeggenschap over producten en diensten. Dit gaat een stap verder als inspraak.

#### *Conclusie:*

New public management staat voor een veranderend publiek domein, waarbij publieke organisaties marktgericht en bedrijfsmatiger moeten werken. Het kan ook van toepassing zijn op organisaties met een grote maatschappelijk context. NPM is ontstaan vanuit een bepaalde behoefte om deze publieke organisaties efficiënter te laten werken. Immers veel publieke organisaties waren log en stroperig van structuur en dit was niet bevorderlijk voor de daadkracht. Dit gold ook voor woningcorporaties, die veel huuropbrengsten genereerden, maar door de beperkte mogelijkheden dit uit te geven en een veranderende vraag van de diensten van de woningcorporaties, bleek verandering van de organisatiestructuur een gewenste ontwikkeling. Er lijkt in de elementen voor deze verandering in organisatiestructuur een grote raakvlak te zitten met new public management. Immers er was een behoefte naar een kader voor de verandering. Het lijkt erop dat new public management dit kader heeft geboden, door marktgerichte en maatschappelijke gerichte elementen met elkaar te verenigen

#### **4.2.2. Maatschappelijk ondernemen:**

Zoals vanuit de wetenschap new public management is ontwikkeld, zo heeft de landelijke overheid zelf ook een vernieuwde vorm van ondernemerschap geïntroduceerd in de vorm van maatschappelijk ondernemen. Maatschappelijk ondernemen is ontstaan vanuit een behoefte om naast wetenschappelijke vernieuwende managementvormen ook meer geoperationaliseerde doelstellingen voor een veranderende publiek instelling te krijgen en deze om te zetten naar een concrete vorm van ondernemerschap.

Deze vorm van ondernemerschap vormt een leidraad voor veel woningbouwcorporaties. Het doel van dit maatschappelijke ondernemerschap is om als ondernemer de maatschappij te dienen (TU Delft, 2011). Deze zogenaamde maatschappelijke inbedding kan in de eerste plaats worden gerealiseerd, door inspraak en zeggenschap, welke ook terugkomt in de BBSH. Deze inspraak en zeggenschap is het begin voor maatschappelijk ondernemerschap.

Volgens Van der Horst (2010) houdt een maatschappelijk ondernemer het volgende in: Het is een ondernemer die betrokkenheid toont jegens de samenleving of bij een specifieke doelgroep, vanuit deze betrokkenheid is een maatschappelijk ondernemer bereid om te handelen. Het is een ondernemer met visie. De ondernemer heeft een doel of visie die in de toekomst moet worden bereikt. Deze moet dan wel betrekking hebben op de samenleving en in de eerste instantie niet voor verdiensten of winst. Deze komen op de tweede plaats.

Hiernaast is informatie van belang. Een maatschappelijk ondernemer moet om zich heen kijken om eventuele problemen in de samenleving te constateren. Dit lijkt niet anders dan een 'gewone' ondernemer, maar de aard van de informatie is verschillend. Is een gewone ondernemer gericht op informatie vergaren over een mogelijke afzetmarkt, is een maatschappelijk ondernemer, naast deze informatie ook gericht op het verzamelen van informatie over de maatschappij en haar deelnemers.

Ten vierde is onafhankelijkheid van belang, Een maatschappelijk ondernemer moet zelf iets willen bereiken in de toekomst. Het is de vraag of deze onafhankelijkheid kan leiden tot goede resultaten. Immers samenwerken met andere maatschappelijke ondernemers is ook van groot belang (MVO, 2011).

Het vijfde aspect is oog voor geld. Hier komt de term ondernemer naar voren. Er moet iets bereikt worden in de samenleving, echter het verdienen van geld moet niet uit het ook worden verloren. Dit aspect raakt het commerciële ondernemerschap het meest van alle aspecten.

Een maatschappelijk ondernemer moet dus voldoen aan de volgende kenmerken:

- Er moet ruimte zijn voor inspraak en zeggenschap.
- Het is een ondernemer met een visie.
- Er moet toegang zijn tot informatie
- Een maatschappelijk ondernemer moet onafhankelijk zijn.
- Oog voor geld.

Het verschil ten opzichte van een 'normale ondernemer' lijkt in eerste instantie niet zo groot. Immers deze moet ook oog voor geld hebben en een ondernemer met visie zijn. Echter er zijn grote accentverschillen. Bij een maatschappelijk ondernemer is er in de eerste plaats ruimte voor inspraak en zeggenschap en visie, waarna het financiële aspect pas als laatste om de hoek komt kijken. Immers er kan alleen ruimte zijn voor inspraak en zeggenschap als de financiële situatie op orde is.

*Hoe kunnen woningbouwcorporaties nu maatschappelijk ondernemen?*

Het blijkt dat corporaties behoorlijk inzetten op uitbreiden van taken en niet in het inperken van taken. Wellicht is dit al een voorzichtige vorm van maatschappelijk ondernemen, omdat een ondernemer over de gehele breedte van het bedrijf actief is en poogt alle bedrijfsonderdelen zo goed en efficiënt mogelijk uit te voeren.

Tonen deze strategieën nu ook overeenkomsten met de onderdelen waaruit een maatschappelijk ondernemer zou moeten bestaan (van der Horst, 2010)?

In de eerste plaats de betrokkenheid jegens de samenleving. Hier is vooral sprake van in oude rij strategieën. Zo wordt er nadruk gelegd op zorg voor zwakkeren in de samenleving als ouderen en beperkten. In de nieuwe doelstellingen komt dit echter nauwelijks terug. Het enige is de zeggenschap van de klant over het te voeren beleid. Opvallend is dat er over klant gesproken wordt in plaats van een doelgroep.

In de tweede plaats moet een maatschappelijk ondernemer een ondernemer zijn met visie. Dit is een zeer interessante, omdat er in de oude doelstellingen sprake zijn van zogenaamde ontwikkelingen en in de nieuwe sprake is van het vergroten en verbeteren. Er is dus sprake van zogenaamde maximalisatie en optimalisatie, van de oude doelstellingen.

Ten derde is de onafhankelijkheid een belangrijk aspect, dat terugkomt in de verschillende strategieën van de woningbouwcorporaties. Het gaat dan vooral om financiële onafhankelijkheid. Dit staat duidelijk beschreven in het BBSH, maar is daarentegen ook een onderdeel van het maatschappelijk ondernemerschap.

Als laatste aspect wordt het oog voor geld behandeld. Dit is een zeer interessant onderdeel, omdat dit het meest economische aspect van het maatschappelijk ondernemen omvat. Immers hoe kan er oog voor geld zijn, wanneer er geïnvesteerd moet worden in zaken die vaak gering geld opleveren. Zoals blijkt uit de gevoerde interviews hebben corporaties lange tijd te maken gehad met een overschot in financiële middelen. Deze is ontstaan, doordat corporaties de laatste jaren niet geprikkeld zijn geweest om te investeren, maar wel een jaarlijkse bijdrage ontvingen uit de overheidskas (Wortman, 2008). Het blijkt echter ook dat het financiële rendement van de grootschalige projectontwikkeling pas op de lange termijn te ondervinden is, doordat de investeringskosten hoog zijn en de betaling voor gebruik langzaam terugkomen in de vorm van verkoopkosten en/of huuropbrengsten, dit zijn termijnen van decennia.

*Conclusie:*

Na het verzelfstandigen van de woningcorporaties werd het takenpakket van de corporaties verruimd, doordat de bedrijfsvoering van een publieke onderneming, privaat georiënteerd moest worden. Echter de maatschappelijke doelstelling, die primair bestond voor de woningcorporaties, bleef bestaan. Deze private gedragingen van een publieke onderneming als een woningcorporatie en deze maatschappelijke doelstellingen, konden in conflict met elkaar komen. NPM probeert deze twee elementen van publieke ondernemingen te verenigen en het concept maatschappelijk ondernemen is door de overheid ontwikkeld. Beide kunnen naast elkaar bestaan en gebruikt worden. Immers NPM heeft de aanleiding gegeven voor maatschappelijk ondernemen. Het geeft het maatschappelijk ondernemen als het ware een soort kader.

De ontwikkeling van het concept van maatschappelijk ondernemerschap had invloed op het beleid van woningcorporaties omtrent een verruimd takenpakket. Het concept van maatschappelijk ondernemerschap gaf hier ook de ruimte voor. Zodoende werden grote projectontwikkelingen die ten goede kwamen van de bestaande bebouwing op gang gezet. Woningcorporaties zijn dus niet alleen huisvester geworden, maar gaan zich bezighouden met project rond de sociale huurwoningen, op velerlei terreinen. Dit is de situatie tot ongeveer drie jaar geleden (Gruis & Nieboer, 2011).

De laatste jaren lijken zoals gezegd de corporaties te consolideren. Hier zijn de beleidsmatige factoren niet zozeer een oorzaak voor, echter ze kunnen wel verklaren dat de situatie van het terugkeren naar de kerntaken voor corporaties, dus de situatie van voor de verzelfstandiging, niet gelijk zijn als de huidige taken. Immers de verzelfstandiging heeft gezorgd dat corporaties op eigen kracht verder moeten gaan. Dit betekent voor de huidige situatie dat de corporaties zich op eigen kracht met de kerntaken gaan bezighouden. Dit lijkt een betrekkelijk eenvoudig opgave, doordat het takenpakket verkleind wordt, echter externe ontwikkelingen hebben er mede voor gezorgd dat corporaties gedwongen worden, te consolideren.

## **Hoofdstuk 5: Recente externe ontwikkelingen:**

Naast beleidsmatige ontwikkelingen lijken de laatste tijd externe ontwikkelingen de activiteiten van de verzelfstandigde corporaties te hebben beïnvloed. Er zullen in dit onderzoek twee externe effecten worden uitgelicht: demografische krimp en conjuncturele ontwikkelingen. Deze twee worden nader belicht doordat de krimp vooral specifiek is voor het gebied waar de onderzochte corporaties zich bevinden en de conjuncturele ontwikkelingen omdat deze landelijk het beleid van woningcorporaties beïnvloeden en dit de hoofdreden is dat de woningcorporaties aan het consolideren zijn.

### **5.1. Demografische krimp**

De bevolkingsprognoses laten in een aantal gebieden in Nederland de laatste tijd een trend van demografische krimp zien. Deze gebieden zijn gepositioneerd aan de randen van Nederland, met Noord - Oost Groningen en Zuid - Limburg als grootste dalers. Er zijn twee soorten krimp die zijn onder te verdelen in de krimp in inwoners en huishoudens. Vooral de krimp van de huishoudens is interessant te noemen voor de woningbouwcorporaties, omdat deze ervoor zorgt dat het aantal woningen waar behoefte aan is verminderd. Immers de bevolkingskrimp hoeft nog geen afname van het aantal woningen te betekenen, doordat er ook huishoudensverduunning kan optreden, echter een veranderende woningvraag zou wel kunnen plaatsvinden. Corporaties die in de genoemde gebieden zitten ondervinden steeds vaker de trend van de krimp in zijn algemeen, mede doordat deze krimp zich voordoet in landelijk gebied en het per dorp kan verschillen of er sprake is van bevolkingskrimp of het krimpen van de huishoudens.

In de eerste plaats wordt er ingegaan op de invloed die demografische krimp heeft op het beleid van woningcorporaties in zijn algemeen. Hierin wordt weer een verdeling gemaakt tussen bevolkingskrimp en huishoudenskrimp.

Bevolkingskrimp betekent het afnemen van het absolute aantal inwoners van een bepaalde gebied (SER, 2010). Dit betekent dus dat een gebied in zijn geheel minder inwoners krijgt om te huisvesten. Dit hoeft nog niet meteen te zorgen voor een vermindering van het aantal woningen, doordat het kan zijn dat er bijvoorbeeld gezinsverduunning kan plaatsvinden. Gevolg voor het beleid van de woningcorporaties is dat er mogelijk een veranderende vraag naar huisvesting zou kunnen komen. Zo zou het kunnen zijn dat er meer vraag is naar woningen voor alleenstaanden of een ouder gezinnen. Dit kan mogelijk zelfs leiden tot een vergrote vraag naar woningen.

Huishoudenskrimp gaat verder dan bevolkingskrimp. Dit betekent een afname van het totaal aan huishoudens binnen een gebied. Dit heeft voor woningcorporaties grote gevolgen, doordat de vraag naar woningen afneemt. Het gevolg is voor het beleid van de corporaties dat er verduunning moet gaan plaatsvinden. Immers leegstand is niet gewenst, doordat dit verpaupering veroorzaakt en de leefkwaliteit van het gebied kan aantasten. Er zullen dus huizen moeten worden gesloopt of er moet geherstructureerd worden.

Ten tweede worden de mogelijke oplossingsstrategieën behandeld die de woningcorporatie kunnen gebruiken om met beide soorten krimp om te gaan. Van der Hoek (2011) benadrukt het belang van scenarioplanning. De inhoud van dit scenario moet vooral gaan over de lange termijn en programmatisch van aard zijn. Zo wordt er een concreet voorbeeld genoemd over de doorstroming van woningen door te zorgen dat ouderen ook blijven doorstromen. Immers ouderen zorgen voor doorstroming. Het is immers zo dat starters op de woningmarkt maar een verhuisbeweging genereren en dat is die is van zichzelf. Ouderen zorgen ervoor dat bestaande woningen leeg komen te staan en gaan zelf ook verhuizen. Zo ontstaat er een markt waarin doorstroming ontstaat en dit kan zorgen voor flexibele verhuizingen.

Verder noemt van der Hoek (2011) als oplossingsrichting het strategisch en flexibel voorraadbeheer. Het is noodzakelijk dat de bestaande voorraad past bij de behoefte van de

bevolking die nog wel in het krimpgebied zou willen wonen. Het is dus noodzakelijk dat de nieuwe voorraad en eventueel de bestaande voorraad eenvoudig te herstructureren is naar een woning voor een andere doelgroep dan waarvoor deze in eerste instantie bedoeld zou zijn. Flexibiliteit lijkt hier dus het credo.




## 5.2 Conjuncturele ontwikkelingen:

Naast dat demografische krimp zich uit in een aantal gebieden in Nederland en consequenties kan hebben op het beleid van woningcorporaties, zijn de conjuncturele ontwikkelingen en dan vooral de situatie van de huidige laagconjunctuur van belang voor het opstellen van het te voeren beleid voor de corporaties. Laagconjunctuur betekent dat economische situatie zich negatief ontwikkeld. Deze slechte economische situatie zorgt er nu voor dat de banken in de problemen zijn gekomen en huiverig zijn om leningen uit te geven. Dit heeft gevolgen voor het beleid van de woningcorporaties. Immers om te investeren moeten zij krediet krijgen van banken, die hier huiverig voor lijken te zijn.

Het onderzoeksbureau Atrive (2009) (Figuur 1) heeft een onderzoek uitgevoerd over hoe de financiële crisis het beleid van de woningcorporaties beïnvloedt. Het bleek dat in 2009 de koers van 66% van de corporaties is veranderd, door de crisis. Dit betekent dus dat meer dan de helft van de onderzochte corporaties iets heeft gemerkt van de crisis, waarvan 41 % zegt dit offensief te willen verleggen. Sinds 2009 is de situatie met betrekking tot de economische crisis alleen maar slechter geworden, dus het is de vraag of deze trend zich ook heeft laten zien bij het te voeren beleid van de woningcorporaties.

Figuur 1: Enquete Atrive (2009).

### Heeft de crisis uw koers in het afgelopen halfjaar verlegd?

Antwoord	% van antwoorden	%
1 Nee: er is sprake van consolidatie		34 %
2 Ja: offensief		41 %
3 Ja: defensief		25 %

Het gevolg van deze laag conjunctuur is dat banken strenger zijn met het uitgeven van leningen. Dit betekent concreet voor de woningcorporaties, dat zij, willen zij investeren, rekening moeten houden met langere procedures van banken. Deze zullen veeleisender zijn in de plannen die de corporaties willen bewerkstelligen en de mogelijkheid benutten aanpassingen te eisen. Daarnaast is de kans groot dat banken plannen afwijzen. Mochten corporaties toch willen investeren, zal dit dus uit eigen kas moeten. Het gevolg is dus dat er wordt ingeteerd op reserves en de kans groter wordt dat de financiële positie onhoudbaar wordt en corporaties in financiële problemen komen.

De laagconjunctuur heeft niet alleen invloed op nieuwe projecten van woningcorporaties, maar ook het bestaande bezit zou kunnen worden beïnvloed. Dit kan twee kanten op: enerzijds kan dit het beleid positief beïnvloeden, doordat meer door de economische crisis kansarm geworden mensen een woning nodig hebben. Hierdoor zal de vraag naar goedkope woningen kunnen toenemen en zullen woningcorporaties mogelijk moeten investeren, anderzijds kan dit ervoor zorgen dat er een situatie ontstaat waarbij door wat voor redenen dan ook de corporaties geen financiële middelen meer hebben om de kwaliteit van de bestaande voorraad op peil te houden. Zodoende kan het zijn dat de woningen minder waard doordat ze in een slechte buurt staan of

slecht zijn onderhouden. De corporaties hebben dan wel een stabiel bezit in de vorm van vastgoed, de kans dat er waardevermindering optreedt is aanwezig.

