

# Een beoordelingsmodel voor woningcorporaties bij herstructureringen

---



Auteur: N. Middel  
Studentnummer: s1928694  
Groningen, 13 augustus 2012



In opdracht van Rijksuniversiteit Groningen  
Faculteit ruimtelijke wetenschappen  
Master vastgoedkunde  
Begeleider: prof. dr. E.F. Nozeman  
Tweede lezer: dr. F.J. Sijtsma



Bedrijf: Woningcorporatie Actium Assen  
Mentoren: R. van der Meulen, K. Hummel & A. Radema

## Samenvatting

Woningcorporaties houden zich dagelijks bezig met het vitaliseren van de woningportefeuille. Hierbij wordt er gestreefd naar een vooraf gestelde kwaliteit en kwantiteit van de woningvoorraad. Daarom vindt er ontwikkeling bij woningcorporaties plaats in de vorm van; sloop; nieuwbouw; vervangende nieuwbouw; en renovatie. Deze masterthesis gaat in op hoe dit proces eruit ziet en hoe besluitvorming tot stand komt met betrekking tot herstructureringen. Vervolgens wordt in dit rapport een instrument aangedragen om besluitvorming beter en zorgvuldiger tot stand te laten komen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*“ Welk beoordelingsmodel kunnen woningcorporaties gebruiken om systematisch te komen tot de meest geschikte wijzigingsvorm van herstructureringsprojecten binnen de bestaande woningportefeuille, dat tevens inzichtelijk maakt welke afdelingen/organisatieonderdelen een herstructurering op basis van welke afwegingen beoordelen? ”*

Uit recente artikelen blijkt dat corporaties niet volgens een vaste methode en op basis van vooraf opgestelde criteria herstructureringen beoordelen. In dit ontwerpend onderzoek wordt een instrument aangedragen waarin herstructureringsprojecten systematisch kunnen worden beoordeeld om te kunnen komen tot de meest geschikte aanpak van een complex. Het model is tegelijkertijd een instrument dat helpt te beoordelen waar de prioriteit ligt om te herstructureren. Het complexe proces van beoordelingen van herstructureringen is in dit onderzoek gevangen in een beoordelingsmodel.

Bij aanvang van het onderzoek was het genoemde besluitvormingsproces nog niet gevangen in een model waarin tevens een oplossingsrichting voor een complex wordt getoond. Om te kunnen komen tot een gedegen beoordelingsmodel is er allereerst een literatuuronderzoek verricht. Op basis van dit literatuuronderzoek zijn onderzoeksvragen voor een deel beantwoord en is er een hypothetisch beoordelingsmodel en een procesmodel ontwikkeld. Het procesmodel laat zien hoe het proces bij herstructureringen, dus van ‘complex dat niet meer op de huidige manier geëxploiteerd kan worden’ tot aan ‘wijziging van het complex’, werkt. Het beoordelingsmodel is een verdieping op het procesmodel en gaat in op de inhoudelijke beoordeling van complexen. Door middel van interviews met woningcorporaties door heel Nederland, zijn zowel het procesmodel als het beoordelingsmodel getoetst aan de praktijk. Tevens is door middel van de interviews geprobeerd een antwoord te krijgen op de witte vlekken die zijn ontstaan op basis van de literatuur.

Aan de hand van de interviews zijn de modellen aangepast, dit heeft geresulteerd in een definitief procesmodel en een beoordelingsmodel; het 6 B'en- model. Het model bevat hoofd- en deelthema's waarop complexen worden beoordeeld en in het model moet een oplossingsrichting worden gegeven per thema. Deze hoofd- en deelthema's spelen bij verschillende disciplines binnen woningcorporaties. Dit heeft tot gevolg dat het model uiteindelijk een beoordeling toont die door verschillende disciplines binnen de corporatie tot stand is gekomen, en dus op basis van een beoordeling van verschillende belangrijke hoofd- en deelthema's. Herstructureringen kunnen niet enkel en alleen op objectieve thema's worden beoordeeld. Er spelen weldegelijk subjectieve en zachte thema's mee bij de

beoordeling. Het model bevat dan ook zowel harde als zachte thema's. In dit rapport wordt aangegeven hoe de criteria zo objectief mogelijk kan worden beoordeeld.

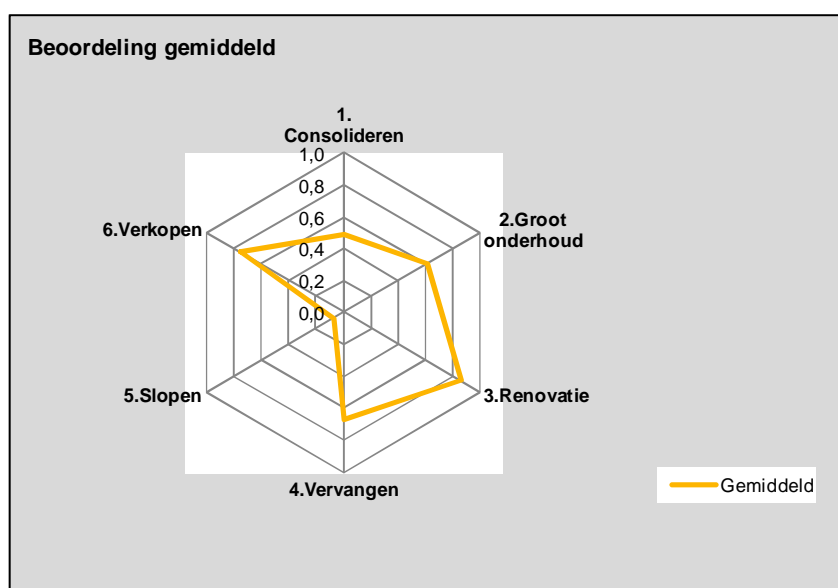
De 6 B'en staan voor: Besluitvorming door Beoordeling van de Behoeftte, Bebouwing, Beleid en Bedragen. Deze laatste vier B'en zijn de hoofdthema's die meespelen bij de beoordeling van complexen van woningcorporaties. Onder deze B'en vallen verschillende deelthema's waarop complexen beoordeeld moeten worden. Het model weerspiegelt de visie van een specifieke corporatie doordat een corporatie er in aan kan geven welke thema's zij al dan niet belangrijk vindt bij de beoordeling van complexen. In het model worden hoofd- en deelthema's beoordeeld aan de hand van een cijfer. Vervolgens wordt in het model per deelthema beoordeeld welke vormen aansluiten op de bestaande situatie. Een beknopt overzicht van het beoordelingsmodel is weergegeven in figuur 1. Hierin worden alleen de hoofdthema's behoefte, bebouwing en beleid in weergegeven. Voor een volledige weergave is figuur 5.2 in hoofdstuk 5 te raadplegen. In de volledige weergave zijn de deelthema's, gewogen gemiddelden, gemiddelde productsterkten, en tekstuele aanvulling ook zichtbaar. Aan de hoofdthema's wordt een cijfer gekoppeld. Dit cijfer is een beoordeling van de huidige situatie van een complex. Dit cijfer wordt vervolgens toegelicht. Het gewicht is een weerspiegeling van hoe belangrijk een corporatie een bepaald thema vindt bij de beoordeling van herstructureringen.

Welke vormen sluiten aan bij de thema's?

THEMA	Cijfer: 1=slecht 2=matig 3=goed	Toe lich ting	Gewicht door verdelen punten	Sluit aan bij type aanpak (1 = ja, 0 = nee)						Toe licht ing
				1. Consolideren	2. Groot Onderhoud	3. Renovatie	4. Vervangen	5. Slopen	6. Verkopen	
Behoeftte										
Bebouwing										
Beleid										

Figuur 1. Beknopt beoordelingsmodel (eigen bewerking)

Wanneer het volledige 6 B'en- model is ingevuld, en de gewogen gemiddelden zijn bekend, dan uit zich dit in onder andere een gemiddelde beoordeling. Hierin zitten de verschillende hoofd- en deelthema's verwerkt. De gemiddelde beoordeling wordt automatisch in Excel gegenereerd en is af te lezen in figuur 2. In figuur 2 neigt de herstructurering op het gebied van "behoefte, bebouwing en beleid" het meeste naar renovatie.



Figuur 2. Resultaat invulling 6 B'en- model (eigen bewerking, ingevuld ter illustratie)

Naast een overzicht van de gemiddelde beoordeling is tevens inzichtelijk gemaakt hoe er op de verschillende thema's behoefte, bebouwing, en beleid wordt gescoord. In figuur 2 zit het thema bedragen gedeeltelijk verwerkt. Het thema bedragen is geïntegreerd in het thema beleid, omdat er financiële randvoorwaarden bestaan bij herstructureringen. Deze randvoorwaarden zijn verwoord in beleidsregels, waardoor dit onder beleid valt. Verder uit de beoordeling van het thema bedragen zich in een productsterkte. De productsterkte is er voor alle hoofdthema's en komt tot stand door de cijfers die worden toegekend aan de thema's. Hoe deze er voor bedragen uit ziet is te zien in figuur 3.

THEMA	DEELTHEMA	Cijfer: 1=slecht 2=matig 3=goed	Toelichting
Bedragen	Rendement		
	Vrije verkoopwaarde / WOZ		
	Huurinkomsten		
	Onderhoudsnorm		
	<b>Gemiddelde productsterkte</b>		

Figuur 3. Productsterkte bedragen (eigen bewerking)

Om te kunnen beoordelen wat voor financiële gevolgen de uitvoering van een herstructurering heeft op bedrijfsniveau, wordt het resultaat van het project gekoppeld aan de solvabiliteit, liquiditeit en het budget van de woningcorporatie.