### **5.3 Conclusie:**

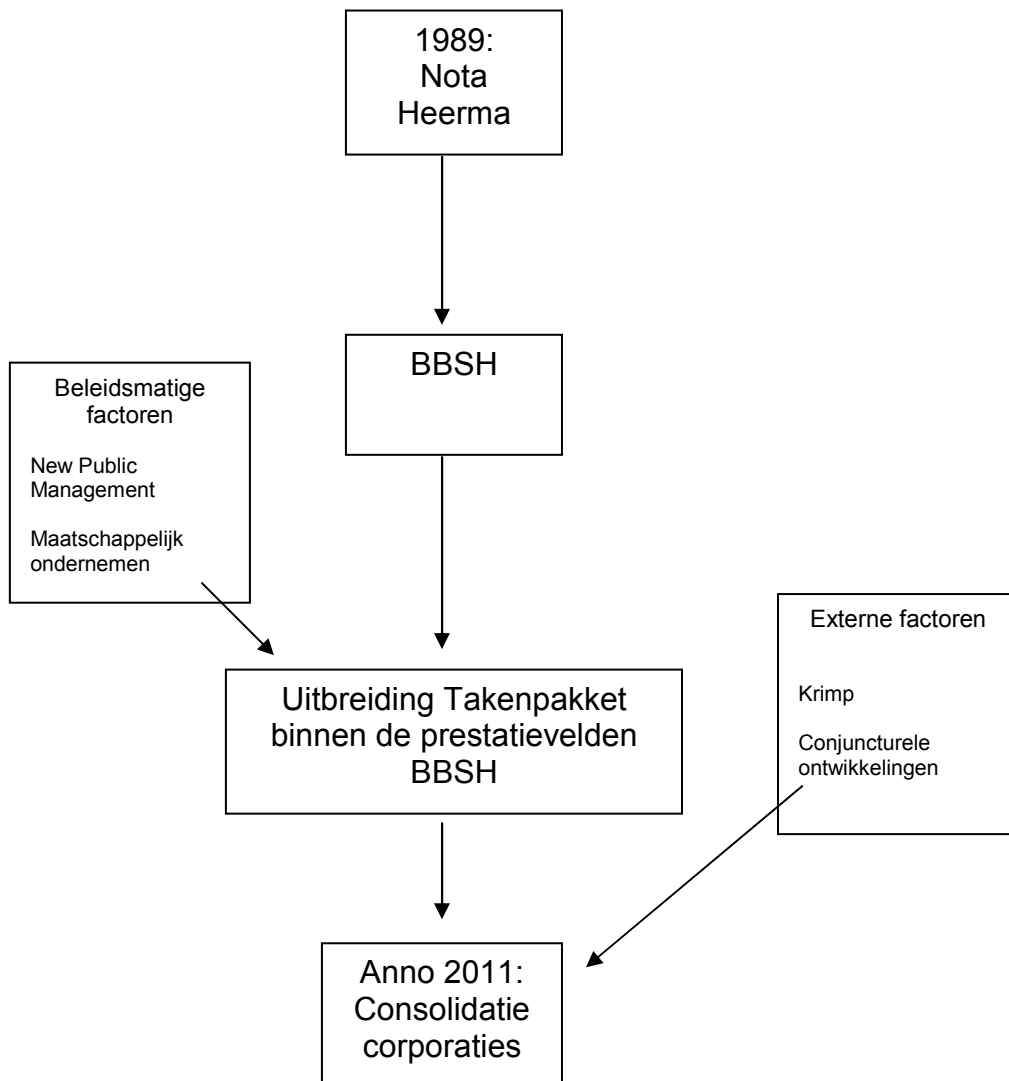
Woningcorporaties lijken de laatste tijd op verschillende wijzen invloed te ondervinden van externe factoren. Dit zijn factoren die van buiten de organisatie zelf komen en die in eerste instantie niet beïnvloedbaar zijn. De belangrijkste factoren die in dit hoofdstuk behandeld zijn, zijn krimp en conjuncturele ontwikkelingen. Deze hebben het beleid van de woningcorporatie beide negatief beïnvloed. Met negatieve beïnvloeding wordt bedoeld dat er een consoliderende beweging heeft plaatsgevonden van de activiteiten van de woningcorporaties. Immers krimp en conjuncturele ontwikkelingen zorgen ervoor dat de groei, waardoor corporaties projecten kunnen initiëren en de mogelijkheden hebben deze te initiëren projecten tot een goed einde te brengen, verminderd worden of zelfs kan omslaan naar een negatief tendens.

Het credo om met deze externe factoren om te gaan lijkt zich te uiten in flexibiliteit. Deze komen terug in de oplossing voor zowel krimp als de conjuncturele ontwikkelingen. Flexibiliteit zorgt er namelijk voor dat het voor de woningcorporaties eenvoudiger wordt om bij mogelijke verandering snel te handelen, zodat de effecten van deze verandering in negatief opzicht gereduceerd kunnen worden. Deze flexibiliteit zorgt er ook voor dat er, mocht er een periode zijn die voor de woningcorporaties positief kunnen uitvallen, snel gewijzigd kan worden om deze positieve trend voort te kunnen zetten en te vertalen naar nieuw beleid.

Het huisvesten van doelgroepen lijkt met externe factoren ook een partner te hebben gevonden. Immers het is belangrijk dat er voor ouderen huisvesting blijft bestaan er wellicht nog extra bijgebouwd wordt. Er is namelijk een trend te zien van vergrijzing en het huisvesten van ouderen levert veel doorstroming op. Zo kan een landelijke trend verenigd worden met het bevorderen van doorstroming. Zo lijkt voor de woningcorporaties een taak weggelegd die voor de verzelfstandiging van belang leek, het huisvesten van mensen in een passende en goedkope woning. Zodoende kan er dus worden verklaard dat er een trend van consolidatie te zien is, bij het beleid van woningcorporaties.

Uiteindelijk leveren hoofdstuk 4 en 5 gezamenlijk onderstaande conceptueel model op. Dat schematisch weergeeft welke trends er zich binnen het bepalen van de beleidsstrategie binnen woningcorporaties hebben voorgedaan. Dit lijkt volgens Gruis en Nieboer (2011) een landelijke trend te worden voor woningcorporaties. Dit betekent niet dat voor alle corporaties dit model strikt geldt, echter het lijkt erop dat deze trend zich sinds een aantal jaren voordoet. Er is gepoogd een verklaring te geven voor deze verandering, door alle elementen waaruit het conceptueel model bestaat te verklaren en de onderlinge relaties tot elkaar uit te leggen. In de volgende hoofdstukken worden er een drietal case studies behandeld die laten zien hoe dit model zich in de praktijk lijkt te uiten.

#### 5.4 Conceptueel kader:





## **Hoofdstuk 6: Methodologie:**

Om het onderzoek een fundament te geven is het belangrijk om de gebruikte onderzoeksmethoden te belichten en de opbouw van het onderzoek onder de loep te nemen.

Het onderzoek is als volgt opgebouwd: In de eerste plaats is er een literatuuronderzoek, waarbinnen de mogelijke strategieën worden belicht, welke woningbouwcorporaties zouden kunnen gebruiken om te voldoen aan hun nieuwe takenpakket. Hierna worden er een aantal case studies uitgevoerd, om te kijken hoe verschillende woningcorporaties met deze strategieën omgaan. Er wordt eerst gekeken naar accenten binnen de strategieën van woningcorporaties, waarna hierna wordt gekeken naar hoe deze strategieën worden geïmplementeerd binnen het beleid.

### *Gebruikte data:*

Voor het literatuuronderzoek wordt er onderscheid gemaakt tussen wetenschappelijke literatuur en zogenaamde beleidsdocumenten van overheden of corporaties. In wetenschappelijke literatuur wordt gepoogd zo objectief mogelijk te schrijven en zo nodig standpunten te nuanceren. In de deze literatuur worden mogelijke theorieën beschreven, die kunnen worden toegepast om de praktijk te verklaren en te interpreteren. Dit in tegenstelling tot beleidsdocumenten.

Beleidsdocumenten moeten altijd met enige nuance worden gelezen. Immers deze worden geschreven om het te voeren beleid te beschrijven, ze is dus eenzijdig. Er kan pas iets over gezegd worden wanneer het met andere bronnen wordt vergeleken en afgewogen. Beleidsinformatie bevatten daarentegen wel zeer interessante informatie. Ze zijn informatief en pogen het te voeren beleid te verantwoorden met argumenten. Ze zullen dan ook als basis dienen voor het onderzoeken van de vijftal cases.

### *Introductie cases:*

Zoals eerder vermeld zullen een drietal cases worden onderzocht. Dit zullen geen volledige case study's worden. Er zal onderzoek worden gedaan naar de mate waarin woningcorporaties gebruik maken van mogelijke marktgerichte strategieën.

De volgende woningbouwcorporaties zullen als cases worden onderzocht:

1. Wold en Waard, gevestigd in Leek en Grootegast.
2. Acantus, gevestigd in Veendam e.o.
3. Nijestee, gevestigd in Groningen

Voor deze verdeling is gekozen, omdat er een indeling wordt gemaakt tussen landelijke en stedelijke corporaties. Wellicht zitten in de strategieën van landelijke en stedelijke corporaties verschillen, buiten de onderlinge verschillen. Er zal zeker sprake zijn van accentverschillen tussen de landelijke en stedelijke corporaties, waaruit aan het eind van het onderzoek wellicht extra conclusies uit te trekken zijn.

Er is gekozen voor een extra stedelijke woningcorporatie wegens het pragmatische criterium van persoonlijke interesse van de onderzoeker.

### *Case study als onderzoeksmethode:*

Nadat het theoretisch kader is behandeld komen de case studies. Er zullen in totaal vijf case study's worden behandeld, welke aan het theoretische kader worden getoetst. Een case study wordt gekenmerkt door een intensieve benadering van een specifiek geval. Met intensief wordt bedoeld dat vanuit alle ooghoeken een bepaald geval wordt bekeken. Zodoende ontstaat er een totaalbeeld, waaruit dan goed conclusies en aanbevelingen zijn te halen, doordat het onderzoek een zo gedetailleerd mogelijke analyse geeft. In een case study wordt een verschijnsel niet gekoppeld aan een persoon of organisatie, maar altijd aan meerdere betrokkenen die aanwezig

zijn (Swanborn, 2003). Case studies zijn gebaseerd op een sociaal verschijnsel, waarin menselijk handelen centraal staat.

Swanborn (2003) onderscheidt vier verschillende wijzen van case selectie.

- Geen criteria: Men neemt alle beschikbare cases en kiest geheel willekeurig
- Random Sampling: Deze is vooral bruikbaar om in een lijst van geschikte cases, een aantal cases te kiezen, waarbij men een selectie trekking hanteert.
- Pragmatische criteria: Dit heeft betrekking op de uitvoerbaarheid van de cases. Indicatoren zijn vooral: afstand, tijd, geld en contacten.
- Inhoudelijke criteria: Dit zijn de belangrijkste criteria voor de selectie van de cases. Er wordt gekozen doordat een case past binnen de inhoud van het onderzoek.

De cases in dit onderzoek zijn hoofdzakelijk gebaseerd op inhoudelijke en pragmatische criteria. Inhoudelijk omdat deze cases na enig onderzoek een interessant verloop laten zien die mogelijk goede resultaten en conclusies kunnen opleveren en pragmatisch, omdat de cases goed te bereizen zijn en de informatie veelal voorhanden is door rapporten eventueel aangevuld met interviews.

## Hoofdstuk 7: Case study's:

### 7.1: introductie case study's:

Er zullen drie case study's worden uitgevoerd, die alle dezelfde opbouw zullen hebben. In de eerste plaats is er een algemene beschrijving van de cases. Hierin wordt algemene informatie gegeven die nuttig is voor de rest van de case. Hierna wordt de strategie beschreven, die de corporaties hebben beschreven. Zodoende kan er iets worden gezegd over het accent binnen deze strategieën. Als laatste wordt gekeken naar de verantwoording van de keuzes binnen de strategieën. Zodoende kan er worden bepaald in hoeverre deze keuze past binnen het nieuwe 'bedrijf' de woningbouwcorporatie.

Er zal onderscheid worden gemaakt tussen drie soorten corporaties.

- Een rurale corporatie: Wold en Waard
- Een urbane corporatie: Nijestee
- Een semi rurale corporatie: Acantus

Dit onderscheid wordt gemaakt omdat de onderzoeker bij het verzamelen van de gegevens over de cases heeft opgemerkt dat er duidelijk accentverschillen in het te voeren beleid te ontdekken waren. Het is interessant om te kijken wat de achtergrond van deze accentverschillen zijn en hoe dit is ontstaan. Hier zullen de cases dus ook vooral op gericht zijn.

#### *Opbouw van de cases:*

De opbouw van de drie verschillende cases zullen gelijk zijn. De cases zullen in de eerste plaats worden geïntroduceerd. In wat voor kader werken de corporaties en wat zijn mogelijk grote projecten? Hierna zal de analyse worden gedaan. Als basis dienen de zes verplichte prestatievelden die beschreven staan in het hoofdstuk over het BBSH. Ze worden voor de volledigheid nog even genoemd. Er is gekozen om financiële continuïteit als eerste te behandelen omdat deze de basis vormt voor de andere prestatievelden.

- Financiële continuïteit
- Bouwkundig resultaat van de woningen op peil houden
- Leefbaarheid
- Klantgerichtheid
- Wonen en zorg
- Huisvesten van doelgroepen

Deze prestatievelden worden geanalyseerd door te omschrijven hoe de inhoud zich sinds de verzelfstandiging van de woningcorporaties heeft ontwikkeld. Aan het eind van iedere case wordt er gepoogd een conclusie te trekken over de ontwikkeling van de activiteiten van de woningcorporaties en de argumenten waarom er een focus is geweest op verschillende prestatievelden. Het zal dus een evaluatieonderzoek over de tijd na de verzelfstandiging worden.

## 7.2: Case Acantus:

### 7.2.1 : Introductie

Als eerste case wordt de woningcorporatie Acantus behandeld. Deze corporatie heeft als werkgebied voor haar activiteiten het oosten van de provincie Groningen. Om precies te zijn in de gemeenten: Veendam, Pekela, Oldambt, Bellingwedde, Vlagtwedde en Delfzijl. Verder zijn ze in nog een aantal Groningse gemeenten actief, zoals de stad-Groningen, echter deze activiteiten zijn verwaarloosbaar en in een afrondende fase (interview Boers, 2011).

Figuur 2: kerncijfers Acantus (2010)

Gemeente	Totaal aantal woningen per 31-12-09	Gesloopt	Verkocht	Opgeleverd	Totaal aantal woningen per 31-12-10
Bellingwedde	737	4	6		727
Delfzijl	3.078	62	9	41	3.048
Oldambt	3.819	22	14	37	3.820
Pekela	1.352	17	2	16	1.349
Veendam	2.712		7	8	2.713
Vlagtwedde	1.392	5	3	8	1.392
<b>Totaal kerngemeenten</b>	<b>13.090</b>	<b>110</b>	<b>41</b>	<b>110</b>	<b>13.049</b>
Borger-Odoorn	26				26
Groningen	27		1	44	70
Hoogezand-Sappemeer	13		1		12
Menterwolde	1				1
Slochteren	11				11
Stadskanaal	9				9
<b>Totaal Acantus</b>	<b>13.177</b>	<b>110</b>	<b>43</b>	<b>154</b>	<b>13.178</b>

De gemeenten waar Acantus actief is, zijn alle ruraal van karakter. Binnen dit rurale karakter is er wel sprake van enige kernen die als een stad zouden kunnen worden gezien, zoals Veendam, Winschoten en Delfzijl. Alle zijn echter stedelijke kernen met een bescheiden omvang. Desalniettemin wordt in dit onderzoek Acantus als een semi-rurale corporatie gezien. Dit omdat er urbane en rurale opgaven zijn te vervullen.

Het gehele gebied waar Acantus zijn woningen heeft staan, heeft te maken met demografische krimp. Dit maakt Acantus uniek in Nederland (jaarbericht Acantus, 2010). De opgave die hierbij hoort is zodoende ook uniek te noemen. Dit beleid betekent niet zozeer een uitbreiding van de activiteiten, maar het behouden van de bestaande activiteiten. Er is enerzijds sprake van het krimpen van het aantal inwoners, anderzijds heeft bijvoorbeeld Delfzijl te maken met krimpen van de huishoudens. Het krimpen van de huishoudens heeft tot gevolg dat er minder woningen nodig zijn en er dus gesloopt zal moeten worden, waarin leefbaarheid een belangrijk aspect blijkt te zijn.

Kortom de context waarbinnen Acantus werkt is een semi-rurale omgeving die te maken heeft met krimp. Deze krimp zorgt ervoor dat er een specifieke aanpak noodzakelijk is en tijdens het behandelen van de verschillende punten wordt hier ook aandacht aan besteed. Echter hier ligt niet de hoofdzaak omdat dit onderzoek gaat over de ervaringen na de verzelfstanding.

Figuur 3: Gebied waar Acantus actief is (Provincie Groningen, 2012)



## 7.2.2: Ontwikkeling binnen de prestatievelden:

### 7.2.2.1: Financiële continuïteit:

Er is onderscheid gemaakt binnen het prestatieveld financiële continuïteit tussen beleid en de huidige situatie. Beleid beschrijft de context van de financiële continuïteit van Acantus vanaf de verzelfstandiging, waarnaar er verder wordt gegaan met hoe dit zich vertaalt in het huidige beleid.

#### *Beleid:*

De financiële continuïteit is een prestatieveld die alle overige prestatievelden die uit het BBSH voort vloeien overstijgt en mogelijk maakt. Het vormt als het ware de basis van waaruit gewerkt kan worden. Financiële continuïteit is van oudsher het fundament van waaruit woningcorporaties werken, echter na de verzelfstandiging heeft deze een gedeeltelijk andere dimensie gekregen. Immers het ging niet meer alleen om het herverdelen van financiële middelen die werden gegeneerd door huuropbrengsten en overheids gelden, maar woningcorporaties moesten ook hun eigen begroting op orde te houden nieuwe inkomstenbronnen genereren. Dit gebeurde zoals eerder vermeld door zich als projectontwikkelaar te gedragen. Zo kon door het bouwen van woningen, die buiten de sociale huursector vielen extra financiële middelen worden gegeneerd.

Dit is zeker ook van toepassing op Acantus. De beweegredenen om zich te storten in grootschalige projectontwikkeling, waren niet zozeer het genereren van extra inkomsten, maar het meedoen met een algemene trend. Immers Acantus zag dat andere corporaties bezig waren met grootschalige projectontwikkeling en dit wellicht ging resulteren in een schaalvergroting van deze corporaties, waardoor de concurrentiepositie zal kunnen worden verslechterd. Ze zagen dus een landelijke trend, waar op geanticipeerd moest worden.

Deze landelijke trends werden nog extra versterkt doordat de context waarin Acantus sinds de verzelfstandiging heeft moeten werken zeer onzeker was en op het punt stond van mogelijk grote veranderingen. Hier komt het aspect krimp weer de hoek om kijken, doordat Acantus dit zeker de laatste tien jaren zag aankomen en geprobeerd heeft beleid te maken. Echter Acantus ondervond weerstand bij vooral gemeentes, doordat deze de demografische krimp nog niet wilden erkennen en zodoende het mogelijke beleid van Acantus tegenhielden. Acantus had al grofweg krimpscenario's in gedachten. Zij zagen immers dat er leegstand ontstond. Corporaties konden veel eerder de demografische krimp constateren dan een gemeente. Immers doordat de woningcorporaties direct getroffen werden door leegstand, wat de gemeente niet perse hoeft te merken, wanneer er binnen een gemeente verhuisd wordt, werd de demografische krimp zichtbaar.

#### *Recente veranderingen:*

Als basis voor dit onderdeel zal de jaarrekening van 2010 dienen **figuur ???**. Er zal gepoogd worden het beleid beschreven in het eerste gedeelte van het onderdeel financiële continuïteit te vertalen naar de huidige situatie.

In de jaarrekening is goed te zien dat de opbrengsten van 2010 ten opzichte van 2009 verkleind zijn met bijna 2 miljoen euro. Vooral de verkoop van het bestaande bezit is aanzienlijk afgenomen, terwijl de huuropbrengsten zijn gestegen. Hieruit is te verklaren dat er minder wordt verkocht en daarom dus meer wordt verhuurd, immers het bezit is niet aanzienlijk afgenomen. Wellicht door de conjuncturele ontwikkelingen lijkt het erop dat mensen voor zekerheid kiezen en geen woning durven te kopen, mede door het feit dat banken voorzichtiger zijn geworden met het uitgeven van leningen en mensen dus gedwongen worden om te blijven huren. Probleem is ook nog dat de potentieel te verkopen woningen, vaak woningen zijn die in een betrekkelijk goede staat verkeren en dus eigenlijk aantrekkelijk zijn om te verhuren, immers de onderhoudskosten zullen in de toekomst laag zijn of er is net een renovatieronde geweest. De onaantrekkelijke woningen blijven dus in de verhuur en in het bezit van de woningcorporaties, die, willen ze deze woningen aantrekkelijk houden om in te wonen, deze huizen moeten blijven onderhouden. Deze ontwikkeling zorgt ook voor een grote druk op de financiële continuïteit van Acantus.

Figuur 4: Verkoop van het aantal huurwoningen in de periode 2006 - 2010

Gemeente	2006	2007	2008	2009	2010	Totaal
Bellingwedde	8	5	7	5	6	31
Delfzijl	17	15	15	17	9	73
Oldambt	42	25	16	23	14	120
Pekela	15	17	12	10	2	56
Veendam	15	16	11	8	7	57
Vlagtwedde	15	10	10	8	3	46
Totaal kerngemeenten	112	88	71	71	41	383
Borger-Odoorn		1				1
Groningen					1	1
Hoogezand-Sappemeer	6	2	1	1	1	11
Menterwolde	1	1		1		3
Slochteren						
Stadskanaal						
Totaal Acantus	119	92	72	73	43	399

Bij de uitgaven valt vooral de post waardeverandering op. Deze post houdt in dat Acantus geld moet reserveren om mogelijke waardeveranderingen op vastgoed te kunnen compenseren. Dit is goed te verklaren, doordat demografische krimp en de ontstane laagconjunctuur hebben gezorgd dat vastgoed in het gebied waar Acantus actief is, minder waard is geworden. Zo wordt het voorbeeld genoemd van huizen die in het bezit zijn van Acantus die een taxatiewaarde hebben van 150 000 euro, maar verkocht worden voor

100.000 euro. Dit is dus een waardevermindering van 50 000 euro. Doordat het vastgoed van Acantus als onderdeel wordt gezien van het kapitaal, is dit terug te vinden op de jaarbalans. Verder is er nog een duidelijke verschuiving te zien binnen de post onderhoudskosten, doordat er bijna 2 miljoen minder aan is besteed in 2010 dan in 2009. Dit is opvallend doordat Acantus zich presenteert als een corporatie die onderhoud als een zeer belangrijke zaak ziet (interview Boers, 2011). Reden is het feit dat er gekozen is om betrekkelijk veel woningen die achterstallig in onderhoud waren te slopen. Dit was eenvoudig te realiseren doordat de vraag naar woningen is afgenomen er dus een leegstand ontstond. Verhuizingen van huurders werd eenvoudig doordat er een aanzienlijke hoeveelheid woningen beschikbaar waren. Zo kan worden geconcludeerd dat door de krimp de kwaliteit van de woningen toegenomen is, wat wellicht als een positief effect kan worden gezien (interview Boers, 2011).

Figuur 5: Resultaten 2010 afgezet tegen 2009 (Jaaroverzicht Acantus, 2010)

Bedragen x € 1.000	Jaarrekening 2009	Begroting 2010	Jaarrekening 2010	Vershil 2010
Huren/vergoedingen	68.037	70.140	69.864	N 276
Overheidsbijdragen	815	220	258	V 38
Verkoopresultaat bestaand bezit	5.669	6.207	3.486	N 2.721
Nieuwbouw koopwoningen	3.245	7.539	3.056	N 4.483
Geactiveerde eigen productie	1.414	1.548	1.119	N 429
Overige bedrijfsopbrengsten	506	209	175	N 34
<b>Totaal opbrengsten (a)</b>	<b>79.686</b>	<b>85.863</b>	<b>77.958</b>	<b>N 7.905</b>
Afschrijvingen	8.528	8.684	8.985	N 301
Waardevermindering	13.161	23.924	19.649	V 4.275
Kosten uitbesteed werk	2.183	6.786	3.248	V 3.538
Salarissen	13.108	12.985	12.834	V 151
Onderhoudskosten	15.142	11.256	13.197	N 1.941
Overige bedrijfslasten	14.276	14.834	14.111	V 723
<b>Totaal kosten (b)</b>	<b>66.398</b>	<b>78.469</b>	<b>72.024</b>	<b>V 6.445</b>
<b>Exploitatieresultaat (a-b)</b>	<b>13.288</b>	<b>7.394</b>	<b>5.934</b>	<b>N 1.460</b>
Saldo financiële baten en lasten en belastingen	20.022	16.225	10.278	V 5.947
<b>Jaarresultaat na belastingen</b>	<b>(6.734)</b>	<b>(8.831)</b>	<b>(4.344)</b>	<b>V 4.487</b>

\* V - voordelig, N - nadelig

Er is duidelijk nog een ontwikkeling te bekennen in het zorgen voor financiële continuïteit bij Acantus. Na de verzelfstandiging voelde Acantus een aanzienlijke drang zich te storten in grote projecten en zich dus te gaan profileren als projectontwikkelaar. Dit uitte zich bijvoorbeeld in het participeren in het project 'de stoker en brander', twee hoge flats naast het Euroborg stadion in Groningen. Dit is opvallend te noemen, omdat dit project buiten het oorspronkelijk werkgebied van Acantus valt. Hier is voor gekozen, omdat de mogelijkheden voor grootschalige projectontwikkeling binnen het eigen werkgebied van Acantus, door vooral de krimp beperkt was geworden. De projecten binnen het gebied waren van een kleine orde en konden niet voor extra inkomsten zorgen. Door zich te storten in deze grootschalige projectontwikkeling heeft dit grote financieel risico met zich meegebracht, die deels werd opgevangen door het met andere organisaties samen te realiseren. Echter in de huidige tijdsgeest, waarin voorzichtiger met grootschalige projectontwikkeling wordt om gegaan en er hogere verkoopnormen alvorens te starten worden gedefinieerd, en met de huidige kennis, immers dit project is al negatief geëvalueerd, zou Acantus dit project kleiner of zelfs niet hebben aangepakt (interview Boers, 2011). Immers het rendement op korte termijn is nihil en het kan mogelijk pas na vijftig jaar worden terugverdiend. Dit betekent dat binnen het huidige gegeven van laagconjunctuur en demografische krimp de inzichten anders hadden gelopen in de richting van grootschalige

projectontwikkeling, zoals de 'stoker en de brander.' Bijgezegd moet worden dat dit een enkel voorbeeld is, echter niet het enige voor Acantus.

Als laatste punt en deze is van aanzienlijk belang voor Acantus, is de toegenomen en veranderende belastingdruk. Het gaat hierbij vooral om verschillende landelijke fiscale heffingen. Vooral de vennootschapsbelasting is hier van belang. Vele jaren zijn woningcorporaties hiervan vrijgesteld geweest, maar ze zijn sinds 2006 weer verplicht vennootschapsbelasting te betalen (belastingdienst, 2009). Het inkomen van de woningcorporaties is veelal vastgoed. Dit zal gaan zorgen voor een grotere belastingdruk en kan grote gevolgen hebben voor de jaarbalans van 2011.

### **7.2.2.2: Bouwkundige kwaliteit van woningen op peil houden:**

Het tweede prestatieveld dat behandeld zal worden is het op peil houden van de bouwkundige kwaliteit van de woningen. Dit ziet Acantus als een primaire aangelegenheid en als zeer noodzakelijk (interview Boers, 2011). De reden hiervoor is het feit dat veel van de woning die in het bezit zijn van Acantus in principe niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd. Het gaat dan vooral om de normen betreffende de isolatie en daaruit voortvloeiend het verminderen van het energieverbruik. Het lijkt erop dat er sinds de verzelfstandiging van de woningcorporaties zich een belangrijke ontwikkeling heeft voorgedaan, binnen het prestatieveld.

Zo lijkt bij Acantus kort voor de verzelfstandiging een focus te hebben gelegen op het onderhoud van woningen door vooral achterstallig onderhoud. Hier was voor de verzelfstandiging geld voor vanuit het rijk, echter het rijk leek zich meer te willen richten op het produceren van woningen, omdat hier behoefte aan leek te zijn. Echter in het gebied van Acantus was hier nauwelijks behoefte aan en het gevolg was het bouwen van veel woningen, waarvan veel leegstonden (interview Boers, 2011). De focus lag dus ook voor Acantus op kwantiteit in plaats van kwaliteit. Hier kwam na de verzelfstandiging verandering in. Immers Acantus was gebaat bij een goede kwaliteit van de woningen, omdat er zo hogere huren gevraagd konden worden en dit de opbrengsten op lange termijn konden vergroten. Zo kon de financiële continuïteit deels worden gegarandeerd.

Het lijkt er dus op dat de reden om de bouwkundige kwaliteit van de woningen op peil te houden sinds de verzelfstandiging voor Acantus is veranderd. Leek het aan het begin van de verzelfstandiging vooral te gaan om de bewoners kwalitatief een beter dak boven hun hoofd te geven, lijkt het de laatste jaren vooral uit financieel oogpunt interessant.

### **7.2.2.3: Klantgerichtheid (huurders bij beleid betrekken)**

Het derde prestatieveld binnen het BBSH is het betrekken van huurders bij beleid. Dit kan worden opgesplitst in twee groepen: de bewoners zelf en de bewonersorganisaties, die voor de bewoners (huurders) opkomen.

#### *De bewoners:*

Dit heeft duidelijk geen prioriteit gehad binnen het beleid van de Acantus. Echter er is wel een ontwikkeling gaande. Acantus ziet het betrekken van de huurders bij het beleid in een aantal gevallen als wenselijk. Echter er wordt benadrukt dat overleg met huurders tijd kost en zodoende, wanneer het niet wenselijk is, ook niet als noodzakelijk wordt gezien (interview Boers, 2011). Dit betekent dat er mocht er sprake zijn van urgentie, bewoners niet bewust worden betrokken in het te voeren beleid. Er zijn goede ervaringen opgedaan met het presenteren van kant en klare plannen, die met de mogelijkheid voor aanpassingen, worden gepresenteerd. Zodoende kunnen de grote lijnen bepaald worden door Acantus zelf en zijn de details voor de betrokkenen. Dit zorgt vaak voor een positief sentiment, doordat het lijkt of



bewoners veel te zeggen lijken te hebben, terwijl dit duidelijk op detailniveau ligt en Acantus zelf nog de meeste krenten in de pap heeft.

Het niet zozeer betrekken van de bewoners, kan genuanceerd worden doordat mogelijke grondige interventies veelal in relatie staan met demografische krimp. Zodoende lijken de betrokkenen mogelijk af te nemen. Echter de achterblijvers binnen het krimpgebied zijn juist gebaat bij een goede leefomgeving na de te realiseren ruimtelijke interventies en het is dus van belang dat deze goed op de hoogte gehouden worden. Volgens Acantus heeft dit nog tot weinig problemen geleid (interview Boers, 2011). Wel wordt er nadruk gelegd op bepaalde wettelijke mogelijkheden die bewoners hebben, zoals klachtenprocedures en het recht van informatie, zorgvuldig worden uitgevoerd. Hiertoe worden mensen allen mondeling benaderd en zijn er mogelijkheden tot het aanvechten van te realiseren veranderingen.

Er is dus sprake van een gedeeltelijke top down benadering binnen het betrekken van bewoners binnen het beleid. Dit betekent dat van hogerhand projecten worden vormgegeven en hierna worden gepresenteerd aan de overige betrokkenen.

#### *De bewonersverenigingen:*

Er wordt veel gebruikt gemaakt van bewonersverenigingen, in de vorm van dorpsbelangen, wijkcoaches en bewonersplatforms. Acantus ziet voor hen de taak om de meningen en wensen van de burgers samen te brengen en te vertalen naar concrete beleidspunten. Dit kan van te voren gebeuren, maar eventueel ook tijdens het realiseren van een project. Deze, in dit onderzoek gebundelde bewoners, genaamd bewonersverenigingen, worden dan ook expliciet genoemd als samenwerkingspartners, naast gemeenten en de provincie Groningen. De bewoners zelf worden niet direct als samenwerkingspartners gezien, dat wellicht vreemd is doordat dit wel beschreven staat in het BBSH.

De wijze van benaderen van bewoners is wellicht wat achterhaald te noemen, doordat bewoners top down worden benaderd en via organisaties worden geïnformeerd. Direct invloed van bewoners op het te voeren beleid wordt zoveel mogelijk gemeden. Immers dit zorgt voor lange procedures, waarbij de urgentie tot handelen uit het oog verloren wordt en dit de mogelijkheden om snel te handelen verkleint. Acantus benadrukt dat snel handelen in het gebied waar ze werkt, van groot belang is. Het is namelijk een gebied waar beide externe effecten een grote rol spelen. De ervaringen hiermee zijn ook goed te noemen, doordat mede door het gemiddeld lage opleidingsniveau, mensen snel tevreden zijn, mits de huur maar laag blijft.

#### **7.2.2.4: Leefbaarheid:**

Het aspect leefbaarheid komt veelvuldig terug in het beleid van Acantus en dit wordt ook als een van de belangrijkste prestatievelden gezien. Het aspect leefbaarheid kan worden verdeeld in twee verschillende aspecten, leefbaarheid van de wijken en leefbaarheid met betrekking tot een groter belang.

##### *Leefbaarheid van wijken*

Het leefbaar houden van de wijken, heeft een hoge prioriteit binnen het beleid. Er is sinds de laatste jaren een verandering gaande waarin het beleid omtrent leefbaarheid zich steeds meer heeft toegespitst op wijken en buurten, dus de directe leefomgeving van de huurders (Acantus, jaarbericht, 2010). Dit heeft zich concreet geuit in verbeteringen in de trant van de fysieke en de sociale sfeer. Zo zijn er projecten geweest die zich bezig hebben gehouden met bestrating en verlichting, maar ook in opbouwwerk. Dit kwam concreet ten goede aan de bewoners. Deze trend is een reactie op het beleid dat sinds de verzelfstandiging gold, dat investeringen in de leefbaarheid ook een algemeen belang moesten dienen. Echter doordat er prioriteiten gesteld moesten worden, mede doordat de financiële continuïteit in het geding stond, is er besloten het beleid omtrent leefbaarheid direct voor de huurders bestemd te laten.

Uit een intern onderzoek is gebleken dat directe investeringen een meerwaarde hebben gehad ten opzichte van indirecte investeringen. Dit betekent dat het blijkt dat het de leefbaarheid te goede komt wanneer er meer wordt geïnvesteerd in woningen en haar directe omgeving dan in scholen en buurtgebouwen. Dit blijft natuurlijk een lastige discussie omdat ook Acantus bekend, dat leefbaarheid een breed en lastig te meten begrip is. Dit is ook nog eens goed te zien in het feit dat de investeringen in leefbaarheid niet specifiek gedefinieerd staan op de jaarrekening (figuur 5). Ze staan gedefinieerd onder het kopje overige bedrijfslasten. Ze gaan dan ook af op resultaten en de input van de huurders. Die zeggen meer baat te hebben bij directe investeringen in de nabije omgeving.

Binnen het gebied van Acantus is er specifieke wijk die extra aandacht heeft gekregen met betrekking tot de leefbaarheid. Dit is de wijk Delfzyl-Noord. Door demografische krimp, waarin het aantal huishoudens ook is gekrompen, is er een grote sloopopgave geweest, die gaten in de wijk heeft veroorzaakt. Er is vanuit verschillende partijen geld beschikbaar gesteld.

Tabel 1: Investerings in leefbaarheidsvraagstuk Delfzyl-Noord (in euro's)

Landelijke overheid	1.000.000
Gemeente Delfzyl	1.000.000
Acantus	300.000
Totaal	2.300.000

Zoals duidelijk is te zien heeft Acantus een aanzienlijke bijdrage geleverd aan het leefbaarheidsvraagstuk in Delfzyl-Noord, terwijl het aandeel van de huurwoningen wel groot was, maar niet evenredig met het aandeel van de bijdrage. Het lijkt er dus op dat Acantus wil bijdragen aan de leefbaarheidsopgave in de wijk en daar ook duidelijk in wil investeren. De bijdrage van 300.000 euro gaat vooral naar klusenteams en wijkaanpak. Het lijkt er dus op dat Acantus ook in het groter belang in het kader van de leefbaarheid wil investeren en zich dus niet alleen direct op burgers wil richten. Het lijkt er dus op dat ze zich weer gaan bezinnen op de activiteiten die zich hebben voorgedaan sinds de verzelfstandiging.

Kort samengevat is het opmerkelijk te noemen dat Acantus zegt prioriteit te stellen aan het investeren in leefbaarheid. De uitgaven zijn lager geworden in 2010 ten opzichte van 2009. Dit betekent dat er met minder geld meer geïnvesteerd moet worden, wat neerkomt op het efficiënter maken van de uitgaven voor leefbaarheid. Hoe dit gebeurt is niet geheel duidelijk. Het komt erop neer dat er vooral bezuinigd wordt op sociale leefbaarheid, zoals buurtcoaches en opbouwwerk, opdat dit efficiënter georganiseerd wordt.