Het 6 B'en- model geeft inzicht in hoe collega's binnen corporaties op het gebied van hun expertise komen tot een bepaalde beoordeling van een thema. Doordat het model niet volledig geautomatiseerd is, worden corporatiemedewerkers geprikkeld om relaties te leggen tussen de verschillende deelthema's en hun verstand te gebruiken. Het model sluit aan op de integrale en interdisciplinaire totstandkoming van besluiten van woningcorporaties. Omdat er door verschillende disciplines wordt beoordeeld, kan goed onderbouwd worden waarom er bij een herstructurering wordt gekozen voor een bepaalde aanpak. Het model stuurt dan ook aan op een bepaalde aanpak van herstructurering.

Het 6 B'en- model is getoetst op uitvoerbaarheid in de praktijk door middel van een pilot bij een woningcorporatie. Er kan gesteld worden dat deze pilot succesvol is verlopen. Omdat er slechts één pilot is gehouden zijn de resultaten van de pilot niet generaliseerbaar. Één van de aanbevelingen voor vervolgonderzoek is dan ook om het 6 B'en- model bij meerdere corporaties op uitvoerbaarheid te testen.

## Voorwoord

Met trots presenteer ik u deze masterthesis ten behoeve van mijn eigen ontwikkeling en ter afronding van mijn master vastgoedkunde van de rijksuniversiteit van Groningen.

Sinds de basisschool ben ik geïnteresseerd in vastgoed. Dit begon simpel met het vertalen van eigen wensen voor een droomhuis naar een ontwerp op papier. Daarnaast was ik altijd huizen op Funda en in etalages van makelaars aan het bekijken. Dit was de reden dat ik aan de opleiding vastgoed&makelaardij ben begonnen. Tijdens deze opleiding heb ik ervaring opgedaan in de commerciële beleggingswereld en bij een makelaar. Bij de makelaar beviel het destijds zo goed dat ik besloot daar te gaan werken. Op dat moment was er een negatieve sfeer in het vak, vooral door de kredietcrisis. Ik zag mijzelf de komende jaren niet langer fungeren als makelaar en wilde mij breder inzetten voor de maatschappij. Daarom ben ik vastgoedkunde aan de rijksuniversiteit van Groningen (RUG) gaan studeren. Bij deze studie is het mogelijk om de masterthesis te schrijven bij een bedrijf. Daarom ben ik bij woningcorporatie Actium, op de afdeling projectontwikkeling, mijn masterthesis gaan schrijven. Mijn keuze voor een woningcorporatie is omdat ik denk dat ik daar op de lange termijn een positieve bijdrage kan leveren aan de maatschappij.

Na een aantal gesprekken met bedrijfsmentor dhr. Van der Meulen en begeleider van de RUG dhr. Nozeman, is er overeenstemming bereikt over het onderwerp. Een onderwerp waarvoor ik het hele bedrijfsproces binnen woningcorporaties moest doorlopen. Door mijn onervarenheid binnen corporatieland een zware dobber. Ik moest een instrument ontwerpen dat woningcorporaties kunnen toepassen bij de beoordeling van herstructureringsprojecten. Onder andere door het raadplegen van literatuur en de kennis van corporatiemedewerkers ben ik tot een bevredigend eindresultaat gekomen. Dit had ik niet kunnen bewerkstelligen zonder de begeleiding van prof. dr. E.F. Nozeman van de RUG. Tussentijdse evaluaties en continue beoordeling van tussenproducten hebben ervoor gezorgd dat ik dit eindproduct heb kunnen ontwikkelen. Daarom wil ik bij deze dhr. Nozeman hartelijk danken voor zijn betrokkenheid bij mijn afstudeertraject.

Verder gaat mijn dank uit naar de medewerkers binnen Actium Wonen. Allereerst wil ik dhr. Van der Meulen bedanken voor het feit dat mij een afstudeerplek is gegund op de afdeling ontwikkeling. Daarnaast heeft zijn betrokkenheid ervoor gezorgd dat ik een goede masterthesis heb kunnen schrijven. Ten tweede wil ik mw. Radema, dhr. Hummel, dhr. Mehanovic, en dhr. Thijsen bedanken voor de tijd die zij voor mij hebben vrijgemaakt. Zij zijn enorm waardevol geweest bij de ontwikkeling van mijn masterthesis.

Mijn dank gaat in het bijzonder uit naar mijn ouders, omdat zij mij de mogelijkheid hebben geboden om mezelf te ontwikkelen tot een universitair geschoolde. Mijn vriendin wil ik bedanken omdat zij continu betrokken is geweest bij mijn afstudeertraject. Met haar heb ik ervaringen die ik opdeed binnen het bedrijf kunnen delen, en ze heeft input geleverd waardoor mijn thesis beter ontwikkeld kon worden.

Daarnaast wil ik mijn vrienden en overige familie bedanken voor de ontspanningsmomenten tijdens de afgelopen drukke periode. Mijn beperkte vrije tijd heb ik met jullie goed kunnen besteden. Een goede 'bodem' om op stage weer te kunnen presteren. Tot slot gaat mijn waardering uit naar alle experts die de tijd hebben genomen voor de interviews en het delen van hun kennis.

Ik hoop dat deze masterthesis voldoet aan de verwachtingen van alle bedankte personen. Ik hoop dat zij, net als ik, met enige trots deze masterthesis zullen lezen.

Niek Middel

# Inhoud

<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>8</b>
1.1    Situatieschets.....	8
1.2    Probleemstelling.....	9
1.3    Doelstelling.....	9
1.4    Onderzoeksvragen.....	9
1.5    Conceptueel model .....	10
1.6    Onderzoeksmethode .....	11
1.7    Relevantie onderzoek.....	12
1.7.1 Maatschappelijke relevantie .....	12
1.7.2 Wetenschappelijke relevantie .....	12
1.8    Leeswijzer .....	12
<b>2. Theorie</b> .....	<b>13</b>
2.1    Begrippen .....	13
2.2    Samenvatting belangrijkste publicaties .....	13
2.3    Theoretische modellen.....	16
2.4    De afdelingen.....	19
2.4.1 Directie .....	19
2.4.2 Strategisch voorraadbeleid .....	20
2.4.3 Wonen.....	22
2.4.4 Projectontwikkeling.....	23
2.4.5 Financieel.....	23
2.4.6 Onderhoud .....	24
2.4.7 Juridische zaken.....	24
2.4.8 Extern.....	24
2.5    Benaderingswijzen.....	25
2.5.1 Type benaderingen.....	25
2.5.2 Bedrijfsstijl .....	25
2.6    Conclusie theorieën .....	26
<b>3. Hypothetisch proces- en beoordelingsmodel</b> .....	<b>28</b>
3.1    Interpretatie model .....	28
3.1.1 Situatie extern .....	28
3.1.2 Intern proces .....	29
3.1.3 Besluit .....	29
3.1.4 Resultaat .....	30
3.2    Conclusie .....	30
<b>4. Hypothetisch model in de praktijk</b> .....	<b>37</b>

4.1 Methode interviews .....	37
4.1.1 Populatie, steekproef en representativiteit .....	37
4.1.2 Aanpak .....	38
4.2 Resultaten.....	38
4.2.1 Procesmodel .....	38
4.2.2 Totstandkoming besluiten.....	39
4.2.3 Modellen in de praktijk.....	39
4.2.4 Excelsheet toetsing externe situatie .....	40
4.2.5 Beoordeling excelsheet rekenschema .....	42
4.2.6 Beoordeling excelsheet toetsing intern .....	43
4.2.7 Beoordeling excelsheet samenvatting .....	45
4.2.8 Beoordelingsboom algemeen .....	45
4.2.9 Overig.....	46
<b>5 Conclusie op basis van interviews.....</b>	<b>47</b>
5.1 Procesmodel.....	47
5.2 Totstandkoming besluiten .....	48
5.3 Beoordelingsmodel .....	48
5.3.1 Algemeen .....	48
5.3.2 Wijzigingsvormen .....	49
5.3.3 Excelsheet extern.....	49
5.3.4 Rekenschema .....	53
5.3.5 Excelsheet samenvatting .....	55
<b>6. Pilot 6 B- en model .....</b>	<b>57</b>
6.1 Omschrijving project .....	57
6.2 Introductie model .....	57
6.3 Evaluatie operationalisering beoordelingsmodel .....	57
6.4 Conclusie pilot.....	58
<b>7. Conclusie en aanbevelingen.....</b>	<b>59</b>
7.1 Antwoord onderzoeksvragen.....	59
7.2 Antwoord op de hoofdvraag .....	61
7.3 Aanbevelingen ten behoeve van de uitvoerbaarheid van het 6 B'en- model.....	61
7.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	63
7.5 Reflectie.....	64
<b>Bronnen .....</b>	<b>66</b>
<b>Bijlage 1. Vragen plus toelichting interviews .....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 2. Instructie van het instrument '6 B'en- model' .....</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 3. Resultaat pilot: ingevuld beoordelingsmodel .....</b>	<b>74</b>