#### *Leefbaarheid met betrekking tot een groter belang (duurzaamheid)*

Acantus legt naast leefbaarheid in de directe leefomgeving ook een lichte nadruk op algemene duurzaamheid. Dit heeft in de eerste plaats betrekking om de leefomgeving zelf, echter het dient secundair een groter belang, namelijk een meer duurzame samenleving. Er is een aantal projecten gestart, waarin het duurzaamheidsaspect een nadruk heeft gekregen, waarin te denken valt aan isolatie van woningen, het plaatsen van zonnepanelen en waterbesparende maatregelen. Deze hebben nog niet een gewenste omvang aangenomen, doordat de focus op nijpender zaken kwam te liggen, zoals het herstructureringsvraagstuk door de krimp en teruglopende verkopen van woningen door de slechte economische situatie. Acantus ziet ingrepen in het kader van duurzaamheid niet als prioriteit, maar een beleidsterrein dat in perioden van een hoogconjunctuur een focus moet krijgen. Dit wordt ook erkend in het jaarverslag van 2010. Het is een zogenaamd luxe vraagstuk en het de vraag of de

toekomstgerichtheid van Acantus hiermee wordt gewaarborgd. Anderzijds lijkt het Acantus ook niet aan te rekenen, doordat de externe problemen die betrekking hebben op Acantus ,voor Acantus allen duidelijk aanwezig zijn.

Er is geen duidelijke ontwikkeling te signaleren binnen het duurzaamheidsaspect van Acantus. Het beleidsterrein is niet direct in omvang toe – of afgenomen. Zodoende lijkt in de toekomst kijken onzeker en is het de vraag of de ambities die Acantus heeft, worden uitgevoerd, nu de economische tijden slecht zijn en het gebied te maken heeft met demografische krimp.

#### ***7.2.2.5: Wonen en zorg/huisvesten van doelgroepen***

De prestatievelen wonen en zorg en het huisvesten van doelgroepen worden gezamenlijk behandeld, doordat deze nauw verbonden zijn. Immers wonen en zorg en huisvesten van doelgroepen behelst het huisvesten van specifieke bevolkingsgroepen, zoals senioren en verstandelijk gehandicapten. Deze groepen behoeven allen specifieke huisvesting en zodoende kan men deze ook tegelijkertijd behandelen.

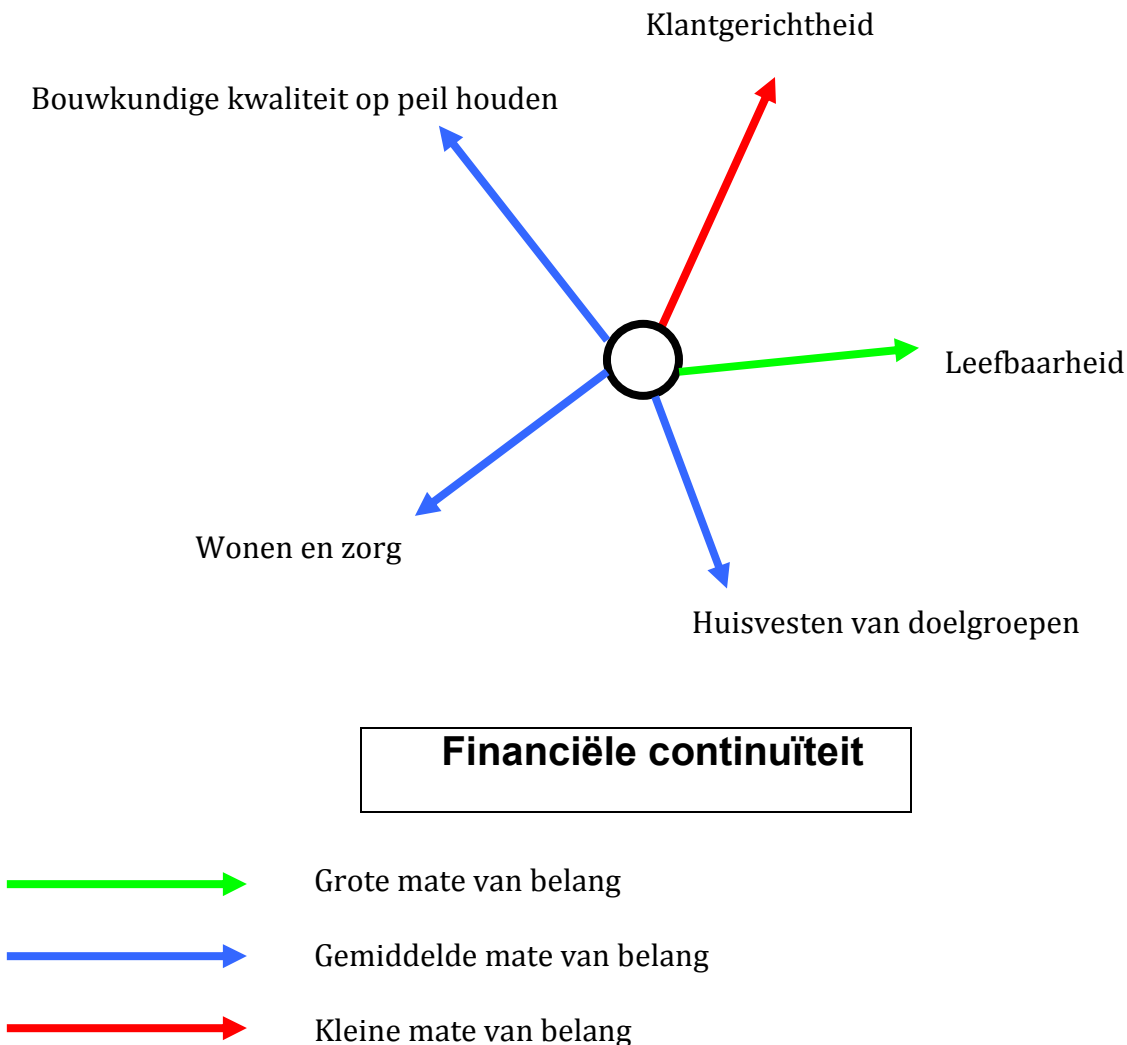
Het prestatieveld wonen en zorg heeft een grote nadruk binnen het beleid van Acantus en dit zal in de toekomst naar verwachting alleen maar toenemen. Immers naast dat er in het gebied waar Acantus actief sprake is van het krimpen van huishoudens, lijkt de huishoudenssamenstelling ook te veranderen. Zo is er namelijk een trend te zien van vergrijzing. Dit houdt in dat er een toename is van het aandeel ouderen in het gebied. Deze trend laat zich nu ongeveer tien jaar zien (interview Boers, 2011) en heeft direct gevolgen voor het strategisch voorraadbeleid. Voor de verzelfstandiging was dit anders en was de vraag naar gezinswoningen groot. Hier is in die tijd dan ook veel van gebouwd, vooral in Veendam en Winschoten. Echter door de veranderende huishoudenssamenstelling is er een verandering noodzakelijk wat betreft het voorraadbeleid. Het blijkt en dit is een trend die Acantus de laatste jaren ziet, dat er leegstand is ontstaan, vooral van gezinswoningen, doordat bewoners eruit gaan en vertrekken naar een seniorenwoning. Voor seniorenwoningen is ook een wachtlijst ontstaan.

Acantus is ook op zoek naar woningvormen die makkelijk voor verschillende huishoudensgroepen kunnen worden veranderd, te meer de mogelijkheden tot het eenvoudig omvormen van een woning, zorgt voor flexibiliteit en minder leegstand. Immers wanneer er vraag zou zijn naar seniorenwoningen en er een overschot aan gezinswoningen is, kan er makkelijk verbouwd worden. Deze flexibiliteit ziet Acantus als een noodzakelijke verandering omtrent het strategisch voorraadbeleid.

### 7.2.2.6: Conclusie:

Nadat alle prestatievelden uit het BBSH zijn behandeld kan dit worden samengevat in het volgende schema:

## *Acantus*



Uit het onderzoek is gebleken dat Acantus na de verzelfstandiging in 1989 een reguliere ontwikkeling heeft doorgemaakt, door de grenzen van het takenpakket van de woningcorporaties op te zoeken en zich in grootschalige projectontwikkelingen en leefbaarheidsaspecten te mengen. De concepten maatschappelijk ondernemen en new public management hebben hier ook voor een groot deel aan bijgedragen. Acantus erkent dat zij zich uitdrukkelijk heeft willen profileren als maatschappelijk ondernemer, die klantgericht heeft willen werken en de financiële situatie niet uit het oog heeft willen verliezen. Dit heeft wisselend succes gehad. Immers de grootschalige projectontwikkeling had niet het gewenste effect, om in een grote vraag te voorzien van luxe wonen in de urbane sfeer (de stoker en de brander) en de hiermee gerelateerde opbrengsten. Het is gebleken dat een investering doen in vastgoed zich pas na minstens vijftig jaar terugverdiend. Verder heeft het project Delfzijl-Noord ook nog niet het gewenste effect gehad. Immers de gewenste extra financiën om zo de demografische krimp en de met haar meebrengende financiële krimp om te kunnen vangen, zijn uitgebleven. Er is dus wat betreft projectontwikkeling een consoliderende beweging te bekennen.

Het investeren in leefbaarheidsvraagstukken wordt wel als succesvol gezien, mede doordat de behoefte groot was. Immers veel woningen stonden in een omgeving die wat betreft leefbaarheid ondermaats waren (jaarverslag Acantus, 2010). Er zijn investeringen gedaan in buurtcentra, scholen, maar vooral in buurtcoaches, die een verbindende en observerende taak toebedeeld hebben gekregen. Deze konden door korte lijnen te onderhouden met enerzijds de bewoners en anderzijds Acantus, problemen signaleren en doorspelen om zo beleid te maken. Er is dus sprake van medezeggenschap en inspraak binnen het investeren in het leefbaarheidsvraagstuk. Het maatschappelijke belang staat wat betreft leefbaarheid voorop en het bedrijfsmatig werken niet. Dit kan in de toekomst wellicht voor problemen zorgen omdat het investeren in maatschappelijk belang geld kost en niet altijd geld opleverd. Echter door de situatie van demografische krimp en leegstand tot gevolg, lijkt het leefbaar houden van de gebieden waar Acantus woningen heeft, van groot belang. Acantus ziet dit als een lijn die moet worden doorgezet. Het is echter de vraag hoe dit betaald moet worden en in welke mate dit doorgevoerd moet worden. Acantus moet dus zorgen voor inkomsten om door te ontwikkelen binnen de sfeer van leefbaarheid. Echte concrete plannen zijn er nog niet, echter dit is in ontwikkeling.

Kortom, er zijn consoliderende bewegingen te ontdekken binnen het beleid van Acantus. Dit gaat dan vooral om de grootschalige projectontwikkeling. Dit wordt de laatste jaren niet meer gedaan en bij al lopende projecten worden partners gezocht. Dit heeft tot gevolg dat de financiële situatie nijpender wordt, doordat de opbrengsten van projectontwikkeling onzeker is en zich pas na decennia gaat terugverdienen. Anderzijds is er een leefbaarheidsvraagstuk, waar Acantus aan gehoor moet geven. Dit vergt investeringen die alleen kunnen worden gedaan wanneer er vanuit een andere richting financiële middelen beschikbaar komen. Dit evenwicht moet gezocht en dit is geen makkelijke opgave.

### 7.3: Case Wold en Waard:

#### 7.3.1: Introductie

De tweede case die zal worden behandeld is die van de woningcorporatie Wold en Waard. Wold en Waard is als case gekozen omdat dit een goed voorbeeld is van een rurale woningcorporatie. Dit in contrast met Nijestee als urbane corporatie die later behandeld zal gaan worden. Wold en Waard is actief in de provincie Groningen in de gemeenten Leek, Marum, Grootegast en Zuidhorn. Deze gemeente tezamen worden in de volksmond ook wel Westerkwartier genoemd. Deze streek wordt gekenmerkt door een vrij traditionele samenleving, die ruraal van karakter is maar een grote afhankelijkheid van de stad Groningen. Zo wonen er veel forenzen in vooral Leek en Zuidhorn. Grootegast en Marum zijn meer gericht op Friesland en zijn minder afhankelijk van de stad Groningen.

Het beleid van Wold en Waard kan worden getypeerd als behoudend en enigszins defensief (interview Klein, 2011). Dit beleid past binnen het gebied het Westerkwartier, waar het politieke klimaat en de algehele levensstijl als behoudend kan worden getypeerd. Het is een gebied dat van oudsher agrarisch van karakter is en als overloopgebied van de stad Groningen kan worden gezien. Het aandeel ouderen in het totaal van de bevolking is hoog. Het aandeel jongeren is redelijk laag te noemen. Het aandeel seniorenwoningen in het gebied is hoog te noemen. Door dit behoudende karakter lijkt het voorraadbeleid ook als constant te worden getypeerd, maar dit is niet waar. Het blijkt dat externe factoren ook invloed hebben op het beleid van Wold en Waard. Dit is goed te zien in figuur 8

Tabel 2: Bezit van Wold en Waard in totaal (uitgedrukt in wooneenheden)

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
4718	4677	4653	4721	4711	4617	4746

Figuur 8 laat goed zien dat er binnen een tijdsbestek van zeven jaren een aanzienlijke ontwikkeling te ontdekken is in het bezit van Wold en Waard. Er is in eerste instantie een teruggang van het bezit te ontdekken, echter in 2007 neemt het bezit toe. Dit is vooral te wijten aan een groot project dat is opgeleverd in Leek. Hierna neemt het weer af en het laatste jaar is het weer aanzienlijk toegenomen. Dit is gekomen door de oplevering van een aantal seniorenwoningen in Leek en Grootegast. Deze schommeling laat een beeld zien dat deels te verklaren valt uit de conjuncturele ontwikkelingen die zich in deze jaren hebben voorgedaan. Er valt te zien dat er tot 2007, waarin er een hoogconjuncturele situatie was, het aandeel van sociale huurwoningen afneemt. Dit is vooral toe te schrijven aan de verkoop van woningen.

In 2010 is het bezit aanzienlijk toegenomen. Dit komt door de oplevering van een aantal seniorenwoningen en het overnemen van een verzorgingshuis. Wold en Waard heeft haar takenpakket vergroot om zo nog enige groei te kunnen bewerkstelligen, hier wordt later binnen deze case study nog verder op ingegaan. Dit is echter alleen mogelijk gebleken doordat er geen sprake is van demografische krimp in het gebied. Wel zijn er verhuisbewegingen te bekennen die vooral gericht zijn van de kleine dorpen naar de wat grotere dorpen. Dit heeft mede te maken met het aandeel senioren die kiezen om dichterbij voorzieningen te gaan wonen. Hier wordt het beleid van Wold en Waard ook op aangepast. Zo wordt er onderscheid gemaakt binnen het werkgebied tussen drie soorten kernen:

A – kernen: Kernen met veel voorzieningen en een relatieve groei.

B – kernen: Kernen met voldoende voorzieningen, stabiele situatie.

C – kernen: Kernen met weinig tot geen voorzieningen, een krimp situatie.

Verder kan er een geografisch onderscheid worden gemaakt binnen het werkgebied van Wold en Waard door te stellen dat het noorden relatief krimpt en het zuiden relatief groeit. De rode streep in figuur 9 geeft grofweg aan hoe deze grens loopt.

Figuur 7: Het werkgebied van Wold en Waard (Provincie Groningen, 2012):



Doordat Wold en Waard een degelijke en behoudende corporatie genoemd kan worden en er met uitzondering van conjuncturele ontwikkelingen relatief weinig externe effecten van toepassing zijn op het beleid, zijn nieuwe vormen van beleid in een beginnende fase. Wold en Waard zegt hierover dat er niet bewust gebruik gemaakt wordt van new public management en maatschappelijk ondernemerschap, maar hier vanuit eigen kracht onbewust invulling aan te geven. Dit kan worden getypeerd als werken vanuit de traditie die het takenpakket van de woningcorporaties vormgegeven hebben sinds de wederopbouwperiode. Er wordt dus gewerkt vanuit de traditie in plaats van de vernieuwende managementvormen. De consoliderende beweging die te ontdekken is bij de woningcorporaties sinds een korte tijd, geldt maar gedeeltelijk voor Wold en Waard, doordat deze nooit na de verzelfstandiging de grenzen van het takenpakket hebben opgezocht en grotendeels bij de oude en traditionele taken zijn gebleven. Hier zal later nog aandacht aan geschonken worden. De case zal weer opgebouwd worden volgens het systeem van prestatievelden binnen het BBSH. Enkele prestatievelden zullen meer aandacht krijgen doordat hier specifiek en er uit te lichten beleid voor is gemaakt.

### **7.3.2.1: Financiële continuïteit:**

Er zal net zoals in de andere cases een onderscheid gemaakt worden tussen het beleid in de financiële continuïteit en de huidige situatie.

#### *Beleid:*

Kenmerkend voor het beleid van Wold en Waard is het gedegen financiële beleid. Er wordt gedegen gehandeld. Dit kan worden geïmplementeerd doordat grote veranderingen van buitenaf Wold en Waard niet zozeer sterk beïnvloeden. Echter er zijn wel veranderingen zichtbaar in het beleid van de corporatie. Wold en Waard is voor haar financiële continuïteit gedeeltelijk afhankelijk van de verkoop van huurwoningen. Dit kan worden verklaard door de structuur van het gebied waar Wold en Waard zich bevindt. De bevolking blijft redelijk constant, echter de vraag van deze bevolking is de laatste jaren veranderd. Wold en Waard ziet een vermindering van de vraag naar gezinswoningen en een toenemende vraag naar seniorenwoningen. Deze verschillende woningtypen hebben ook verschillende eisen ten aanzien van de bewoners. Verder zijn de huuropbrengsten van gezinswoning hoger dan die van seniorenwoningen. Dit komt vooral door het verschil in grootte en de voorzieningen binnen de woningen. Om de financiële continuïteit te garanderen is anticiperen op dit gegeven voor Wold en Waard van wezenlijk belang, immers het aandeel in de opbrengsten van de verkoop van koopwoningen en huurwoningen zijn een aanzienlijk onderdeel van de bedrijfsopbrengsten. Zodoende kan worden gesteld dat het investeren in het verkopen van woningen voor Wold en Waard een zeer lucratieve bezigheid is en van belang voor het behoud van de financiële continuïteit.