# 1. Inleiding

## 1.1 Situatieschets

Woningcorporaties houden zich dagelijks bezig met het invulling geven aan een ideale beoogde woningportefeuille. Hierbij wordt er gestreefd naar een vooraf gestelde kwaliteit en kwantiteit van de woningvoorraad. Om deze voorraad te bewaken/realiseren beschikken woningcorporaties over een zogenaamd strategisch voorraadbeleid (SVB). Wat voor type, en welke hoeveelheden woningen dit moeten zijn, wordt bepaald door de corporaties zelf. Daarnaast worden er door woningcorporaties gebiedsvisies opgesteld waarin de visie op een bepaald gebied wordt omschreven. Gemeenten stellen woonplannen op waarin ambities en inspanningen staan die voor een te behalen resultaat moeten zorgen. Op die manier kunnen corporaties de ambities van gemeenten toetsen. De afspraken tussen de woningcorporaties en gemeenten worden vastgelegd in 'prestatieafspraken'. Deze prestatieafspraken geven woningcorporaties richtlijnen met betrekking tot het veranderen en vitaliseren van de woningvoorraad. Om kwaliteit en kwantiteit van de voorraad te behouden/realiseren zijn corporaties continu bezig met het vitaliseren van de portefeuille. Ontwikkeling vindt onder andere plaats door sloop, nieuwbouw, vervangende nieuwbouw, en renovatie. Wanneer blijkt dat een woning niet aan de woontechnische eisen voldoet, dan werd over het algemeen al snel gesproken over het slopen van woningen (Hummel, 2011). In 2009 is er onderzoek gedaan naar de effecten van sloop. Hieruit kwam naar voren dat sloop voor zowel de eigenaar, huurder, overheid en samenleving niet zorgt voor een maatschappelijke meerwaarde. Uitkomsten van dit onderzoek over gevolgen van sloop voor de maatschappij waren neutraal of negatief (Flier, 2009). Tevens is het vanwege de hoge kosten van vervangende nieuwbouw wellicht interessanter om alternatieve manieren te beoordelen ten behoeve van het vitaliseren van de portefeuille. Afgelopen jaar is er dan ook aanzienlijk minder gesloopt en kiezen corporaties steeds vaker voor renovatie. (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011) Voorts is het interessant om na de uitvoering van een herstructureringsproject te kunnen vaststellen op basis van welke criteria een renovatie, verkoop of sloop tot stand is gekomen. **Dit afwegingsproces is waar dit onderzoek zich op richt en draagt handvatten aan om tot een beoordeling van herstructureringsprojecten te komen.**

In de literatuur wordt ingegaan op processen en afwegingen die centraal staan bij de besluitvorming over wat er met een herstructureringsproject zou moeten gebeuren (zie hoofdstuk 2). Echter, er is geen ideaal model ontwikkeld dat het totale proces en de totstandkoming van een besluit over wat er met een herstructurering moet gebeuren in kaart brengt. Dit onderzoek zal moeten leiden tot een beoordelingsmodel dat woningcorporaties kunnen hanteren bij het bepalen van de meest geschikte wijzigingsvorm. Deze wijzigingsvormen kunnen bestaan uit renovatie, sloop of vervangende nieuwbouw. Daarnaast is er nog de optie om een woning te verkopen. Het maken van de juiste keuze is een complexe opgave waarbij verschillende experts binnen de corporatie betrokken zijn. Zo moet het project voldoen aan zowel financiële als volkshuisvestelijke eisen. Hieronder wordt bijvoorbeeld verstaan; de opgave om woningen te realiseren voor minder bededen wat zorgt voor een grotere onrendabele top (o.r.t.). (Meulen, 2011) Het beoordelingsmodel is een instrument waarmee pragmatisch tot de juiste keuze gekomen kan worden. Het model zal rekening moeten houden met zowel de financiële als de volkshuisvestelijke eisen. Uit het model komt naar voren wie binnen de corporaties waar verantwoordelijk voor is. Herstructureringsprojecten worden in het model systematisch beoordeeld met als doel dat er een overzichtelijke wijze van beoordeling komt en er **sneller, betere en meer onderbouwde**



besluiten kunnen worden genomen. Door renovatie van de woning kan wellicht relatief goedkoop de levensduur van de woning worden verlengd zonder afbreuk te doen aan de huidige kwaliteitseisen. Immers, corporaties streven naar een portefeuille die voldoet aan huidige maatstaven.

## 1.2 Probleemstelling

Op basis van de situatieschets luidt de probleemstelling als volgt:

- **Op dit moment beschikken corporaties niet over een bevredigend compleet beoordelingsmodel waaraan herstructureringsprojecten systematisch kunnen worden getoetst om te kunnen komen tot de meest geschikte aanpak van het desbetreffende complex.**

Een beoordelingsmodel dat alle criteria bevat bij de afweging tussen: slopen; verkopen; vervangen; onderhoud plegen; en/of renoveren, biedt hiervoor de oplossing. Dit is een tool die kan worden toegepast nadat door het strategisch voorraadbeleid (SVB) is bepaald welke projecten niet meer in de huidige vorm kunnen worden doorgeëxploiteerd. De vraag naar een dergelijk beoordelingsmodel komt vanuit de praktijk in 'corporatieland'. Uit zorgvuldig bronnenonderzoek blijkt dat er op dit moment geen ideaal beoordelingsmodel is.

## 1.3 Doelstelling

- Op dit moment hebben woningcorporaties geen eenduidig inzicht in wat de beste strategie is ten aanzien van herstructureringsprojecten. **De doelstelling van dit onderzoek is om door middel van wetenschappelijk onderzoek te komen tot een bruikbaar beoordelingsmodel.** Dit model moet woningcorporaties handvatten geven om te komen tot de meest geschikte wijzigingsvorm qua herstructureringsproject. Daarnaast biedt het inzicht in wie er binnen woningcorporaties voor welke beoordeling verantwoordelijk is. Dit kan bijdragen aan een efficiëntere werkwijze in het beoordelingsproces. Doel van dit onderzoek is om dit model te ontwikkelen.

## 1.4 Onderzoeksvragen

Het middel om de doelstelling te realiseren is door middel van de vraagstelling. Deze bestaat uit een hoofdvraag en deelvragen. De hoofdvraag luidt:

- **Welk beoordelingsmodel kunnen woningcorporaties gebruiken om systematisch te komen tot de meest geschikte wijzigingsvorm van herstructureringsprojecten binnen de bestaande woningportefeuille, dat tevens inzichtelijk maakt welke afdelingen/organisatieonderdelen een herstructurering op basis van welke afwegingen beoordelen?**

Om antwoord te kunnen geven op de hierboven genoemde hoofdvraag, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Wat wordt verstaan onder herstructurering?
2. Wie beoordelen binnen een woningcorporatie een herstructurering, wie voeren deze uit, wie bepaalt wat er met een herstructurering gaat gebeuren, en hoe verloopt dit proces?
3. Op basis van welke overwegingen komen verschillende afdelingen binnen woningcorporaties tot de meest geschikte aanpak van herstructureringsprojecten?
4. In welke mate zijn SVB, gebiedsvisies en prestatieafspraken bepalend voor de aanpak van een herstructureringsproject?

## 1.5 Conceptueel model

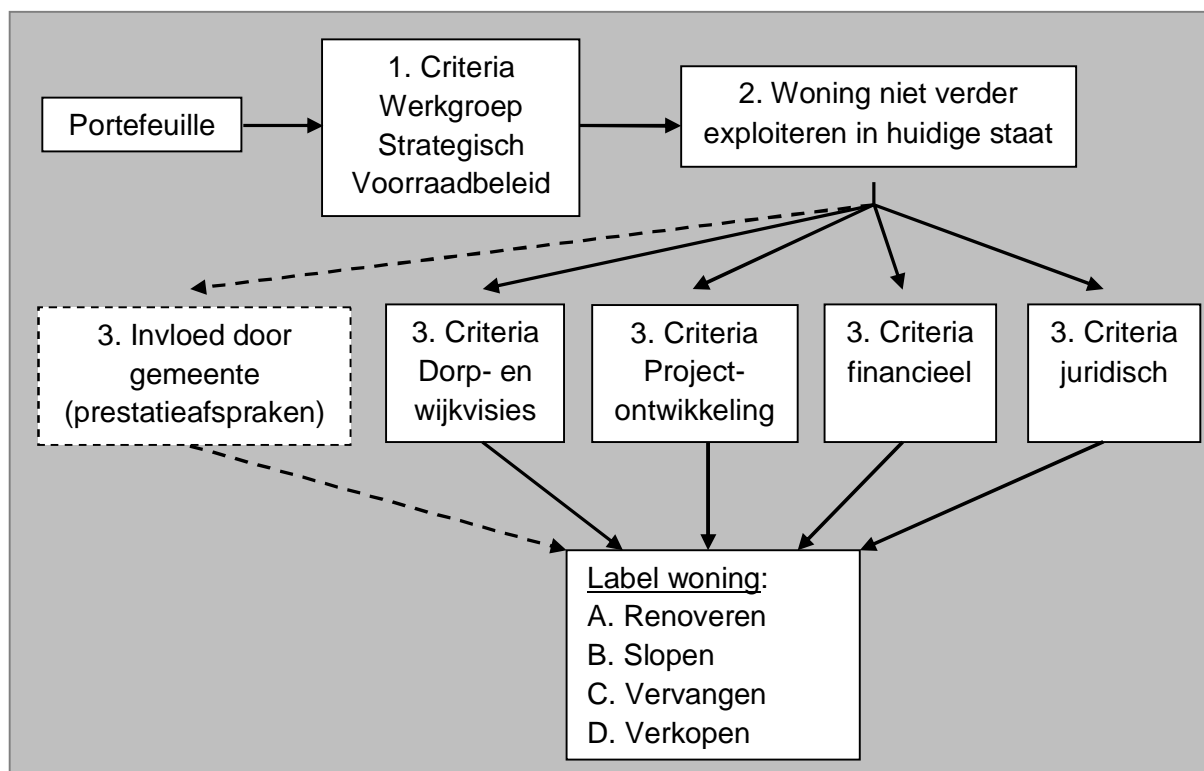
In het te ontwikkelen beoordelingsmodel zit onder andere een vertaling van zowel het beleid als het besluitvormingsproces van woningcorporaties. Uit het model wordt duidelijk wie er binnen een corporatie herstructureringsprojecten beoordeelt en op basis van welke criteria dit wordt gedaan. Aan de toetsingscriteria zullen door de corporaties gewichten moeten worden gekoppeld. De reden hiervoor is omdat bepaalde criteria zwaarder wegen in de beoordeling dan andere. Omdat het beleid van corporaties verschillend is, zal dit gewicht moeten worden ingevuld door de corporatie die het model gaat gebruiken. In dit conceptueel model zal worden weergegeven hoe het proces van herstructurering tot bepaling van de wijzigingsvorm tot stand komt. Dit model geeft een inzicht in welk veld dit onderzoek plaatsvindt.