Dit wordt geïmplementeerd binnen het beleid door actief seniorenwoningen te bouwen. Dit zijn vooral nieuwe woningen. Voor deze nieuwe woningen wordt gekozen doordat de eisen voor seniorenwoningen de laatste jaren zijn verscherpt en het lucratiever is om nieuwe woningen te bouwen dan oude woningen 'seniorenproof' te maken. Nieuw vastgoed is dus aantrekkelijker dan bestaand vastgoed. Dit is opvallend doordat uit de case Acantus gebleken is dat het rendement van nieuw vastgoed pas na een aantal decennia te bemerken is. Wold en Waard zegt dat dit in hun geval meevalt omdat de verkoop over het algemeen goed loopt er pas gebouwd wordt wanneer tachtig a negentig procent van de woningen verkocht zijn. Dit is een vrij behoudende opstelling en weinig speculatief, echter de financiële continuïteit blijft gewaarborgd (interview Klein,2011). Immers is het gewenste percentage woningen van een project nog niet verkocht wordt er ook niet gebouwd.

Wold en Waard probeert binnen haar financiële beleid zo zelfvoorzienend mogelijk te opereren. Dit betekent dat er weinig samengewerkt wordt met andere partners. Er zijn ook geen andere woningbouwcorporaties in het gebied actief. Deze zelfvoorzienendheid in het financiële beleid is van belang voor de rest van de case. Immers in het convenant van de verzelfstandiging stond dat woningcorporaties onafhankelijke organisatie werden en vanuit een bedrijfskundig perspectief moesten opereren. Dit is in optima forma alleen mogelijk door enige vorm van concurrentie of samenwerking, anders krijgt dit monopolistische trekken. Uit het onderzoek is gebleken van er ook sprake is van een monopolistische opstelling van Wold en Waard als facilitator van sociale woningbouw in het Westerkwartier. Wold en Waard zegt hierop zelf dat dit als logisch kan worden beschouwd, omdat de markt in het Westerkwartier beperkt is en wellicht meerdere spelers niet toelaat. Het is opvallend te noemen dat Wold en Waard kortgeleden (2010) met de laatste concurrent in het gebied in Zuidhorn is gefuseerd. Zo lijkt het erop dat mogelijk overige spelers als lastig wordt gezien en een organisatie die over alle sociale woningbouw gaat binnen het Westerkwartier als meest optimale organisatie wordt gezien. Deze fusie is gedaan in het kader van de financiële continuïteit.

#### *Huidige situatie*

De huidige financiële situatie kan zoals eerder vermeld als solide en degelijk worden getypeerd, echter er zijn een aantal zaken die belicht moeten worden. Zo blijkt dat Wold en Waard een



aanzienlijk aandeel van de inkomsten haalt uit de verkoop van woningen. Dit is in een tijd van laagconjunctuur een onzekere aangelegenheid. Immers wanneer de vraag naar huizen afneemt, zullen de inkomsten in zijn geheel ook afnemen. Dit kan genuanceerd doordat mogelijk de huuropbrengsten weer hoger kunnen uitvallen. Omdat mensen die anders bereid waren een huurhuis te kopen, deze nu blijven huren. Wat verder opvalt is de afname van het aandeel belastingen. Dit scheelt bijna 500.000 euro in 2010 ten opzichte van 2009. Dit is opvallend te noemen, omdat Wold en Waard hebben aangegeven dat de belastingdruk (intrede van het heffen van vennootschapsbelasting) omhoog is gegaan. Deze trend is dus nog niet te zien in de cijfers, echter deze invoering van de vennootschapsbelasting is er al sinds 2008. Klaarblijkelijk is Wold en Waard in staat de toename van uitgaven aan belastingen te reduceren of wellicht te omzeilen. Dit echter lastig te bewijzen.

Figuur 8: Jaarrekening 2010 vergeleken met 2009

(x € 1.000)	2010	2009
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
Huren	22.238	21.334
Vergoedingen	349	312
Overheidsbijdragen	-	159
Verkoopresultaat huurwoningen	2.482	1.121
Verkoopresultaat koopwoningen	22.061	1.317
Mutatie onderhanden werk koopwoningen	- 13.932	11.182
Overige bedrijfsopbrengsten	347	150
<b>Sam der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>34.445</b>	<b>35.575</b>
<b>Bedrijfslasten</b>		
Afschrijvingen materiële vaste activa	3.413	3.315
Waardeveranderingen materiële vaste activa	4.387	581
Kosten uitbestaend werk koopwoningen	8.252	12.346
Lonen en salarissen	2.244	2.154
Sociale lasten	627	606
Lasten onderhoud	5.583	4.710
Overige bedrijfslasten	4.056	3.207
<b>Sam der bedrijfslasten</b>	<b>28.562</b>	<b>26.919</b>
<b>Exploitatieresultaat voor betaalde rente</b>		
	5.883	8.656
<b>Financiële baten en lasten:</b>		
Rentelasten	- 5.131	- 4.299
Rentebaten	366	246
<b>Jaarresultaat voor belastingen</b>		
	1.118	4.603
<b>Belastingen</b>		
	- 1.160	- 1.678
<b>Jaarresultaat na belastingen</b>		
	- 42	2.925

Bij de lastenkant valt ook een aantal zaken op. Wold en Waard heeft flink moeten afboeken op waardeveranderingen in vaste activa. Dit gaat vooral over de waarde van het vastgoed. Die is immers door de economische crisis lager geworden. Vooral het vastgoed in de kleinere dorpen is minder waard geworden. Dit is het gevolg van een vergrijzing, waarbij senioren uit de kleinere dorpen vertrekken en hier niet in alle gevallen een nieuwe huurder voor gevonden wordt of voor minder verkocht wordt. Krimp heeft hier ook een belangrijke factor, omdat de krimp van de kleine kernen heeft gezorgd voor waardevermindering van woningen in de kleinste kernen (c – kernen) (interview Klein, 2011).

De lasten voor de leefbaarheid staan weer gedefinieerd onder de overige bedrijfslasten. Deze zijn in 2010 ten opzichte van 2009 aanzienlijk toegenomen. Echter het is de vraag of het

leefbaarheidsaspect hier een extra aandeel heeft gekregen. Dit is volgens Wold en Waard wel het geval. Er is vooral geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed

### **7.3.2.2: Bouwkundige kwaliteit op peil houden:**

Als tweede punt zal het bouwkundig op peil houden van de kwaliteit worden behandeld. Dit is niet een zeer belangrijk punt binnen het beleid van Wold en Waard. De reden hiervoor is eenvoudig. Er is binnen de bevolking van het Westerkwartier een bepaalde sociale controle te ontdekken, waarbij onderhoud van woningen als zeer wenselijk wordt gezien en vaak uit eigen initiatief wordt ondernomen. Echter er zijn uitzonderingsgevallen, waarbij de Wold en Waard actief bezig moet zijn met het op peil houden van de bouwkundige kwaliteit. Deze situatie is redelijk uniek (interview Klein, 2011). Verder houdt Wold en Waard zich actief bezig met het vervangen van zaken binnen en buiten de woning, door vrij frequente vervanging. De eisen van de bewoners zijn hoog geworden, dus is Wold en Waard dit verplicht.

De focus van Wold en Waard wat betreft het op peil houden van bouwkundige kwaliteiten gaat uit naar het maatschappelijk vastgoed. Zo onderhoudt Wold en Waard een aantal schoolgebouwen in het kader van de leefbaarheid. Hier wordt een kleine vergoeding voor gevraagd, die niet kostendekkend is. Echter uit onderzoek is gebleken dat onderhoud aan maatschappelijk vastgoed, uitgevoerd door woningcorporaties, duurder is dan dat dit door een aannemer gedaan wordt. Het is de vraag of de meest efficiënte wijze ook de meest wenselijke is, immers het onderhoud laten plegen door een vaste partij die veel ervaring heeft met maatschappelijk vastgoed is ook wat waard. In het onderdeel leefbaarheid zal hier nog verder aandacht aan besteed worden.

### **7.3.2.3: Klantgerichtheid (huurders betrekken in het beleid)**

De klantgerichtheid richt zich binnen het beleid van Wold en Waard in eerste instantie niet zozeer op participatie van bewoners. Er wordt een aanzienlijke betrokkenheid waargenomen ten aanzien van de bewoners op het beleid van het gehele gebied. Dit gaat dan vooral om het beleid binnen de dorpen zelf, maar is ook dorpsgrensoverschrijdend. Dit betekent dat er al een van huis uit participatieve houding bestaat, die Wold en Waard gebruikt. Vanuit deze houding worden bepaalde ontwikkelingen en meningen van betrokkenen duidelijk.

Duidelijk te herkennen in het beleid van Wold en Waard is de ambitie van het aanbieden van woningen voor minder daadkrachtigen. Dit kan worden gezien als een vrij traditionele vorm van beleid. Dit is echter niet zozeer de laatste jaren ontstaan, maar is sinds de verzelfstandiging blijven bestaan. Wold en Waard is dus een goed voorbeeld van een corporatie die na de verzelfstandiging haar taken van voor de verzelfstandiging heeft behouden en bescheiden heeft uitgebreid. Dit is enerzijds te begrijpen als men de context van het gebied waar Wold en Waard actief is probeert te begrijpen. Het is immers een traditioneel gebied, waar wellicht een traditioneel werkende woningcorporatie op zijn plaats is. Echter Wold en Waard is een corporatie die in haar beleid de consoliderende bewegingen van woningcorporaties, in de laatste jaren, behoorlijk onderkend, terwijl de grootschalige projectontwikkeling na de verzelfstandiging grotendeels is uitgebleven. Er is immers weinig gespeculeerd en geen grote risico's genomen. Wold en Waard is het voorbeeld van een corporatie die juist bij de traditionele taken gebleven is.

Hoe kunnen de consoliderende bewegingen dan worden verklaard? Hier komt participatie om de hoek kijken en daarom wordt dit punt in dit onderzoek ook behandeld bij het punt klantgerichtheid. Wold en Waard heeft sinds de verzelfstandiging niet zozeer haar taken verruimd, maar is steeds actiever de betrokkenen gaan betrekken in haar beleid. Zodoende ontstond er een verruiming van meningen binnen het beleid, met meningen van betrokkenen. Zodoende konden betere afwegingen worden gemaakt en kon er gezorgd worden betere plannen in het beleid. Dit kon zo door blijven gaan totdat de economische crisis zich ontwikkelde. Immers de economische crisis heeft ervoor gezorgd dat er geen tijd meer is voor

inspraak, maar dat er ambities en plannen moeten worden uitgewerkt en geïmplementeerd. Deze positie kan worden aangenomen, doordat de vraag naar woningen constant blijft en de eisen van de bewoners niet groter worden. Men is met de situatie tevreden.

#### **7.3.2.4: Leefbaarheid:**

In het kader van de leefbaarheid is er een aantal zaken die opvallen binnen het gevoerde en te voeren beleid van Wold en Waard. In de eerste plaats is het goed te vermelden dat de focus binnen het aspect leefbaarheid binnen het beleid van Wold en Waard altijd heeft gelegen in het faciliteren van maatschappelijk vastgoed en overige faciliteiten. Er is nauwelijks een focus geweest op het aspect sociale leefbaarheid. De reden hiervoor is eenvoudig te noemen: geen urgentie voor buurtbemiddeling of opbouwwerk. Er is een duidelijke ontwikkeling te ontdekken in het beleid omtrent leefbaarheid. Voor de verzelfstandiging was er in het beleid van Wold en Waard nog geen sprake van investeren in de leefbaarheid van de omgeving waar de woningen van Wold en Waard staan. Echter na de verzelfstandiging werd het beleid omtrent leefbaarheid bij Wold en Waard geïntroduceerd. Dit gebeurde onder invloed van de landelijke trend dat woningcorporaties investeringen gingen doen in het kader van de leefbaarheid. Het onderscheid van urbane en rurale corporaties werd hierin niet gemaakt. Er moesten leefbaarheidsinvesteringen worden gedaan om als woningcorporatie mee te doen met een landelijke trend. De concrete vraagstukken voor rurale en urbane gebieden waren van een hele andere dimensie. Immers vooral in steden werd er een focus gelegd op het herstellen of verbeteren van de sociale leefbaarheid. De urgentie van handelen leek voor rurale gebieden niet zozeer van belang. Dit is een beschrijving van de situatie vanaf 1990.

Voor Wold en Waard heeft dit destijds ook gegolden. Investeren in leefbaarheid leek niet zo urgent maar door een landelijk trend werd men eigenlijk verplicht gesteld te investeren in de leefbaarheid. Echter concrete leefbaarheidsvraagstukken bestonden in het Westerkwartier niet zozeer. Er leek een niveau van leefbaarheid te bestaan waarin eenieder tevreden was. Toch werd leefbaarheid genoemd in het beleid, door bijvoorbeeld actief bezig te gaan met onderhoud van maatschappelijk vastgoed en aanverwante zaken.

In dit beleid kwam verandering toen er in bepaalde dorpen leegstand ontstond (dit gebeurt vooral de laatste jaren). Door deze leegstand werd de leefomgeving negatief beïnvloed en werden mogelijke interventies noodzakelijk (interview Klein, 2011). Zodoende werd Wold en Waard, door zichzelf genoemd, 'partner in leefbaarheid.' De concrete invulling werd gerealiseerd door verschillende los van elkaar staande projecten. Er werd geen integraliteit toegepast, waardoor de mogelijkheden om het leefbaarheidsniveau intergraal te verbeteren ook niet zozeer gerealiseerd kon worden.

Kortom het leefbaarheidsaspect is voor Wold en Waard belangrijk geworden na de verzelfstandiging in die hoedanigheid dat door een landelijke trend van investeringen in leefbaarheid, dit niet aan Wold en Waard voorbij konden worden gegaan en er hierdoor leefbaarheidsprojecten zijn geïnitieerd. Echter de noodzaak was niet zozeer aanwezig, wat zich heeft geuit in het ontbreken van een echt leefbaarheidsplan, waarin een duidelijke visie op de gewenste mate van leefbaarheid en de weg naar het te bereiken resultaat, werden behandeld. Leefbaarheid als belangrijke nieuwe pijler binnen het beleid van Wold en Waard is niet te herkennen en er is ook niet een ontwikkeling in te bekennen. Interessant is hoe zich dit de komende tijd gaat ontwikkelen.

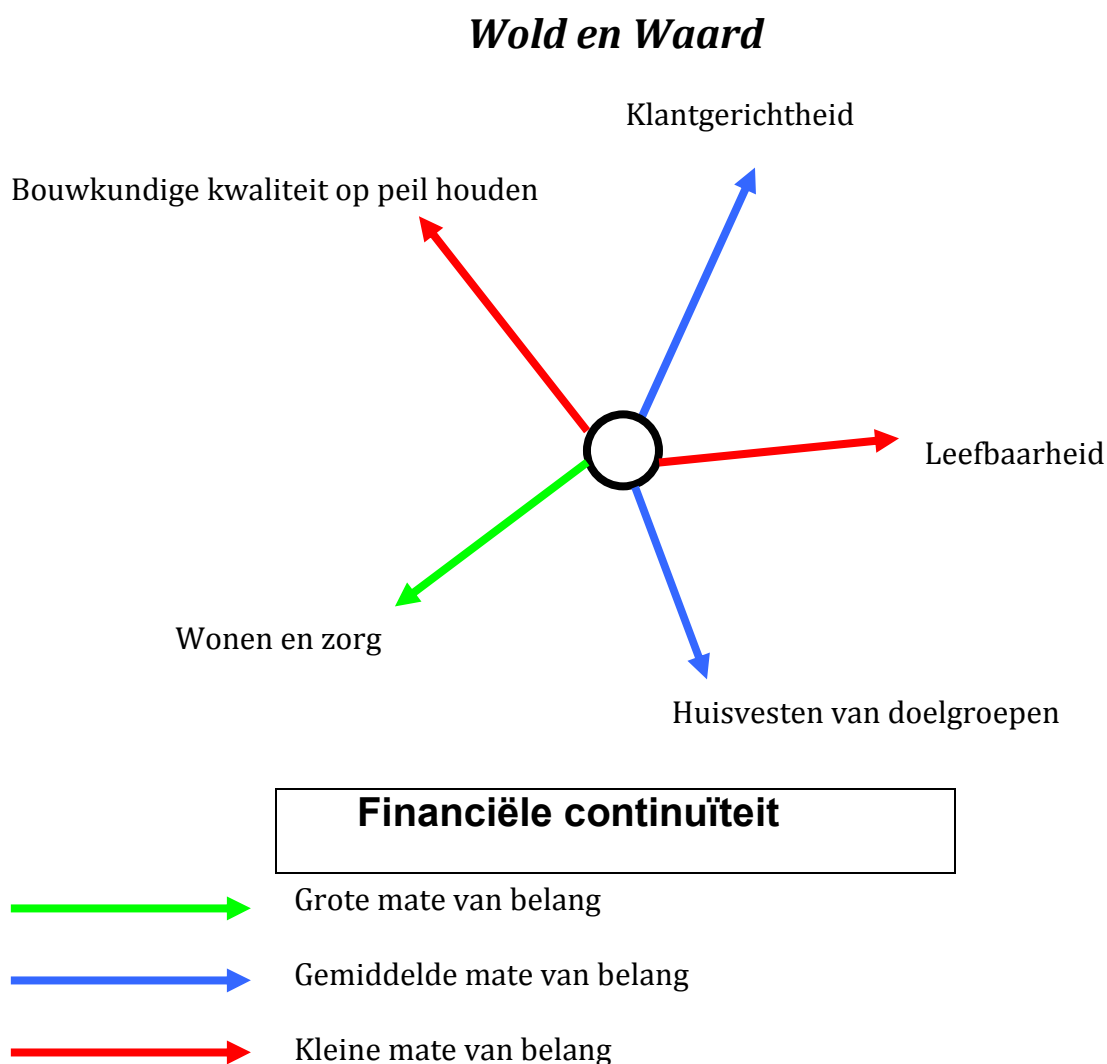
#### **7.3.2.5: Wonen en zorg/ huisvesten van doelgroepen.**

De prestatievelden worden in dit onderzoek samen behandeld, enerzijds is er overlap te bemerken, anderzijds vullen ze elkaar aan, omdat wonen en zorg ook gedeeltelijk mensen van specifieke doelgroepen behelst. De situatie van Wold en Waard voor de verzelfstandiging wat betreft de prestatievelden (die toen nog helemaal niet zo gedefinieerd waren), kan als redelijk stabiel worden gezien. Enerzijds werd er geïnvesteerd in woningen voor specifieke doelgroepen

als verstandelijk beperkten en senioren, anderzijds lag hier niet een specifieke focus. Er werd vraagafhankelijk gebouwd en verbouwd. Het aandeel woningen voor de specifieke doelgroepen was niet hoog (<10%). Deze situatie bleef bestaan tot het begin van de laagconjunctuur van 2007 en de trend van de laatste jaren waarbij de trek van de kleine dorpen naar de centrale kernen wordt erkend. Dit zorgde voornamelijk voor toename van de vraag naar seniorenwoningen en plaatsen in verzorgingshuizen (gezamenlijk genoemd: ouderenwoningen). Er ontstond vanaf 2007 in het Westerkwartier een tekort aan ouderenwoningen en met een landelijke trend van vergrijzing wat nog een extra dimensie kreeg door een extra vergrijzing in het Westerkwartier, werd de noodzaak tot handelen groot. Dit heeft zich geuit in een nieuw gerealiseerd verzorgingstehuis in Leek.