Het complete proces van herstructurering tot oplevering ziet er als volgt uit (Actium , 2009):

1. Pre- project fase; onderzoeken en benoemen van potentiële projecten
2. Initiatiefase; onderzoeken haalbaarheid en opstellen initiatiefdocument
3. Definitiefase; opstellen projectplan en programma van eisen
4. Ontwerpfase; vertalen projectplan en plan van eisen naar een voorlopig en definitief ontwerp
5. Voorbereidingsfase; voorbereiden en regelen zaken voor de eigenlijke uitvoering
6. Realisatiefase; uitvoeren wat is voorbereid en afgesproken
7. Nazorg fase; opleveren vastgoed, financiële afwikkeling, overdragen dossiers

Het beoordelingsmodel zal worden toegepast in fase 1 en 2. Dit resulteert in een vorm van herstructurering in fase 3. Binnen het totale traject van herstructureren heeft dit onderzoek dus betrekking op fase 1, 2 en 3.

Het volgende overzicht geeft aan hoe het proces in zijn werk gaat van 'bestaand vastgoed in de portefeuille' tot aan 'label type herstructurering':

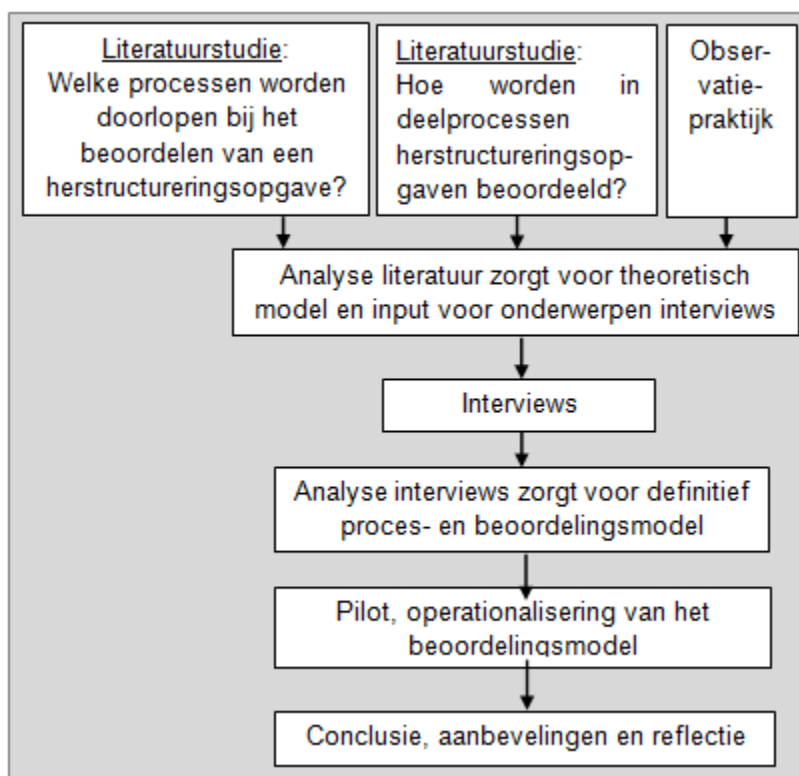


Figuur 1.3 Conceptueel model (eigen bewerking)

## 1.6 Onderzoeksmethode

Omdat het hier gaat om een model dat er op dit moment niet is betreft dit onderzoek een *ontwerpend* onderzoek. De resultaten van dit onderzoek komen tot stand door het zogenaamde 'ontwerpparadigma'. Dit betekent dat er kennis wordt ontwikkeld voor de bedrijfskundige professional. Met behulp van bestaande wetenschappelijke kennis worden toepassingsvaardigheden ontwikkeld voor het oplossen van huidige problemen met betrekking tot besturen en inrichten van bedrijven. De bedrijfskundige professional is niet noodzakelijkerwijs dezelfde persoon als de manager. De manager stuit op een probleem en lost het probleem op, al dan niet in samenwerking met andere professionals (Aken, 1994). Het onderwerp van deze thesis is ontstaan vanuit een probleem uit de praktijk bij woningcorporaties. Door meerdere gesprekken met medewerkers van een woningcorporatie te voeren, heeft de onderzoeker besloten dat het een onderwerp is waar een wetenschappelijk onderzoek aan gewijd kan worden.

Aan de hand van literatuuronderzoek zal in eerste instantie de beschikbare kennis worden vergaard. Hieruit zal onder andere blijken welke verschillende processen binnen woningcorporaties moeten worden onderzocht en wie wat doet binnen het proces 'van herstructurering tot aan 'aankoop woning''. Op de uitvoering van een besluit over de meest geschikte aanpak van een herstructurering wordt niet ingegaan. Aan de hand van de literatuur moet onderzocht worden welke deelprocessen welke thema's binnen herstructurering behandelen.



Figuur 1. 4 Schematische weergave onderzoeksmethode (eigen bewerking)

De bevindingen uit de literatuur resulteren in een theoretisch model, bestaande uit een procesmodel en een beoordelingsmodel. Vervolgens zal het theoretische model getoetst worden aan de hand van interviews bij experts binnen woningcorporaties. Zij beoordelen of het proces goed in kaart is gebracht, of er op de juiste criteria wordt beoordeeld, en wat hun inschatting is over de mate van uitvoerbaarheid van het theoretische model. De experts die worden geïnterviewd zijn medewerkers binnen woningcorporaties die sterk betrokken zijn bij de besluitvorming van herstructureringen. De verantwoordelijkheid voor wie er worden geïnterviewd wordt in hoofdstuk vier besproken. Het te ontwikkelen beoordelingsmodel zal niet specifiek door één corporatie te gebruiken zijn, maar door corporaties met eenzelfde bedrijfsvoering en van vergelijkbare omvang. Hier wordt specifiek op ingegaan in hoofdstuk vier. De interviews zullen gestructureerd verlopen aan de hand van een vragenlijst. De interviews en de literatuur vormen de basis voor het procesmodel en het beoordelingsmodel.

Na verwerking van de interviews zullen de modellen wellicht moeten worden aangepast, zodat het een bruikbaar wordt. De gewichten, die worden gekoppeld aan de criteria in het beoordelingsmodel, zullen naar alle waarschijnlijkheid voor elke corporatie verschillend zijn. Dit komt doordat corporaties beschikken over een verschillend(e): SVB; gebiedsvisies; en overige normen. Om de uitvoerbaarheid van het model te testen wordt er een pilot gehouden bij één van de geïnterviewde corporaties. Het doel hiervan is om het beoordelingsmodel te 'finetunen' en bruikbaar te maken. Hieruit volgen aanbevelingen voor de implementeerbaarheid bij andere woningcorporaties.

Hoe het onderzoek schematisch kan worden weergegeven wordt getoond in figuur 1.2.

## **1.7 Relevantie onderzoek**

Allereerst wordt er ingegaan op de maatschappelijke relevantie, oftewel het praktische nut van het onderzoek. Vervolgens wordt bij de wetenschappelijke relevantie besproken waarom dit onderzoek van belang is voor verdere theorievorming. (Verschuren e.a., 2000)

### ***1.7.1 Maatschappelijke relevantie***

Uitkomst van dit onderzoek biedt woningcorporaties een handvat om systematisch te komen tot een besluit wat te doen met herstructureringsprojecten. Hierbij wordt ingegaan op wie er binnen het hele proces verantwoordelijk zou kunnen zijn voor welk type beoordeling van het project. In het uiteindelijke beoordelingsmodel wordt het proces onderverdeeld in deelprocessen waarbij verschillende medewerkers op het gebied van hun expertise complexen kunnen beoordelen. Het ingevulde beoordelingsmodel toont een afwegingskader en geeft corporaties de mogelijkheid om achteraf nog eens terug te kijken op basis van welke afwegingen een besluit tot stand is gekomen. Voorts biedt het model een handvat om efficiënter met medewerkers om te gaan doordat duidelijk wordt wie er voor welke aspecten verantwoordelijk is bij de beoordeling van een herstructureringsproject. Dit zou tevens een tool kunnen zijn om transparanter te kunnen worden in de externe communicatie.

### ***1.7.2 Wetenschappelijke relevantie***

Dit onderzoek is een aanvulling op onderzoek gericht op het inzichtelijk maken van het totale besluitvormingsproces bij herstructureringsprojecten van woningcorporaties. Doordat het proces en de besluitvorming door dit onderzoek inzichtelijk worden gemaakt, biedt het een aanvulling op de bestaande kennis. De uitkomsten vormen een verdere verdieping van de bestaande kennis en zal nieuwe te onderzoeken onderwerpen aan het licht brengen. Dit door het ontwikkelen van een nieuw instrument op basis van ontwerpend onderzoek.

## **1.8 Leeswijzer**

Deze leeswijzer biedt inzicht in hoe dit rapport is opgebouwd. In hoofdstuk één wordt ingegaan op het onderwerp van het onderzoek en de verantwoording hiervan. Het bevat onder andere de aanleiding, probleem-, doel-, en vraagstelling. Vervolgens worden in hoofdstuk twee de bevindingen van de literatuurstudie weergegeven. Hierop volgen in hoofdstuk drie het voorlopige proces- en beoordelingsmodel. Op basis van de theorie volgt in hoofdstuk vier de onderbouwing voor onderwerpen voor interviews, de verantwoording van de gekozen gesprekspartners, en de resultaten van de interviews. Deze uitkomsten worden vertaald naar een aangepast modellen in hoofdstuk vijf. Vervolgens staat in hoofdstuk zes de evaluatie van de pilot. Voorgaande hoofdstukken resulteren in de conclusie en aanbevelingen in het laatste hoofdstuk van dit rapport. Tevens staat in hoofdstuk zeven een korte reflectie over het onderzoek.

## 2. Theorie

*In dit hoofdstuk worden theorieën besproken die gebruikt kunnen worden om de werkwijze bij corporaties voor de bril te krijgen. Deze literatuur is input om te kunnen komen tot een theoretisch proces- en beoordelingsmodel. Omdat het beoordelingsmodel zal moeten ingaan op zowel het proces als het beleid binnen corporaties, en de feitelijke prestatie van vastgoed, is gezocht naar theorieën die ingaan op deze facetten. Eerst zullen de belangrijke begrippen binnen dit onderzoek worden behandeld. Vervolgens wordt er ingegaan op de literatuur. Daarna worden de processen binnen corporaties behandeld.*

### 2.1 Begrippen

- Herstructurering: houdt in dat in, vooral naoorlogse, wijken met veel goedkopere of dure en minder gewilde (huur)woningen de eenzijdigheid van het aanbod wordt verminderd. Het is een kwaliteitsimpuls met als ambitie om door het versterken van de structuur van wijken hun sociale en economische vitaliteit te vergroten (Kempen, 1999). De aanpak van herstructurering kan zich in een aantal vormen voordoen. In dit onderzoek wordt dit de wijzigingsvorm genoemd en deze bestaat uit:
  1. Groot onderhoud: repareren en vervangen van onderdelen met een korte levensduur (Gruis, 2006). Groot onderhoud valt niet onder herstructurering, maar deze aanpak wordt wel meegenomen in dit onderzoek aangezien het een wijzigingsvorm is die wellicht aantrekkelijk is ten opzichte van de andere wijzigingsvormen.
  2. Renovatie: algemeen fysiek en functioneel verbeteren wat de levensduur van het huis als geheel verlengt (Gruis, 2006). De scheiding tussen renovatie en groot onderhoud ligt bij het veranderen van het aanzicht en/of indeling van de woning. Wanneer de woning een ander aanzicht krijgt en/of een andere indeling, dan valt dit onder renovatie. (Actium, 2009)
  3. Vervangen: slopen van de bestaande woning(en) en op dezelfde plek nieuwbouw realiseren. Vervangen houdt niet in dat voor elke woning per se een nieuwe woning terug komt. Bij verdichting kan het zijn dat er gemiddeld meer woningen per kavel worden gebouwd dan in de oude situatie (Actium, 2009).
  4. Afstoten: vervreemden van vastgoed (Actium, 2009).
  5. Sloop: een ingreep die de levensduur van een woning doet beëindigen (Gruis, 2006).
- Maatschappelijk rendement: maatschappelijk rendement is het verschil tussen het feitelijk behaalde financiële rendement en het mogelijke optimale rendement bij commercieel handelen (Tegel, 2006).
- Onrendabele top (o.r.t.): is dat deel van het te investeren vermogen dat geen terugverdiencapaciteit heeft. Het onrendabele gedeelte in infrastructurele projecten is nagenoeg altijd verreweg het grootste gedeelte van de totale investering (Ceerlings e.a., 1998).
- Implementatie: in praktijk brengen van door beleidsbepalers genomen beslissingen (Maarse, 1998).
- Strategisch voorraadbeleid (SVB): alle activiteiten die een woningbeheerder in onderlinge samenhang als onderdeel van een marktgerichte, strategische en integrale visie ontplooit (Broeke, 1998).

### 2.2 Samenvatting belangrijkste publicaties

Het onderwerp van deze scriptie ligt in het verlengde van een aantal eerdere publicaties. In deze paragraaf wordt kort het verband gelegd tussen deze scriptie en de eerdere onderzoeken/artikelen/theorieën.

### ***The engineering problem***

Miles en Snow behandelen de problemen bij het oplossen van ondernemingsproblemen. Hiervoor moet een (technologisch) systeem worden ontwikkeld, om de gekozen oplossing van het ondernemingsprobleem operationeel te maken. Naast het systeem moet er een goede informatievoorziening, communicatiestructuur, en controleverbinding tot stand komen om het systeem goed te kunnen laten functioneren (Miles, 1978).

In dit geval kan het beoordelingsmodel in deze scriptie worden gezien als het 'technologisch systeem'. Bij de ontwikkeling van het model wordt rekening gehouden met de genoemde informatievoorziening, communicatiestructuur en eventuele controleverbindingen.

### ***Bedrijfsstijlen corporaties***

Gruis toont aan dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen vier typen corporaties: 1. sociale woningbeheerder; 2. sociale woningbelegger; 3. maatschappelijke vastgoedondernemer; 4. maatschappelijke innovator. Het onderzoek biedt inzicht in de relatie tussen ondernemingsstrategie, organisatie en prestaties van corporaties. Het onderzoek helpt corporaties bij de keuze voor een bedrijfsstrategie en daarbij horende management- en organisatievorm (Gruis, 2007).

Er bestaan verschillende strategieën en organisatievormen. In dit onderzoek zal, met het oog op de toepasbaarheid, rekening gehouden moeten worden met deze verschillende typen woningcorporaties.

### ***Slopen of renoveren***

In het artikel 'Slopen of renoveren' in Aedes magazine wordt door Gruis benadrukt dat corporaties over het algemeen niet op basis van inzichtelijke criteria besluiten nemen. Dit komt door het ontbreken van heldere rekenmodellen voor de keuze; sloop of renovatie. Er is te weinig animo om bestaande woningen naar een hoger niveau te brengen. In het artikel wordt gesproken over het toetsen van woningen aan een 'WoW- model' (Woning op Waarde). Dit WoW- model zou inzichtelijk maken waarom een woning wordt gesloopt of gerenoveerd. Echter, in het artikel wordt aangegeven dat het WoW- model zijn beperkingen hebben. Het proces van besluitvorming bij herstructurering is complex. In het model wordt uitgegaan van objectieve criteria zoals woningwaarde. Een objectieve benadering houdt echter geen rekening met specifieke omstandigheden. Deze specifieke omstandigheden zijn juist binnen corporaties verschillend en kunnen intern leiden tot veel discussie. Juist omdat woningcorporaties verder kijken dan de objectieve criteria is het model niet geschikt. Zo is bijvoorbeeld de leefbaarheid en sociale ontwikkelingen in de brede zin niet te objectiveren. Een puur objectieve benadering blijkt daardom niet mogelijk (Aedes, 2011).

Deze thesis gaat in op waar het beoordelingsmodel aan moet voldoen en welke criteria daar deel van uit moeten maken. Uit het artikel blijkt dat er naast objectieve criteria, ook sprake is van subjectieve criteria. Welke criteria bij welk deelproces horen zal blijken uit dit onderzoek.

### ***Woningcorporaties: een verre vriend of goede buur?***

De auteurs Van Bortel en Van Overmeeren gaan in hun onderzoek in op de wens van corporaties om buurtgericht te werken. Organisatiestructuren, beleid en bedrijfsprocessen zouden op elkaar moeten aansluiten om tot buurtgerichte resultaten te komen. Een probleem bij deze manier van werken is dat vormen van wijkgerichte focus (waaronder wijk- en dorpsvisies en wijkteams) dwars door functionele afdelingen als, wonen, financiën, en

ontwikkeling heenlopen. Hier wordt in tegenstelling tot het hiervoor genoemde artikel ingegaan op het belang van de subjectieve aspecten (Bortel e.a., 2011).

Dit onderzoek geeft aan hoe complex het is om alle belangen van afdelingen binnen een corporatie op te nemen in een beoordelingsmodel. Dit vormt een extra uitdaging voor de implementeerbaarheid van het model.

### **Implementatie van strategisch voorraadbeleid**

Het onderzoek van Dankert (Dankert, 2011) gaat in op het proces van beleid tot uitvoering. Een veronderstelling is dat na het bepalen van beleid het alleen nog een kwestie van uitvoeren is. Zijn onderzoek weerlegt deze veronderstelling en geeft aan dat tijdens uitvoering van processen, beleid continu kan worden aangepast. Processen bepalen daardoor mede de invulling van beleid. Implementatie van het SVB zou de laatste jaren stroef zijn verlopen. Er worden niet of nauwelijks expliciete relaties geformuleerd tussen doelstellingen en kenmerken van het bezit, en gewenste activiteiten op complexniveau. Omdat wijkplannen bij herstructurering veelal leidend zijn, is dit probleem bij herstructurering groter. Om het SVB beter te kunnen implementeren zal er binnen corporaties een wisselwerking moeten zijn tussen beleid en uitvoering. Beleid bepaalt de uitvoering en vice versa (Dankert, 2011).