### 7.3.3: Conclusie

De behandelde prestatievelden voor Wold en Waard zijn in het volgende schema samengevat naar mate van belang.



Er zal gepoogd worden in dit hoofdstuk een extra dimensie te geven in de ontwikkelingen van Wold en Waard na de verzelfstandiging. In eerste instantie moet geconcludeerd worden dat de corporatie de landelijke trends niet volgt. Zij heeft een eigen en behoudende koers gekozen. De ontwikkelingen in bedrijfskundige verbreding van het takenpakket zijn dan ook grotendeels aan Wold en Waard voorbij gegaan. Men heeft zich niet gestort in grootschalige projectontwikkeling en is zich niet concurrerend gaan gedragen. Opvallend is ook dat er een fusie plaatsgevonden

heeft waarbij de enige concurrent door Wold en Waard is ingelijfd. Dit heeft ervoor gezorgd dat Wold en Waard zich eigenlijk monopolistisch kan gaan gedragen en dit ook gedeeltelijk doet.

Uit het onderzoek is gebleken dat het lijkt alsof de trends die zich hebben voorgedaan bij de meeste corporaties in Nederland gedeeltelijk langs Wold en Waard voorbij zijn gegaan. Dit uit zich met name in het ontbreken van grootschalige projectontwikkeling (interview Klein, 2011). De beweegredenen om hier van af te zien lijken vooral te liggen in het ontbreken van noodzaak en het introverte karakter van de streek waar Wold en Waard actief is. Ook zorgt krimp niet voor grote problemen omdat het aantal mensen in zijn totaliteit niet afneemt, maar er zich een verplaatsing van mensen binnen het gebied plaatsvindt.

Als basis van het te voeren beleid kan de financiële continuïteit worden gezien. Dit is ook duidelijk het geval voor Wold en Waard. Echter invloed van laagconjuncturele ontwikkelingen is weldegelijk te merken. Zo is Wold en Waard na de verzelfstandiging vooral afhankelijk geweest om de begroting sluitende te krijgen van de verkoop van woningen. Deze werden vaak met grote winsten verkocht en dit leverde dus een aanzienlijke bijdrage aan het rond krijgen van de begroting. Dit is de laatste jaren gedeeltelijk weggevallen. Immers het verkopen van huizen, zo erkent Wold en Waard is lastig geworden, doordat consumenten vaak met grote moeite aan een krediet kunnen komen.

## 7.4: Case Nijestee:

### 7.4.1: Introductie:

Als laatste case zal Nijestee worden behandeld. Nijestee is in zijn geheel actief in enkel de stad Groningen. Het kan dan ook getypeerd worden als een stedelijke corporatie. Nijestee laat zich vooral kenmerken door zich primair te richten op mensen met een laag inkomen. Hier ligt voor het overgrote deel de focus. Het beleid hier omtrent richt zich dan ook specifiek op jongeren, mensen die extra zorg en begeleiding nodig hebben en mensen die zelfregie ambiëren. Deze laatste groep is al interessant omdat het opvallend is dat juist een stedelijke corporatie zelfregie stimuleert. Dit heeft er vooral mee te maken dat eigen initiatief wordt gewaardeerd en dit zorgt voor een geringere betrokkenheid van bewoners op het beleid van Nijestee. Dit betekent secundair dat Nijestee minder intensief met een deel van de bewoners bezig hoeft te zijn en de focus op andere zaken kan leggen. Deze ontwikkeling past goed binnen de huidige tijdsgeest waarin mogelijk individualisering een rol speelt, heeft het zo lijkt het voorzichtig aan en als eerste in stedelijke gebied ontwikkeld, wanneer er wordt gekeken naar woningcorporaties.

Figuur 11: Gebied waar Nijestee actief is (Provincie Groningen, 2012)



Het bezit van Nijestee kan als fors worden getypeerd. Wel is het bezit van woningen van 2010 ten opzichte van 2009 fors afgenomen met 300 woningen. Dit is vooral te wijten aan de verkoop woningen en de sloop van oude en slecht onderhouden woningen. Nijestee heeft te maken met een relatief oud bezit dat over het algemeen onderhoudsbehoevend is. Vooral in oude stadswijken is dit het geval. Er worden echter ook huizen verkocht.

Figuur 12: Woningbezit Nijestee

	2010	2009
<b>Gegevens woningbezit:</b>		
Aantal verhuureenheden in exploitatie		
- woningen/woongebouwen	12.975	13.275
- onroerende zaken niet zijnde woningen		
. garages	761	668
. bedrijfsruimtes	155	149
. overig	307	296
<b>Totaal</b>	<b>14.198</b>	<b>14.388</b>

De context waarbinnen Nijestee werkt kan getypeerd worden als stedelijk. Dit heeft een aantal gevolgen die Nijestee zelf heeft ondervonden. Over het algemeen zijn het weinig betrokken burgers die vooral goedkoop willen wonen in een stedelijke context. De kwaliteit wat betreft leefomgeving staat hierin niet voorop. De betrokkenheid richt zich vooral op behandelen van klachten en het tempo waarin dit gebeurt. Dit heeft tot gevolg dat er binnen het beleid van Wold en Waard een aanzienlijke focus ligt op klantgerichtheid. Hoe dit past binnen de context van verzelfstandiging en consolidering wordt later behandeld.

Ook goed te vermelden is dat Nijestee niet te maken heeft met krimp of een aanzienlijk veranderende samenstelling van de bevolking. Over het algemeen is er groot aandeel van jongeren en ouderen. Het blijkt dat de stedelijke context een aantrekkingskracht biedt aan deze twee groepen. Enerzijds jongeren voor voorzieningen als scholen en activiteiten. Ouderen zien de nabijheid van voorzieningen als een aantrekkelijke kant van de stad. Dit betekent dat middelbaren onder vertegenwoordigd zijn binnen de cliëntèle van Nijestee. Er kan geconcludeerd worden dat krimp geen directe invloed heeft op de corporatie Nijestee.

Conjuncturele ontwikkeling zijn weldegelijk van toepassing in de vorm van teruglopende inkomsten.

#### 7.4.2.1: Financiële continuïteit:

##### *Beleid:*

Voor Nijestee is de financiële continuïteit ook net zoals Wold en Waard en Acanus de basis van het beleid. Wanneer er gekeken wordt naar het financiële beleid van Nijestee kan dit worden getypeerd als behoorlijk solide. De veranderende context waarbinnen woningcorporaties moeten werken, wanneer gekeken wordt naar de verandering van verzelfstandiging naar een meer consolidatie en mogelijke bezinning lijkt voor het beleid van Nijestee gedeeltelijk op te gaan. Echter doordat Nijestee actief is binnen een groei gebied kan worden gesteld dat de noodzaak te consolidatie minder aanwezig is. Nijestee zegt dat de mogelijkheden voor financiële ruimte en dus investeringen de laatste jaren moeilijker zijn geworden. Dit komt vooral doordat de subsidies vanuit het rijk zijn weggefallen en er minder van de bestaande voorraad wordt verkocht. Echter Nijestee verdient nog steeds veel aan projectontwikkeling. Zo is men op een aantal plaatsen in de stad Groningen bezig met zogenaamde stadssaneringen in oude wijken. Oude en enigszins vervallen woningen worden gesloopt en een mix van huur- en koopwoningen wordt hiervoor teruggeplaatst. Een goed voorbeeld hiervan is het project Grunobuurt.

Nijestee erkent duidelijk dat er een kredietcrisis aan de gang is. Als enige onderzochte corporatie wordt dit ook expliciet vermeld, op onder andere de website. Wat vooral stukt in de

financiële continuïteit is de toegenomen rentelasten en te terugloop van de verkoop van bestaande woningen. Over nieuwe projecten is duidelijk grotere tevredenheid. Dit komt vooral door de 70% norm. Waarbij er niet met de bouw wordt begonnen alvorens zeventig procent van de woningen is verkocht. Hier kan van worden afgeweken indien hier zeer moverende redenen voor zijn. Uit dit gegeven blijkt dat er weldegelijk voorzichtiger met nieuwe en grootschalige projectontwikkeling wordt omgegaan, ondanks dat er niet van wordt afgezien of negatief over wordt geëvalueerd zoals bij Acanthus, maar dat er een uitvoerigere risicoanalyse wordt gemaakt waarbij harde grenzen de norm blijken. Dit in vergelijking met een aantal jaren geleden waarbij grootschalige projectontwikkeling over het algemeen met grote risico's werd ondernomen, een goed voorbeeld is het ciboga terrein in Groningen.

Nijestee heeft hierin een relatief gunstige positie doordat het in een stad actief is waar groei in de bevolking zit in alle lagen van de bevolking (gemeente Groningen, 2011). Zodoende kan worden gesteld dat er in elk segment woningen nodig zijn. De algehele vraag wordt wel minder doordat men voorzichtiger is geworden met het investeren in wonen (interview Bregman, 2011). Hiernaast is lijkt is het genereren van grootschalige projectontwikkeling geen absolute must, waarbij snel handelen noodzakelijk is, immers er zijn genoeg lopende projecten en er is genoeg ruimte voor toekomstige projecten.

Het lijkt er dus op dat voor de komende tijd de financiële continuïteit van Nijestee bewaard kan blijven ondanks de kredietcrisis. Echter de conjuncturele bewegingen zullen invloed hebben op het toekomstige beleid. Hier volgt later in dit onderzoek nog meer over.

#### *Jaarrekening vergeleken:*

Als basis van deze paragraaf dient bijlage 1. Er valt in de eerste plaats goed te zien dat Nijestee actief is in een gebied dat groeit. Immers de exploitatieopbrengsten voor bestaand vastgoed zijn gestegen. Ook is er meer vastgoed verkocht, wanneer er wordt gekeken naar de post voor nieuwe projecten. Wat opvalt binnen de post financiële vaste activa is de weggevallen subsidieopbrengsten. Deze zijn in 2010 voor alle corporaties verdwenen. Als laatste valt op dat de belastinglatentie is afgenomen. Dit is opvallend te noemen, omdat Nijestee heeft gezegd een toegenomen belastingdruk te voelen.

Wat bij de passiva opvalt is het verminderen van de voorziening voor onrendabele investeringen. Deze is binnen een jaar afgenomen met ongeveer 3 miljoen euro. Nijestee zegt dat het veel geld uit deze voorziening heeft gebruikt omdat bij een deel van de projecten een lange leegstand is van een aantal appartementen (nooit veel in verband met de 70% regeling). Dit heeft er ook voor gezorgd dat men in de toekomst voorzichtiger gaat handelen en dus een consoliderende beweging zal gaan maken. Om deze appartementen wel te verkopen of te verhuren worden actief potentiële klanten geworven. Het kan ook niet meer uit om veel leegstand te hebben omdat dit het bedrijfsmatig werken in de weg staat. Immers, verlies wordt niet meer van hogerhand gedragen en moet zelf worden opgelost. Dit zorgt ervoor dat men zelf actief op zoek gaat naar potentiële klanten. Ook wordt er van woningcorporaties in een nieuw werkend kader, met NPM, verwacht dat men resultaat gericht gaat werken. Dit zorgt ervoor dat men in veel gevallen actiever gaat handelen en hier ook geld voor durft uit te geven.

Wat verder opvalt binnen de passiva kant is de teruggelopen uitgaven van sociale lasten en onderhoudsverplichtingen. Dit is opvallend te noemen omdat Nijestee pretendeert in haar ambities om meer uit te geven aan onderhoud en sociale zaken. Wel kan het zijn dat hier in de voorgaande jaren meer aan is uitgegeven en dat dit weet ietwat wordt afgebouwd, echter opvallend is het wel. Het laat ook niet zien dat er consoliderende bewegingen gaande zijn. Immers een terugtrekkende woningcorporatie zal wel geld blijven uitgeven aan onderhoud omdat dit bij de primaire taken van woningcorporaties hoort en zich niet bevindt in de zogenaamde grens zone binnen de prestatievelden van het BBSH.



De post belastingen is ook fors lager uitgevallen. Dit is behoorlijk opvallend te noemen, aangezien over het algemeen corporaties een toenemende belastingdruk voelen. Echter er is bedongen dat de intrede van de vennootschapsbelasting voor corporaties alleen geldt voor commerciële woningbouw en dus niet voor sociale woningbouw. Wat de reden voor de afname is geweest is dat Nijestee in 2009 veel commerciële woningbouw heeft verkocht waardoor de vennootschapsbelasting is overgegaan naar de gebruikers van de woningen (Keicentrum stedelijke vernieuwing, 2007).

Het blijkt dus uit de jaarrekening van 2010 dat bepaalde ambities die men heeft gehad in het jaar 2010 niet zijn waargemaakt. Dit kan genuanceerd worden doordat mogelijk efficiënter met geld is omgegaan en er dus minder is uitgegeven maar er wel extra baten uit zijn gekomen. Echter het gat in sommige posten is we zo groot te noemen dat dit te betwijfelen valt.

#### **7.4.2.2: Bouwkundige kwaliteit op peil houden en het aspect duurzaamheid:**

Zoals ook in de andere cases gebruikelijk, wordt als tweede prestatieveld het bouwkundig op peil houden van woningen behandeld. Zoals eerder vermeldt kan Nijestee worden getypeerd als een stedelijke corporatie. De eisen voor binnen-stedelijke woningbouw zijn anders dan die binnen een ruraal gebied. Zo blijkt over het algemeen dat bij stedelijke bebouwing een lagere kwaliteit eerder geaccepteerd wordt (Kei centrum stedelijke vernieuwing, 2011). Dit geldt ook over het algemeen voor de stad Groningen waar Nijestee actief is. Dit heeft ervoor gezorgd dat Nijestee jarenlang het hoogst noodzakelijke aan onderhoud heeft verricht en dit vanuit huurdersinitiatief heeft gedaan. Deze situatie is er ongeveer tot 2008 geweest.

De laatste jaren is de druk op de woningen voor nieuwe huurders iets afgenomen en dit heeft gezorgd voor een toename van de kwaliteit van de woningen op initiatief van Nijestee. Nijestee pretendeert dit te doen door duurzame oplossingen. Echter na nader onderzoek blijkt dat het investeren van Nijestee in duurzaamheid nog behoorlijk in de kinderschoenen staat. Dit komt vooral doordat de ambitie vrij laat is gestart en duurzame oplossingen in stedelijk gebied een grotere en ingewikkeldere afstemming vragen. Immers de betrokkenheid van verschillende partijen is groot en over het algemeen speelt geld een grote rol, doordat veel woningbouw in steden worden bewoond door lage inkomensklassen.

Er wordt vooral geïnvesteerd in zogenaamde sociale duurzaamheid. Dit betekent meer een bewustwording van duurzaamheid, zoals informatie over afval scheiden en lager energieverbruik. Het gaat dan ook om meer bewustwording van duurzaamheid en een stad van de toekomst door voorlichting. Dit is ook goed te organiseren volgens Nijestee, doordat fysieke maatregelen in de trant van duurzaamheid (zoals zonnecollectoren) in een stad moeilijker te realiseren zijn. Het is dan ook de vraag of men kan stellen dat Nijestee op een duurzame wijze bezig met het op peil houden van de bouwkundige kwaliteit van de woningen. Het lijkt erop dat dit nog duidelijk in de kinderschoenen staat. Wellicht ligt de ambitie hier wel, maar kan dit mede door de conjuncturele veranderingen op dit moment niet verder worden geïmplementeerd en zal de focus eerst nog blijven liggen op noodzakelijk onderhoud op een zo goedkope en efficiënte wijze.

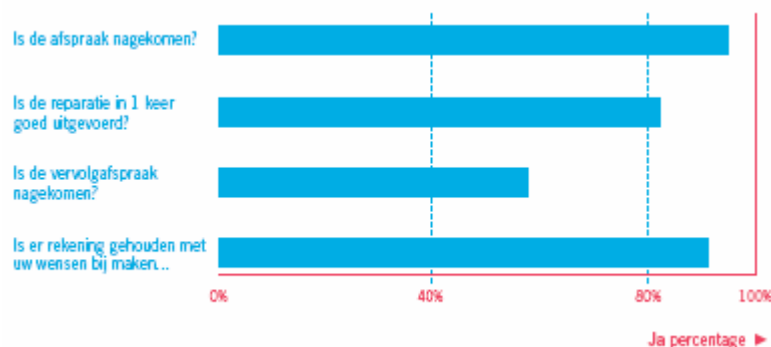
#### **7.4.2.3: Klantgericht werken:**

Wanneer er gekeken wordt naar het prestatieveld klantgericht werken lijkt Nijestee hier een interessante case voor te zijn. Klantgericht werken komt terug binnen de concepten van het maatschappelijk ondernemerschap en NPM. Uit het onderzoek is ook gebleken dat Nijestee duidelijk klantgericht werken als belangrijkste prestatieveld ziet. Ze pretenderen dat de klant voorop staat en dat er vanuit de wensen van klanten wordt gewerkt. Hier lijkt duidelijk een bedrijfsmatig en commerciële achtergrond bij te zitten. Immers binnen een commercieel bedrijf gaat men uit van klanten, terwijl veel woningcorporaties voor de verzelfstandiging (en velen ook in de huidige tijd), uitgaan van huurders. Het verschil tussen klanten en huurders zit vooral in het feit dat het begrip huurders een bepaalde afhankelijkheid aangeeft ten opzichte van de

verhuurder, het begrip klant is abstracter, dat breder geïnterpreteerd kan worden waarin koop en verkoop een rol lijkt te spelen. Voor Nijestee lijkt dit ook voor een groot gedeelte het geval. Immers de nadruk ligt de laatste jaren op de projectontwikkelingsactiviteiten en dus de verkoop van woningen. Hier past het begrip klant goed bij. Het is dan ook de vraag of de huurders nog voldoende aandacht krijgen. Nijestee zegt dat het haar taken heeft verbreed en de huurders activiteiten vanuit een bepaald gewoontertueel doet en haar taken heeft uitgebreid met de verkoop van woningen en dus het benaderen van klanten.

Nijestee presenteert in haar jaarverslag van 2010 resultaten van een telefonische enquête die zij heeft gehouden onder haar klanten. De resultaten zijn gepresenteerd in figuur 12. Het blijkt dat huurders over het algemeen tevreden zijn. Vooral het nakomen van afspraken scoort goed. Dit wordt door Nijestee gepresenteerd als een groot goed, echter wellicht is dit toch een basis element wanneer er gekeken wordt naar een woningcorporatie.

Figuur 13: Klantenonderzoek Nijestee



Verder blijkt dat klanten over het algemeen tevreden zijn over de mate waarin er rekening wordt gehouden met wensen bij het maken van beleid. Het is uiteraard de vraag of dit echt klantgericht is. Immers wanneer er geen rekening wordt gehouden met wensen hoeven bewoners nog niet direct te klagen.

Het lijkt alsof Nijestee zich duidelijk wil profileren als een organisatie waar klantgerichtheid hoog in het vaandel staat. Waarschijnlijk is dit ook wel zo, echter het moet enigszins genuanceerd worden. Immers klantgerichtheid gaat verder dan het goed afhandelen van klachten. Wanneer bewoners echt mogelijkheden hebben voor inspraak en zeggenschap kan ernaar de mening van de onderzoeker een echte klantgerichte organisatie bestaan. Een corporatie kan nog wel zo goed luisteren naar de mening van de klanten wanneer er niet daadwerkelijk naar gehandeld wordt, kan er niet echt sprake zijn van een echt klantgerichte organisatie.

Nijestee hoeft ook niet zeer klantgericht te zijn. Immers potentiële klanten zijn er genoeg en vaak zijn ze ook niet veeleisend. Men is immers al tevreden met een woning in de stad Groningen die betaalbaar is en enige ruimte biedt. Nijestee groeit nog steeds en heeft dus niet te maken met een afnemend aantal huurders en hier op voortbouwend leegstand zoals bij Acantus. Zodoende kan zij enigszins laconiek met haar klanten omgaan en hoeft men de klanten niet actief te betrekken in het beleid en kan men enigszins een eigen koers uitzetten.

#### 7.4.2.4: Wonen en zorg/Huisvesten van doelgroepen

Wanneer er gekeken wordt naar het prestatieveld: huisvesten van doelgroepen heeft Nijestee te maken met zeer specifieke doelgroepen, de studenten. Immers Groningen heeft een grote studentenpopulatie die specifieke eisen van woningen vragen. Groningen heeft al lang een huisvestingsprobleem voor studenten en woningcorporaties worden hier door de gemeente

Groningen in betrokken. Nijestee poogt nieuwe vormen van studentenhuysvesting te realiseren door zogenaamde containerwoningen te bouwen op bijvoorbeeld het ciboga terrein.

De nadruk in het leefbaarheidsbeleid ligt op de integratie tussen studenten en niet – studenten. Groningen heeft een grote studentenpopulatie die vaak bijeen wonen met in de buurt niet – studenten in dit onderzoek gemakshalve werkenden genoemd. Levensstijlen van beide groepen komen niet overeen en dit zorgt regelmatig voor frictie. Deze situatie lijkt niet zozeer een ontwikkeling te hebben doorgemaakt sinds de verzelfstandiging, ware het niet dat de gemeente Groningen maatregelen heeft getroffen om studentenoverlast te verminderen, door limieten aan studentenwoningen in straten in Groningen in te stellen. Zodoende hoopt men door het aantal studenten per straat niet te laten toenemen, de overlast kan worden gestabiliseerd of zelfs teruggedrongen. Nijestee lijkt hier ook een rol in te hebben gespeeld door studentenwooneenheden te realiseren, buiten de bestaande bebouwing. Het gaat dan vooral om zelfstandige wooneenheden en geen studentenhuizen. Dit past goed binnen de focus van Nijestee, door het stimuleren van zelfstandigheid.

#### **7.4.2.5: Leefbaarheid:**

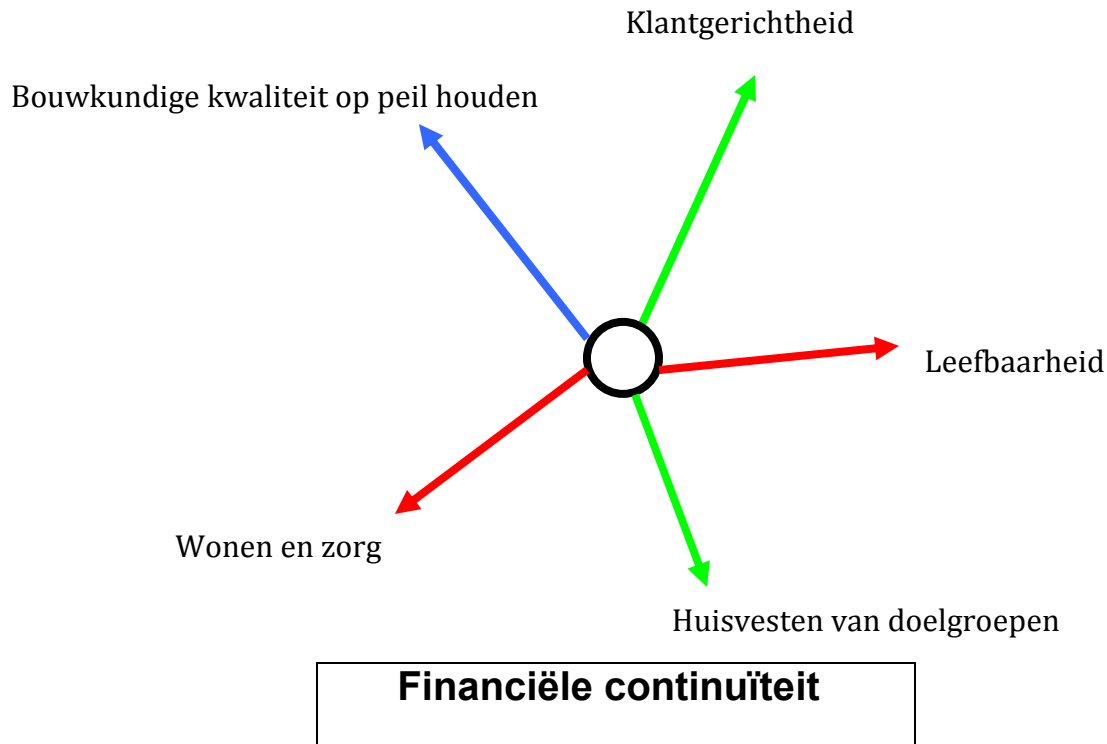
Als laatste beleidsveld zal leefbaarheid behandeld worden. Nijestee zegt dat beleid betreffende leefbaarheid al jaren een onderwerp van belang is, echter er als sinds jaar en dag een focus heeft gelegen in het kader van de sociale leefbaarheid. Mede door de stedelijke context waarin ze actief is. Lijkt het bij veel meer rurale corporaties pas sinds de verzelfstandiging een issue te zijn is er bij Nijestee al een langere ontwikkeling te bekennen. Immers zoals is vermeld, zorgt een stedelijke omgeving voor extra investeringen omtrent leefbaarheid.




Wat opvalt binnen het leefbaarheidsbeleid van Nijestee is het eigen initiatief en het zogenaamde zelfredzaamheidsprincipe . Dit betekent dat mochten er zich problemen voordoen deze in eerste instantie zelf opgelost moeten worden. Dit houdt in dat er geen interventie is van Nijestee. Mocht dit tot niets uitdraaien, dan kan Nijestee altijd hulp bieden (interview Bregman, 2011). Deze ontwikkeling is interessant te noemen. Immers de lijnen van woningcorporaties in de richting van burgers waren voor de verzelfstandiging hecht en direct. Er was een aanzienlijke mate van bemiddeling en bijstand. Echter na de verzelfstandiging is bij Nijestee het roer omgegaan, naar een passievere rol in het kader van de sociale leefbaarheid. Dit lijkt landelijke trends niet te volgen, omdat deze juist uitgaan van het uitbreiden van de investeringen in de leefbaarheid. Nijestee kies juist voor een toename van eigen initiatief en het lijkt er op of Nijestee haar investeringen wil verminderen. Blijkbaar wordt dit geaccepteerd door haar bewoners, doordat kennelijk de vraag naar woningen zo groot is, dat men mogelijk overlast voor lief neemt.

### 7.4.3: Conclusie:

De behandelde prestatievelden worden samengevat naar mate van belang in het volgende schema:

## *Nijestee*



-  Grote mate van belang
-  Gemiddelde mate van belang
-  Kleine mate van belang

Doordat Nijestee een stedelijke corporatie is, zou de situatie waarin Nijestee zich bevindt voor dit onderzoek uitzonderlijk te kunnen worden genoemd. Immers Nijestee heeft als enige corporatie in dit onderzoek te maken met een groei in het aantal huurders. Dit in tegenstelling tot Acantus die algehele bevolkingskrimp heeft, in sommige steden en dorpen zelfs algehele huishoudenskrimp en Wold en Waard die te maken heeft met een stilstand in het bevolkingsaantal maar te maken hebben met een veranderende samenstelling van de bevolking.

Doordat Nijestee te maken had met een groeiend aantal geïnteresseerden van het vastgoed, kon de positie als projectontwikkelaar ook grotendeels worden behouden. Immers lopende projecten lopen aardig en er zijn plannen voor nieuw vastgoed. De nadruk lijkt zich de komende tijd wat meer te richten op het realiseren van sociale woningbouw, zoals studentenhuisvesting en huisvesting van doelgroepen en in mindere mate in projectontwikkeling. Dit lijkt een verstandige keuze, omdat hier in een zwakke economische situatie meer vraag naar is. Immers de markt voor goedkope huurwoningen lijkt groeiende in een laagconjuncturele situatie,

doordat er mogelijk verarming optreedt en de markt voor dure koopwoningen lijkt kleiner te worden. Mogelijk kan er bij nieuwe projectontwikkelingen meer een focus komen op kleinschalige projectontwikkelingen of multifunctionaliteit, zodat bij de mogelijke slechte verkoop er betrekkelijk eenvoudig sociale huurwoningen van kunnen worden gemaakt.

Ook bij de andere prestatievelen zijn ontwikkelingen te ontdekken. Immers ten tijde van vlak de verzelfstandiging had Nijestee te maken met een grote mate van concurrentie en de drang van andere woningcorporaties zich te profileren in de stad Groningen met grote bouwprojecten. Deze konden ook goed worden uitgevoerd, doordat Nijestee expertise had in het bouwen in een stedelijke omgeving. Zo werden aanzienlijk aantal woningen gerealiseerd, waar ook over het algemeen vraag naar was. De maatschappelijke taken werden kort na de verzelfstandiging op een lagere pit gezet omdat de noodzaak niet aanwezig was. Er was voorspoed en de bestaande voorraad bleek toereikend. Echter externe ontwikkelingen hebben gezorgd dat Nijestee haar beleid moest aanpassen en de laatste jaren moest consolideren. In de eerste plaats door de laagconjuncturele situatie sinds een aantal jaren. Deze heeft er voor gezorgd dat vooral in de koopmarkt een kentering is gekomen. De verkoop van woningen is echter van groot belang voor de financiële positie van Nijestee. Zodoende kan worden geconcludeerd dat de financiële situatie lastiger is geworden en er een terugtreding van taken is te bekennen binnen het takenpakket van Nijestee. Immers er is minder financiële ruimte. Echter Nijestee lijkt hierin een geluk te hebben dat de huurmarkt nog goed loopt. Voor huurwoningen is immers een wachtlijst en voor bestaande huurwoningen bestaan over het algemeen lage kwaliteitseisen, waardoor het onderhoud minimaal kan worden genoemd.

Het lijkt er dus op dat Nijestee zich weer meer gaat profileren als een maatschappelijk onderneming, waarin er weer een belangrijke focus komt te liggen op sociale woningbouw en op het behartigen van belangen voor (potentiële huurders). Dit lijkt op de situatie van voor de verzelfstandiging, echter het verschil lijkt het hem te zitten in zogenaamde verdien capaciteiten. Nijestee zal op zoek moeten gaan naar de mogelijkheden om geld te genereren uit het exploiteren van sociale woningbouw. Er lijkt een focus te worden gelegd op klantgerichtheid om zo huurders langer huurder te laten zijn en minder klanten, echter oplossingen voor de toekomst staan nog duidelijk in de kinderschoenen.

## Hoofdstuk 8: Algehele conclusie

In het laatste hoofdstuk wordt gepoogd een algehele conclusie te geven met betrekking tot het onderzoek.

Wanneer er gekeken wordt naar de hoofdvraag van dit onderzoek: Hoe hebben woningbouwcorporaties zich na de verzelfstandiging ontwikkeld, wat zijn de ervaringen geweest binnen een veranderende context en een vergroot takenpakket en onder welke condities lijken ze zich de laatste jaren terug te trekken, kan dit in de eerste plaats pas beantwoord worden wanneer hoofdvraag wordt opgesplitst in een aantal onderdelen.

In de eerste plaats de ontwikkeling na de verzelfstandiging en de ervaringen die hier zijn opgedaan. De ontwikkeling die zich heeft voorgedaan na de verzelfstandiging in 1989 heeft geleid tot een uitbreiding van het takenpakket van woningcorporaties van een huisvester puur zang naar een huisvester die ook projectontwikkelaar is geworden. Dit betekent een uitbreiding van activiteiten in de sfeer van investeren in leefbaarheid en omgeving, maar ook in een mogelijke verandering van huisvesten van huurders naar klanten. Deze verandering kan ook als logisch worden gezien, omdat de corporaties vanaf 1989 werden geacht voor hun eigen financiële continuïteit zorg te dragen. Men kwam er al snel achter dat het geld te verdienen was met projectontwikkeling en niet met sociale woningbouw. Dit heeft ervoor gezorgd dat hier een nadruk op is komen te liggen, die heel lang heeft gezorgd voor een goed florerende woningbouwcorporatie die in een goede financiële situatie verkeerde en zodoende ook nieuwe ontwikkelingen kon realiseren. De ervaringen van woningcorporaties zijn hierin wisselend te noemen. Het lijkt erop dat Acantus hier geen goede ervaringen aan heeft overgehouden. Immers Acantus heeft grote verliezen geleden en heeft een grote druk gevoeld van collega corporaties om zich te storten in grootschalige projectontwikkeling. Wold en Waard daarentegen heeft zich van een duidelijke uitbreiding van het takenpakket enigszins gedistantieerd. Immers zij konden zonder grootschalige projectontwikkeling zorgen voor een financiële continuïteit. Nijestee heeft goede ervaringen met een uitbreiding van haar takenpakket, maar kon dit ook eenvoudig realiseren door zich te storten op grootschalige projectontwikkeling, zonder zich duidelijk bezig te gaan houden met overige bijkomende prestatievelden zoals leefbaarheid en duurzaamheid. Immers dit werd van Nijestee geëist van haar huurders en kopers (volgens Nijestee klanten) en hier werd dan ook minder geld aan besteed.

De drie onderzochte cases zijn geplaatst binnen een conceptueel kader, waarin een trend wordt beschreven van uitbreiding van taken voor woningcorporaties na de verzelfstandiging in 1989, naar een corporatie die zich onder invloed van een aantal factoren terugtreed binnen haar takenpakket. Uit de onderzochte cases is gebleken dat bij alledrie de corporaties er een uitbreiding van het takenpakket heeft plaatsgevonden na de verzelfstandiging. Echter de accenten waren verschillend. Zo hebben Acantus en Nijestee zich duidelijk bezig gehouden met grootschalige projectontwikkeling. Dit heeft voor beide corporaties verschillend uitgepakt. Immers Acantus heeft er verliezen op gedraaid, terwijl Nijestee goede zaken heeft gedaan. Deze grootschalige projectontwikkeling is op gang gekomen doordat dit een landelijk trend werd. Dit ontstond doordat woningcorporaties zelfstanding moesten functioneren. Om zichzelf niet uit de markt te prijzen werden corporaties eigenlijk gedwongen om aan grootschalige projectontwikkeling te doen. Dit heeft voor Nijestee goed uitgepakt, doordat zij in een vraagmarkt actief zijn. Echter voor Acantus heeft dit enigszins voor problemen gezorgd, omdat het gebied waar zij actief is te maken heeft met demografische krimp en Acantus is in onrendabele projectontwikkeling gaan zitten (dure koopappartementen). Deze projectontwikkeling is onrendabel gebleken omdat de economische crisis heeft gezorgd voor een kentering in de koopwoning markt. Er is dus wat betreft Acantus een consoliderende beweging te bekennen die eigenlijk verder gaat dan de situatie van 1989. Immers de projectontwikkeling is gestopt, maar de ontwikkeling van nieuwe sociale huurwoningen ook. Hierdoor lijkt de financiële positie van Acantus mogelijk gevaar te lopen en zal wellicht in overheidshanden moeten komen.

Wanneer er gekeken wordt naar het tweede deel van de hoofdvraag hoe de consoliderende bewegingen van de corporaties de laatste jaren kunnen worden verklaard kan worden gezegd dat dit in de eerste plaats en grotendeels te maken heeft met de laagconjunctuur en specifiek de kredietcrisis. Dit heeft ervoor gezorgd dat de financiële positie van corporaties minder is geworden doordat vastgoed niet meer verkocht wordt of verhuurd wordt. Dit heeft ervoor gezorgd dat woningbouwcorporaties zich zijn gaan consolideren in haar takenpakket. Corporaties geven duidelijk aan dat men zich op dit moment aan het bezinnen is, hoe nu verder? Deze consoliderende bewegingen van terugtreden binnen de prestatievelden binnen het BBSH.

De financiële positie van alledrie de onderzochte woningcorporaties is de laatste jaren nijpender geworden. Dit is echter over het algemeen niet gekomen doordat er gespeculeerd is met geld, maar door de afname van de verkoop van woningen. Dit is altijd een grote inkomstenbron geweest van woningcorporaties, echter het is onder invloed van de economische crisis de laatste jaren aanzienlijk afgenomen. Wold en Waard lijkt hier nog het minst last van te hebben, doordat veel klanten, klant blijven, maar echter verhuizen.