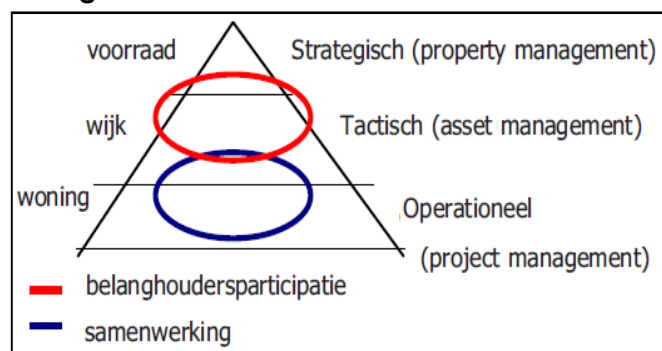
Het SVB zal uiteindelijk moeten worden verwerkt in het proces- en beoordelingsmodel. Implementatie van het SVB blijkt echter niet eenvoudig te zijn. Wanneer het beoordelingsmodel wordt getest in de praktijk zal duidelijk moeten worden hoe het beleid in het model kan worden weergegeven. Verder zal het model een instrument kunnen zijn om SVB aan te passen.

### **Ontbreken van bepalingen voor herstructureringsprojecten**

Door Nieboer is vastgesteld dat corporaties tot nu toe geen gebruik maken van een bepaalde methode bij de beoordeling van herstructureringsprojecten. Er vindt geen duidelijke afweging plaats waarbij eenduidig wordt onderbouwd waarom voor een bepaalde investering/afstoting is gekozen. Door het ontbreken van een systematisch afwegingsproces, waarin randvoorwaarden voor wijzigingsvormen worden vastgelegd, hebben corporaties geen zicht op hoe investeringskeuzes tot stand komen en op basis van welke besluitvorming. Wel hebben corporaties een strategie geformuleerd ten aanzien van de verkoop van woningen (Nieboer, 2009).

### **Gebrek aan kennis- en informatie-uitwisseling**

De sturing op vastgoed bestrijkt alle lagen (zie Figuur 2.) van de woningcorporatie en behoeft de inbreng van verschillende disciplines. Mede daardoor is lang niet altijd duidelijk hoe de taken en verantwoordelijkheden binnen het beleidsproces verdeeld zijn. Een kritiek punt hierbij is het gebrek aan overdracht van kennis en informatie van goede kwaliteit (Os, 2009).



Figuur 2.1 Beleidspiramide (VHV bulletin, 2007)

### 2.3 Theoretische modellen

Het proces- en beoordelingsmodel zal het proces van 'bestempeling herstructurering' tot aan 'wijzigingsvorm' moeten weerspiegelen. Welke structuur er volgens de theorie in de modellen zou moeten zitten, komt in deze paragraaf aan de orde. Daarnaast zal in de modellen naar voren moeten komen welke beoordelingen leidend zijn; het beleid van het management; instrumenten als wijkvisies; of wellicht beoordelingen van medewerkers op uitvoerend niveau? Misschien is er ook wel sprake van een wisselwerking tussen beleid, wijkvisies, en beoordeling personeel. Hoe de bedrijfsstructuur van woningcorporaties in brede lijnen in elkaar steekt is te zien in Figuur 2.1 (VHV bulletin, 2007).

Er zijn verschillende onderzoeken verricht naar processen binnen woningcorporaties. De uitkomsten van deze onderzoeken geven input voor hoe het model binnen woningcorporaties moet worden vormgegeven voor de beste uitvoerbaarheid. In een aantal onderzoeken worden verschillende mogelijke organisatiestructuren van corporaties aangegeven. Opvallend hierbij is dat de recentere modellen vaker van toepassing zijn op corporaties. Er wordt vanuit oudere modellen gewerkt naar moderne modellen die vandaag de dag van toepassing zijn. Hieronder volgt kort een overzicht van deze modellen.

#### *Top- down benadering*

Pressman en Widalsky ontwikkelden een top- down model ten behoeve van het uitvoerbaar maken van beleid. Zij zien het uitvoeringsproces als een serie top- down schakels tussen het beleid en de uitvoering. (Pressman e.a., 1984) Uiteindelijke uitvoering is niet mogelijk wanneer tussengelegen schakels het niet honderd procent met elkaar eens zijn. Wanneer alle individuele schakels enigszins afwijken van het beleid, dan weerspiegelt de uiteindelijke uitvoering niet het voorgenomen beleid. Top- down kenmerkt zich door 'beleid' dat de onafhankelijke variabele is. Voor een zo goed mogelijke uitvoering van dit beleid is het van belang dat hierin geen fouten zitten. Daarnaast mogen de condities waaronder het beleid is opgesteld niet veranderen. Door de continue veranderingen van woonwensen, lijkt deze benadering niet geschikt voor de corporatiesector (Meter, 1975).

#### *Bottom- up benadering*

Binnen de bottom- up benadering is beleid een afhankelijke variabele die gevormd wordt door interactie tussen actoren tijdens het proces. Waetherly en Lipsky geloven echter niet dat beleid sturend kan zijn in de uitvoering. Gelijkwaardige actoren zouden namelijk met elkaar in discussie gaan en hun eigen beleid inbrengen. Uitvoerders willen zelf bepalen waarmee zij in hun werk wel en geen rekening houden (Weatherly, 1978).

Nieboer concludeert zijn onderzoek dat de structuur van woningcorporaties niet hiërarchisch is. Er is geen sprake van top- down of bottom- up management (Nieboer, 2009).

#### *Proces- versus sturingsmodel*

Door Gruis en Nieboer wordt onderscheid gemaakt tussen het procesmodel en het sturingsmodel. Het onderscheid tussen een proces- en sturingsmodel is dat een procesmodel een reeks van (gefaseerde) activiteiten beschrijft om SVB te ontwikkelen of te actualiseren. Een sturingsmodel heeft betrekking op de aansturing en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen de corporatie. Woningcorporaties met meerdere rayons en/of meer dan 25.000 woningen zouden veelal gebruik maken van sturingsmodellen. Hierbij worden op het hoofdkantoor de grote lijnen (zoals hoofdstrategieën en ontwikkelingsrichtingen) bepaald. Op rayonniveau worden vervolgens complexen gelabeld. Dit wordt vervolgens al dan niet getoetst door het hoofdkantoor. Dit is het geval bij



woningcorporaties met meer dan 25.000 woningen. Indien het er minder zijn, dan wordt op het hoofdkantoor het label bepaald. Er zijn overigens ook nog tussenvormen mogelijk waarbij het hoofdkantoor complexen labelt, maar waarbij rayons hiervan mogen afwijken. De structuur van het procesmodel bestaat uit verschillende fases: analyse, strategievorming, en toetsing (Nieboer e.a., 2004).

### *Een model met SVB*

Sinds de verzelfstandiging van de sociale huursector vanaf de jaren 80 zijn er verschillende procesmodellen voor woningcorporaties ontwikkeld. Van den Broeke ontwierp in 1998 een model dat het belang van het SVB benadrukt. Zijn model begint met het opstellen van algemeen beleid. Dit beleid is leidend voor de beleidskeuzes op complexniveau die later in het proces aan de orde komen. De fasen in het model bestaan uit: 1 inventarisatie; 2 analyse; 3 strategievorming; 4 toetsing; 5 implementatie en bijstelling. Per fase worden verschillende schaalniveaus aangegeven waartussen een wisselwerking dient te zijn, namelijk; de gehele woningportefeuille, de product- klantcombinatie, en het complex. Tot slot wordt de aanpak per complex geïmplementeerd waarna de gevolgen worden geëvalueerd (Broeke, 1998).

Kritiek op het model van Van den Broeke is dat het SVB te weinig verankerd zit in de organisatie. Dit wordt door middel van onderzoek bevestigd door Nieboer (Nieboer e.a., 2003). Een ander probleem zou zijn dat er geen doelstellingen worden uitgewerkt in de bedrijfsstrategie. Hierdoor zou de keuze van de complexaanpak niet voortkomen uit de voorraadstrategie, aangezien deze voortkomt uit de bedrijfsstrategie. Eskinasi sluit deze onvolkomenheden uit. Hij vertaalt een strategiemodel van Kotler naar een model met vastgoedsturing voor woningcorporaties. Het model van Kotler toont welke fases van invloed zijn op de bedrijfsmissie. Elke fase is van invloed op de opeenvolgende fase. Op basis van de bedrijfsmissie vindt uiteindelijk een bepaalde uitvoering plaats. Door het proces te controleren en bestuderen kan de bedrijfsmissie weer worden aangepast (Kotler, 1997). Eskinasi legde voor het eerst de nadruk op het belang van het portefeuillebeleid in het proces. Zijn model bestaat uit vier fases: 1. initiatie van vastgoedbeleid; 2. visie, missie en portefeuillestrategie; 3. asset management, beleidsagenda; 4. beleid zorgt voor de uitvoering. Wat en hoe er uiteindelijk wordt uitgevoerd biedt in dit model eventueel input voor het aanpassen van fase één; vastgoedbeleid. In dit model ontstaan in elk van de eerste drie fases een beslisdocument. Dit document is leidend voor wat er in de volgende fase gebeurt. In fase vier ontstaat een eindrapport (Eskinasi e.a., 2006).

Een model waarin het belang van portefeuillebeleid ook sterk naar voren komt, en dat speciaal voor en door woningcorporaties is ontwikkeld, is de 'beleidsbaan'(figuur 2.2). Het model laat zien welk proces er wordt doorlopen voordat er een complexbeleid wordt vastgesteld. Dit beleid wordt geëvalueerd zodat ondernemingsdoelstellingen en daaropvolgend portefeuillebeleid kan worden aangepast. Elk deelproces heeft invloed op de opeenvolgende deelprocessen. Verder staat het vastgoedbeleid centraal omdat vastgoed een centrale rol speelt binnen de corporatiesector. Het proces bestaat uit een strategisch, tactisch en operationeel niveau. Wat er uiteindelijk met een herstructurering gebeurt is afhankelijk van verschillende deelprocessen. Voor het te ontwikkelen de modellen zou dit betekenen dat deze deelprocessen er in moeten worden verwerkt om te kunnen komen tot de meest geschikte aanpak van de herstructurering.