Het blijkt ook dat alle onderzochte corporaties zich willen presenteren als een maatschappelijk ondernemer. Dit komt vooral terug in het beleid van Acantus en Nijestee. Acantus door de ambitie te hebben om veel te investeren in leefbaarheid (echter zoals eerder genoemd, met minder financiële middelen) en Nijestee door zich klantgericht op te stellen. Het is uiteraard de vraag of dit strikt genomen onder het kopje maatschappelijk ondernemer valt, omdat een goed ondernemer ook klantgericht moet werken.

Voor Wold en Waard geldt in mindere mate dat de grenzen binnen de prestatievelden zijn opgezocht. Er is bij deze corporatie na de verzelfstandiging een focus geweest over hoe de continuïteit te waarborgen als verzelfstandigde organisatie. Dit heeft tot weinig uitspattingen geleid. Probleem voor Wold en Waard is de veranderende samenstelling van de bevolking. Waarbij het aantal huurders niet zozeer af- of toeneemt, maar ouder wordt.

Het is opvallend dat het lijkt alsof landelijke trends, ondanks dat de noodzaak tot handelen soms ontbreekt, onbewust wel in het beleid terugkomen. Zo is bij Wold en Waard het punt leefbaarheid in het beleid gekomen doordat het behandeld wordt als prestatieveld door collega corporaties, terwijl de noodzaak helemaal niet zo groot was. Het lijkt erop dat het vaststellen van de prestatievelden zorgt voor houvast. Echter dit is vooral voor grote corporaties die zich het verst van de maatschappelijk taken hebben gepositioneerd. Dit gaat ten koste van het beleid van corporaties die dicht bij de oorspronkelijke taken zijn gebleven. Zij worden als het ware door het vaststellen van de prestatievelden beperkt in hun beleid. Dit betekent dat zogenaamde 'oude' corporaties als het ware hun vrijheden die hen na de verzelfstandiging zijn gegeven, niet kunnen benutten. Het lijkt er dus op dat corporaties die na de verzelfstandiging de grenzen van de prestatievelden hebben opgezocht het landelijke beleid voor een groot deel bepalen en wellicht het te voeren beleid voor de overige corporatie daarbij.

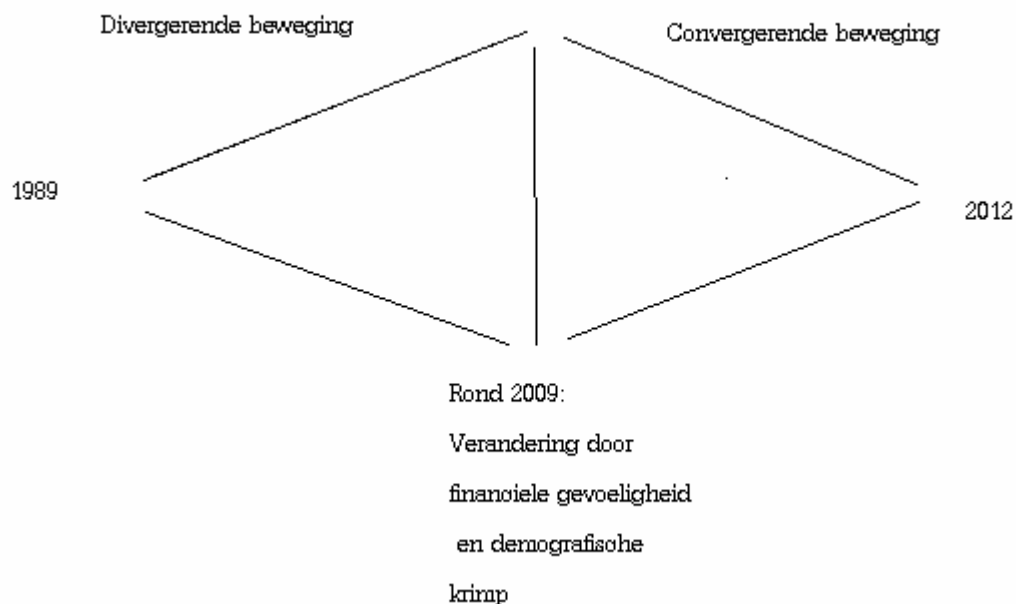
Elementen van new public management komen vooral terug in het beleid van Acantus. Het lijkt erop dat concurrentie en competitie hebben gezorgd voor een bepaalde drang om zich toch te gaan richten op grootschalige projectontwikkeling. Dit heeft in veel gevallen niet gezorgd voor een goed resultaat. Dit is een reden geweest om te zeggen dat er de komende jaren geen grootschalige projectontwikkeling meer wordt ontplooid, omdat dit een dusdanig groot risico met zich meebrengt dat de financiële continuïteit in het geding lijkt te komen.

Wanneer er gekeken wordt naar de externe factor krimp kan dit als externe factor worden gezien, echter het heeft niet direct gezorgd voor een consoliderende beweging binnen de uitbreiding van de prestatievelden, maar voor een verkleining van de gehele activiteiten van de corporaties. Dit geldt zoals vermeld niet voor Nijestee die niet in een krimpgebied actief is. Krimp zorgt ervoor dat er geen schaarste meer ontstaat binnen het aanbod van woningen van

een woningcorporatie, maar het zorgt voor ruimte en een grotere beschikbaarheid. Dit zorgt voor lagere prijzen en een mogelijk groter aanbod, doordat zich onder de condities van lagere prijzen nieuwe potentiële klanten komen.

Het lijkt er dus op dat de consoliderende bewegingen waar Gruis en Nieboer (2011) over schrijven zich duidelijk hebben gemanifesteerd bij de onderzochte corporaties. Echter de condities en de accenten zijn verschillend van aard. Het lijkt erop dat corporaties die de grenzen van de prestatievelden binnen het BBSH hebben opgezocht ook grotere consoliderende bewegingen maken, onder invloed van laag conjunctuur en demografische krimp. Reden is vooral het grote speculeren met geld vanaf de verzelfstandiging en de terugloop van verkoop van huizen. Deze hebben ervoor gezorgd dat deze corporaties nu een pas op de plaats moeten maken.

De algehele conclusie kan worden samengevat in het volgende schema



Na de verzelfstandiging hebben zich divergerende bewegingen voorgedaan binnen de prestatievelden van het BBSH. Dit betekent dat de grenzen binnen de prestatievelden zijn opgezocht. Echter hier kwam een kentering in rond 2009. Woningcorporaties werden als het ware gedwongen om zich terug te trekken in activiteiten binnen haar takenpakket, onder de condities van financiële gevoeligheid en demografische krimp. Immers speculeren met geld werd lastiger doordat de kredietcrisis zich inzette en daarnaast de inkomsten van de corporaties terugliepen.

Uit het onderzoek is gebleken dat er binnen met mate van divergeren en convergeren tussen corporaties een verschil zit. Bij rurale corporaties lijken de bewegingen kleiner te zijn gegaan dan bij stedelijke corporaties, omdat het speculeren en het projectontwikkelen zich naar de aard van de streek hebben gevormd.



## **Hoofdstuk 9: Aanbevelingen:**

Dit onderzoek is evaluerend van aard. Het heeft gepoogd een verklaring te geven voor fundamentele veranderingen binnen de woningcorporatie sector. Vanuit de conclusie kunnen de volgende aanbevelingen worden gehaald.

- De basis voor iedere corporatie zijn financiële continuïteit en klanten. Voor de financiële continuïteit zijn corporaties grotendeels afhankelijk van de verkoop van woningen. Wanneer dit door slechte tijden op de woningmarkt terugloopt zullen er andere inkomsten moeten worden gegenereerd om projecten te kunnen financieren. Te denken valt aan het pogen van het verhogen van huuropbrengsten zoals Nijestee doet. Van belang is wel dat er voldoende vraag blijft bestaan. Daarom zullen woningcorporaties inventief moeten zijn met manieren om nieuwe klanten te kunnen trekken of om klanten langer aan zich te binden. Het inspelen op trends zoals investeren in duurzaamheid kunnen nieuwe klanten trekken. Hier wordt naar de mening van de onderzoeker nog te weinig aandacht aan besteed.
- Krimp zorgt voor aantasting van voorzieningen en daarmee ook gedeeltelijk het voorzieningsniveau. Wellicht kan door inmenging van woningbouwcorporaties worden gezorgd dat voorzieningen op peil blijven en de leefbaarheid in het krimpgebied behouden blijft. Dit heeft positief effect voor de toekomst van woningbouwcorporaties doordat die juist wonen kunnen promoten in een gebied waar rust is en ruimte, maar nog wel door tussenkomst van de woningbouwcorporaties voorzieningen zijn. Zo biedt krimp kansen, ook voor een woningbouwcorporatie.
- Woningbouwcorporaties trekken zich terug binnen de prestatievelden van het BBSH. Dit gebeurt door algehele terugtrekking voor het realiseren van woningen en renovatie. Echter hier liggen kansen, omdat een woningbouwcorporatie nu de tijd heeft om ook daadwerkelijk te consolideren en zich weer toe te spitsen op sociale woningbouw en geen andere projectontwikkeling. Immers in veel gebieden is er nog steeds een wachtlijst voor goedkope (huur)woningen. De focus zal dus moeten liggen op huisvesting van voor de verzelfstandiging. Dit zal gerealiseerd kunnen worden door onrendabele projecten met investeringen om te zetten naar sociale woningbouw. Dit zorgt er enerzijds voor dat er minder leegstand komt en anderzijds worden de wachtlijsten weggewerkt.
- Wanneer een corporatie zich terugtrekt binnen het takenpakket van het BBSH, kan dit mogelijk ook voordelig uitwerken. Immers er is tijd voor bezinning en evaluatie. Immers het is de vraag of een maatschappelijk georiënteerde organisatie een constante groei moet hebben. Dit is niet tekenend voor de maatschappij waar er ook tijd is voor bezinning. Het is zaak voor woningcorporaties om te zorgen er dat in tijden van bezinning nieuwe strategieën worden uitgewerkt om zodoende sterker te worden. Het is dan ook het aanbevelen waard

**Hoofdstuk 10: Reflectie:**

Dit is een evaluerend onderzoek geworden, waarin gepoogd is een beeld te schetsen van woningbouwcorporaties binnen een veranderend en dynamisch kader. Het is een beschrijvend onderzoek geworden, waarin gekeken is naar motivaties van woningbouwcorporaties om zich consoliderend te gedragen en zich terug te trekken binnen de prestatievelden van het BBSH. Het is zoals gezegd vooral evaluerend van aard en het heeft opvallende zaken naar boven gehaald, echter geen opvallend nieuwe inzichten. Wellicht had binnen de cases nog enig extra diepgang tot een sterker verhaal geleid. Echter de mogelijkheden waren beperkt en betrokkenen laten niet het achterste van hun tong zien, wanneer het gaat over een penibele financiële positie.

De cases zijn op een aantal punten nog niet voldoende onderzocht. Er zijn sleutelfiguren gesproken, echter de informatie had nog door meerdere mensen geverifieerd kunnen worden. De algemene conclusies moeten dan ook met enige terughoudendheid worden bekeken en zijn niet automatisch geldig en van toepassing voor andere corporaties.

De onderzoeker kan terugkijken op een redelijk onderzoeksproces. Er was een goede samenwerking met de begeleider en er was prima medewerking. Het was zo nu en dan even zoeken naar een goede lijn in het onderzoek en de mondelinge ideeën kwamen soms wat moeizaam op papier. Het was een leerzaam proces, waarin de onderzoeker heeft geleerd dat de theorie iets moet aanvullen op de praktijk. Dit was een grote eye – opener.

## Literatuurlijst:

Acantus (2008) Jaarverslag 2008

Acantus (2009) Jaarverslag 2009

Acantus (2010) jaarverslag 2010

Aedes, (2007) 'Wie zijn corporaties?' Artikel op: [www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl)

Atrive (2009) 'Monitor Atrive' crisis verandert woningcorporaties.

BBSH, (2009) hoofdstuk 1, artikel 11

Bouckaert G, Politt C (2004) public management reform, *a comparative analysis*, Oxford university press, Oxford.

Ekkers, P. (2002) Van volkshuisvesting naar woonbeleid. Reeks Planologie, deel 4. Sdu Uitgever, Den Haag.

Ekkers, P. (2010) Van volkshuisvesting naar woonbeleid. Reeks Planologie, deel 5. Sdu Uitgever, Den Haag.

Eygelshoven P.J. Nentjes A. B.C.J. van Velthoven (2004) Markten en overheid, Stenferd Kroese, Groningen

Gruis, V (2011) 'Maatschappelijk ondernemerschap en voorraadbeleid woningcorporaties,' Technische Universiteit Delft

Gruis, V & Nieboer, N (2011) 'Corporaties consolideren.' Uit: Ruimtevolk 2011

Heins G. (2011) gesprek gevoerd over onderhoud van maatschappelijk vastgoed

Hoek, van der J. (2010) Krimp aanjager voor scenarioplanning woningcorporaties, [www.between-us.nl](http://www.between-us.nl)

Horst, van der J. (2010) 'Ondernemen met zin!' *een handleiding voor non-profitorganisaties*

Keicentrum voor stedelijke vernieuwing (2007) 'de veertig wijken van Vogelaar' gevonden op: [www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)

Korsten A (2004) 'New Public Management,' gevonden op: [www.arnokorsten.nl](http://www.arnokorsten.nl)

Lans, van der J (2008) Het rode geluk, geschiedenis van de algemene woningbouw vereniging, Uitgever, Bert Lubberhuizen, Amsterdam.

Maat, van der A (2003) 'Wat is New Public Management?' gevonden: [www.avandemaat.tripod.com](http://www.avandemaat.tripod.com)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (2011) 'Duurzame bedrijven positief over 2010 en optimistisch over 2011' gevonden op: [www.mvo-nederland.nl](http://www.mvo-nederland.nl)

Nieboer, N (2011) 'Inspelen door corporaties op een veranderende omgeving' de resultaten van de enquête, Technische universiteit Delft

Nieboer, N. Vegter, M. Gruis, V (2007) 'Strategisch voorraad beleid en herstructurering, artikel van onderzoek van keicentrum voor stedelijke vernieuwing.

Nijestee (2008) Jaarverslag 2008

Nijestee (2009) Jaarverslag 2009

Nijestee (2010) Jaarverslag 2010

Quintis (2011) 'nieuw arrangemente overheid – woningcorporaties.' Artikel op: [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl)

Sociaal Economische Raad (2010) 'Bevolkingskrimp benoemen en benutten' eigen publicatie

Swanborn (2003) 'Case studies: Wat, wanneer en hoe? Boom: Meppel.

Wissink, G. (1989) Ruimtelijke ordening in uitvoering: het optreden van de overheid. In: N. Muller en B. Needham, Ruimtelijk handelen. Meewerken aan de ruimtelijke ontwikkeling pp. 87-95. Kerckebosch, Zeist.

Wold en Waard (2008) Jaarverslag 2008

Wold en Waard (2009) Jaarverslag 2009

Wold en Waard (2010) Jaarverslag 2010

Woud, van der A. (2010) 'Een koninkrijk vol sloppen' Uitgever: Bert Bakker, Amsterdam

**Interviews:**

Boers, R (2011) 'Acantus' interview gehouden op: 14-9-2011

Bregman, P. (2011) 'Nijestee' interview gehouden op: 6-9-2011

Klein, J. (2011) 'Wold en Waard' interview gehouden op: 5-9-2011

## Bijlage 1:

Erkennings balans per 31 december 2010 – Actuele waarde		
ACTIVA	2010	2009
<b>VASTE ACTIVA</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
- Onroerende en roerende zaken in exploitatie	570.328.536	563.429.824
- Onroerende zaken verkocht onder voorwaarde	7.830.804	1.477.000
- Onroerende en roerende zaken t.b.d. exploitatie	2.865.133	2.772.747
- Onroerende en roerende zaken in ontwikkeling	36.915.251	34.562.196
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>617.939.724</b>	<b>602.241.767</b>
<b>Financiële vaste activa</b>		
- Te vorderen BWF-subsidies	0	724.902
- Deelnemingen	489.609	489.701
- Leningen v/g	2.792.234	2.792.234
- Belastingterrein	2.973.955	3.227.411
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>6.255.798</b>	<b>7.234.338</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
- Voorraden	186.976	229.013
- Ouderhanden koopprojecten	5.876.972	5.038.295
<b>Totaal voorraden</b>	<b>6.063.948</b>	<b>5.267.268</b>
<b>Vorderingen</b>		
- Handbrieven	587.484	550.011
- Overige vorderingen	2.246.395	6.407.100
- Overlopende activa	1.676.140	1.696.036
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>4.510.019</b>	<b>8.654.047</b>
<b>Liquide middelen</b>		
	286.778	23.758
<b>Totaal</b>	<b>635.036.267</b>	<b>623.421.178</b>

Erkennings balans per 31 december 2010 – Actuele waarde		
PASSIVA	2010	2009
<b>Eigen vermogen</b>		
- Overige reserves	41.839.343	42.462.766
- Herwaarderingsreserve	141.391.707	148.931.258
- Resultaat boekjaar 'overige reserves'	4.950.236	623.423
- Resultaat boekjaar 'herwaarderingsreserve'	6.106.022	7.539.551
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>175.574.792</b>	<b>183.281.050</b>
<b>Egalisatievoorziening</b>		
- BWF-subsidies	391.215	401.961
- Erfpacht	6.730.113	6.754.844
- Overig	14.467	14.659
<b>Totaal egalisatievoorziening</b>	<b>7.135.795</b>	<b>7.171.464</b>
<b>Voorzieningen</b>		
- Voorziening onrendabel investeringen	6.366.342	9.893.369
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>6.366.342</b>	<b>9.893.369</b>
<b>Langlopende schulden</b>		
- Leningen	402.575.404	376.321.304
- Terugkoopverplichting woningen verkocht onder voorwaarde	9.024.677	1.477.100
- Waarborgsommen	44.754	21.173
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>411.644.905</b>	<b>377.819.477</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
- Schulden aan banken	9.354.478	13.252.882
- Schulden aan leveranciers	8.189.444	7.385.950
- Belastingen	1.042.596	8.267.503
- Sociale lasten	483.928	560.170
- Onderhoudsvoorzieningen	612.169	1.356.153
- Nog te verrichten prestaties	1.675.760	1.401.907
- Schulden aan personeel	463.818	431.440
- Overlopende passiva	12.492.240	12.649.804
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>34.314.433</b>	<b>45.305.818</b>
<b>Totaal</b>	<b>635.036.267</b>	<b>623.421.178</b>