De beleidsbaan gaat in op de volgende de volgende vijf deelprocessen:

1. Het verkennen van de omgeving (op het niveau van het werkgebied of marktgebied en op het niveau van wijken of buurten).
2. Het formuleren van doelstellingen (strategische doelstellingen voor de totale portefeuille en kaderstellingen voor de complexen).
3. Het opstellen van plannen (portefeuilleplan, facetbeleidsplannen, complexplannen en investeringsprogramma's).
4. Het verrichten van prestatiemetingen en evaluaties (voor de portefeuille als geheel en voor de complexen afzonderlijk).
5. Het maken van prognoses via beleidssimulaties (Os, 2008).

De beleidsbaan ondersteunt het toepassen van SVB. Het SVB stelt op basis van de missie, visie en doelstellingen van de directie een beleid op



Figuur 2.2 Beleidsbaan (Os., 2009)

over wanneer bestaande woningen niet meer in de huidige staat kunnen worden geëxploiteerd. Dit beleid wordt vormgegeven door zowel portefeuillebeleid als door de markt (Jongbloed, 2011). Op basis van het portefeuillebeleid komt het SVB systematisch tot een label per complex. Een voorbeeld van labels die corporaties gebruiken zijn: exploiteren; verkoop; renovatie; sloop/nieuwbouw; herbezinnen. Herbezinnen houdt in dat een label binnen een aangegeven periode zal worden gewijzigd. Dit is een signaal voor andere afdelingen om te beoordelen welk label geschikt zou kunnen zijn. Het SVB moet ervoor zorgen dat de corporatie haar voorraad laat aansluiten bij de doelgroep die moet worden bediend. Het beleid wordt hierop aangepast (Dankert, 2011). Hoe het SVB in de beleidsbaan tot zijn recht komt volgt in paragraaf 2.4.

De beleidsbaan lijkt een geschikt model omdat alle niveaus met elkaar verweven zijn. Dit is van belang omdat 'beleid' bij woningcorporaties zowel de afhankelijke als de onafhankelijke variabele lijkt te zijn. Op het gebied van beleid moet een corporatie zich kunnen aanpassen wanneer er veranderingen op de markt zijn. Dit kan te maken hebben met wet- en regelgeving en met lokale ontwikkelingen. Portefeuilledoelstellingen zijn van cruciaal belang om een gezonde woningportefeuille te realiseren. Dit resulteert dus ook in complexbeleid. Welke besluiten er op complexniveau worden genomen is afhankelijk van vele eerder genoemde (f)actoren. Door de verwevenheid van deze (f)actoren is continu overleg, transparantie en aanpassingsvermogen gewenst. De beleidsbaan geeft een goede weerspiegeling hoe hier procesmatig mee om kan worden gegaan.

Wat dit concreet betekent voor besluitvorming over wat te doen met herstructureringsprojecten wordt niet weergegeven. Het procesmodel is dan ook geen beoordelingsmodel om de wijzigingsvorm te bepalen voor woningen die niet in de huidige staat kunnen worden doorgeëxploiteerd. De beleids8baan zal wel in het procesmodel moeten worden verwerkt vanwege het feit dat het gewenst is processen, beleid en besluitvorming op elkaar aan te laten sluiten. Een bepaalde beoordeling van een herstructurering zou daardoor een signaal kunnen zijn om een uitzondering te maken op een bepaald beleid, of het beleid aan te passen. Elke herstructurering is uniek waardoor het denkbaar is dat de meest geschikte aanpak van een herstructurering botst met het beleid van de corporatie. Het beoordelingsmodel dient als communicatie-instrument naar andere afdelingen, en het model maakt inzichtelijk hoe verschillende afdelingen komen tot een beoordeling van een herstructurering.

## 2.4 De afdelingen

Omdat verschillende afdelingen (of organisatieonderdelen) betrokken zijn bij de beoordeling van herstructureringen, zullen deze het proces- en beoordelingsmodel naar voren moeten komen. In het model zal de theorie van de beleids8baan moeten terug komen. Omdat in de literatuur niet expliciet wordt vermeld welke afdelingen er binnen het model beleids8baan bestaan, worden de afdelingen volgens eigen interpretatie, ontleend aan de praktijk, in het theoretische model geplaatst. In de theorie is onderzocht welke afdelingen een herstructurering beoordelen. Er is echter weinig vermeld over specifieke afdelingen en waar zij herstructurering op beoordelen. Er worden in de literatuur een aantal organisatiemodellen beschreven die in de praktijk worden toegepast. Uit deze modellen valt af te leiden welke afdelingen er bestaan en welke te maken hebben met herstructurering (Kuij, 2005). Traditioneel kennen corporaties de afdelingen 'financiën', 'techniek' en 'verhuur'. Veel corporaties hebben daar later 'woondiensten' (front- office) en 'ondersteunende diensten' (back- office) aan toegevoegd.

### 2.4.1 Directie

De directie vormt een beleid dat de visie en missie weerspiegelt in de vorm van strategie en doelstellingen, zowel met betrekking tot de portefeuille als de organisatie. Op basis van dit beleid wordt het SVB ontwikkeld. Op tactisch niveau worden vervolgens dorp- en wijkvisies ontwikkeld. Binnen de beleids8baan is de directie verantwoordelijk voor het formuleren van ondernemingsdoelstellingen. Hierin wordt de visie van de corporatie op de omgeving opgesteld en de hieruit volgende doelstellingen. Deze visie gaat in op de maatschappelijke omgeving, de woningmarkt, en de interne omgeving. Naast de visie ontwikkelt de directie voor elk jaar een begroting waarin onder andere staat welk bedrag er beschikbaar is voor de o.r.t.. De visie en missie van woningcorporaties wordt voor een groot gedeelte beschreven in jaarverslagen en bestaan uit (Gruis e.a., 2004):

- Volkshuisvestelijke doelstellingen (doelgroep, gebied, overige sociale doelstellingen).
- Woontechnische doelstellingen (eigenschappen type woning bij type doelgroep).
- Financiële doelstellingen (mate van economische zelfstandigheid op basis van bijvoorbeeld eigen vermogen versus vreemd vermogen).
- Vermogensovermaat ten behoeve van volkshuisvestelijke doelstellingen.

Verder zijn er een aantal bepalingen opgesteld door de directie die van invloed zijn op het afwegingsproces over wat er moet gebeuren met een herstructurering:

- Er wordt gekozen voor een bepaalde onderhoudscyclus van woningen. Bijvoorbeeld elke zeven jaar.
- De maximale huurprijs voor woningen. Bijvoorbeeld 70% van de maximale huursom en maximaal de grens van de sociale huurprijs. De maximale huur komt tot stand op basis van het woningwaarderingstelsel (WWS).
- Corporaties kunnen ervoor kiezen om te bouwen volgens de 20/80 regeling. Dit houdt in dat minimaal 80% van de ontwikkeling bestemd moet zijn voor sociale huur. Wanneer er vervolgens winst wordt gemaakt door de corporatie, dan hoeft er geen vennootschapbelasting betaald te worden. Corporaties moeten zich daarom bewust zijn van de te verwachten winst voor een jaar. Indien er ruimte is voor meer verkoop, doordat er überhaupt geen winst wordt gemaakt, dan kunnen er meer woningen worden verkocht (Berkhout, 2006).

In een aantal onderzoeken is naar voren gekomen dat besluiten en gedachten binnen woningcorporaties tot stand komen op basis van risico- en rendementsoverwegingen. In een onderzoek van Nieboer wordt duidelijk dat concrete investeringen (op objectniveau) door corporaties in bescheiden mate het beleid van de corporaties weerspiegelt. De volgende aspecten hebben invloed op de concrete investeringen:

- Algemene visie over de staat van de bestaande voorraad.
- De aanwezigheid van specifieke investeringsmogelijkheden (bijvoorbeeld keuze tussen huur en koop of eventuele verkoop onder marktwaarde).
- Prestatieafspraken met gemeente over minimum voorraad van betaalbare woningen binnen zowel bestaande voorraad als nieuwbouw.
- Verkoopstrategie met betrekking tot welke woningen voor verkoop in aanmerking komen.

Omdat strategie niet specifiek maar algemeen wordt geformuleerd, kan dit op kleinere schaal op meerdere manieren worden geïnterpreteerd. Er zijn daardoor twee actoren die invulling geven aan beleid. De eersten zijn verantwoordelijk voor beleid op portefeuilleniveau. De tweede zijn verantwoordelijke voor concrete investeringen op objectniveau. Dit wordt tevens bevestigd door Van Os. Hij stelt dat de beleidscyclus bestaat uit beleid op portefeuille- en objectniveau (Os., 2009). Gevolg is dat deze manier van werken voor twee risico's zorgt. Het eerste risico is dat portefeuillebeleid niet wordt opgevolgd vanwege lokale belangen. Het tweede risico is dat het moeilijk in te schatten is of investeringen op lokaal niveau het budget volgens het portefeuillebeleid overschrijdt. Deze risico's kunnen worden gereduceerd door te zorgen voor interactie tussen centrale beleidsbepalers en lokale 'uitvoerders'. Andere bronnen bevestigen het probleem van het conflict tussen centraal beleid en uitvoering op wijkniveau (Bortel e.a., 2011).

#### **2.4.2 Strategisch voorraadbeleid**

Het s.v.b combineert het strategische, tactische en operationele niveau. Het kan gezien worden als een overkoepelende afdeling die een beleid ontwerpt dat aansluit bij het beleid op zowel strategisch als op tactisch en operationeel niveau. Werkzaamheden op operationeel niveau worden meegenomen in de ontwikkeling van het beleid van het SVB. De criteria van het SVB gaan in op de volgende aspecten (Nieboer., 2005):

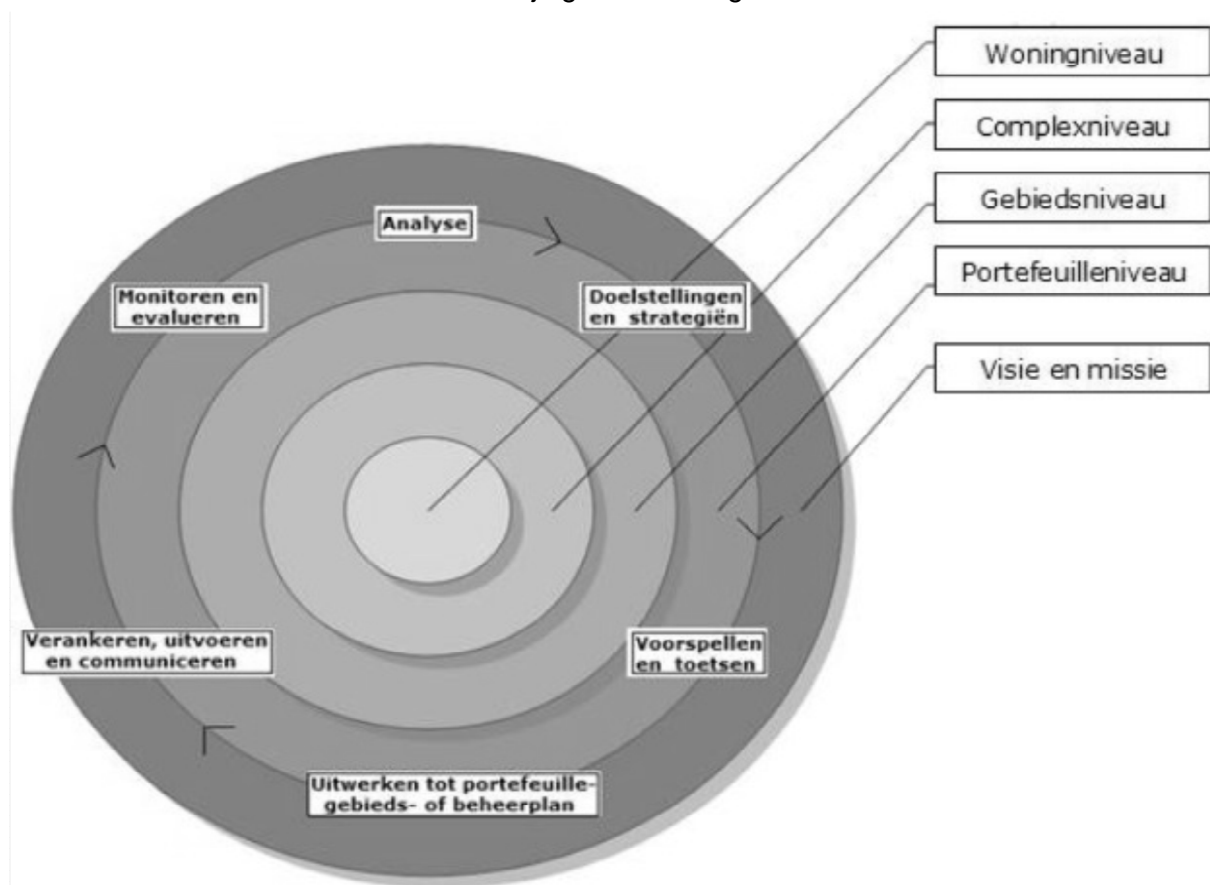
- Specificatie van beleidsdoelen ten aanzien van de woningvoorraad (bijvoorbeeld over de omvang en samenstelling ervan), een uitwerking van een aanpak om deze doelen te verwezenlijken en een specificatie van de daarvoor ter beschikking staande middelen.

- Integrale benadering van de woningvoorraad: primair aandacht voor de samenstelling van het woningbezit (portefeuillebenadering), secundair voor de individuele complexen.
- Integratie van beleid: diverse beleidsonderdelen, namelijk, technisch beheer, financiën en verhuur, worden op elkaar afgestemd.
- Een omgevingsgerichte benadering, inspeland op de dynamiek in de woningvraag.

Het SVB vertaalt de missie en visie van de corporatie naar een beleid op verschillende niveaus, namelijk: portefeuilleniveau; gebiedsniveau; en complex- / woningniveau. Daarom is het niet vreemd dat het SVB bij het bepalen van het beleid zowel naar "boven" als naar "onder" moet kijken. Op elk niveau vindt de volgende cyclus plaats:

- Analyse
- Doelstellingen en strategieën
- Voorspellen en toetsen
- Uitwerken tot plan
- Verankeren, uitvoeren en communiceren
- Monitoren en evalueren

Deze cyclus is conform de beleidsbaan. De integratie van beleid op diverse niveaus en de omgevingsgerichte benadering betekent dat er continu uitwisseling van informatie moet zijn tussen de afdelingen en het SVB. Of een complex in aanmerking komt voor herstructurering (en zo ja, welk type) hangt daardoor ook af van het 'specifieke' beleid van de afdelingen technisch beheer, financiën, verhuur, en wonen. Hoe de verschillende niveaus zitten verankerd in het SVB is visueel inzichtelijk gemaakt in figuur 2.3.



Figuur 2.3 Procesmodel op basis van OTB (Huijbers, 2011)

Verder geldt, hoe groter de corporatie, des te autonomer het SVB. Wanneer een corporatie klein is, dan bemoeit het SVB zich sterker met de uitvoering (Van der Meulen, 2011).

### 2.4.3 Wonen

Tussen SVB en 'wonen' is sprake van informatie- uitwisseling zodat de afdeling wonen uit de voeten kan met het SVB. Waar het SVB algemener geformuleerd beleid ontwikkelt, zorgt afdeling wonen voor specifiek beleid in de vorm van bijvoorbeeld dorp- en wijkvisies. Wanneer het SVB besluit dat een complex in de huidige vorm niet verder kan worden geëxploiteerd (bijvoorbeeld label herbezinnen), dan zal afdeling wonen vanuit haar ogen de meest geschikte vorm van herstructurering moeten bepalen. Het SVB bepaalt welk label een complex krijgt. Indien een complex geherstructureerd moet worden, dan moet wonen beoordelen wat volgens haar de meest ideale herstructurering is.

Wijkvisies zouden het gat tussen portefeuillebeleid en concrete investeringen kleiner moeten maken. In het onderzoek van Nieboer blijkt echter dat wijkvisies het portefeuillebeleid niet weerspiegelen. Juist de wijkvisies zijn bepalend voor investeringen op objectniveau. (Nieboer, 2009)

Van der Flier en Thomson geven in hun concept aan dat het al dan niet renoveren of slopen van een woning afhankelijk is van verschillende factoren. Het volgende overzicht geeft hier inzicht in (Thomsen e.a., 2006).

	<b>Endogeen</b> (interne factoren)	<b>Exogeen</b> (externe factoren)
<b>Markt</b>	<b>Aanbod</b> - feitelijke kwaliteit - technisch/fysieke kwaliteit - functionele kwaliteit - (micro-)economische kwaliteit - ingreepmogelijkheden - beheervorm	<b>Vraag</b> - gewilde kwaliteit - alternatief aanbod - gewilde beheervorm
<b>Beleid</b>	<b>Gewenst product</b> - portfoliebeleid - alternatieve opties	<b>Gevraagd aanbod</b> - lokaal beleid - bewonersinvloed
<b>Randvoorwaarden</b>	<b>Bedrijfsdoelen</b> bedrijfsplan - begroting - solvabiliteit	<b>Overheidsbeleid</b> regelgeving - (bouw) regelgeving - ruimtelijke ordening

Tabel 2.1 Invloeden op herstructurering (Os., 2009)

De tabel laat zien dat besluitvorming afhangt van verschillende aspecten, namelijk; interne en externe factoren op het gebied van zowel markt, beleid en randvoorwaarden van instellingen. Het beleid en de randvoorwaarden bepalen in deze situatie de normen vanuit het bedrijf bij de afweging om al dan niet te slopen/renoveren. Beleid en randvoorwaarden zijn opgenomen in gebiedsvisie, prestatieafspraken en SVB.

In tegenstelling tot louter gericht zijn op vastgoedproductie, houden corporaties in hun plannen en analyses rekening met andere maatschappelijke opgaven. Deze zijn in Tabel 2.1 te plaatsen onder zowel markt als beleid (Os, 2009).

Afdeling wonen beoordeelt een herstructurering aan de hand van de volgende onderwerpen:

- Sociale factoren (type huurder, inkomen, omvang huishouden, cohesie, leeftijden).
- Omgevingskenmerken zoals sociale cohesie, sociale veiligheid, imago.
- Markt (verhuurbaarheid, leegstand, voorkeuren huurders, aansluiting vraag een aanbod, marktverwachtingen enz.).
- Liquiditeit vastgoed bestaande en nieuwe vorm (verhuurbaarheid, waardeontwikkeling).
- Participatiebereidheid huidige bewoners.

#### **2.4.4 Projectontwikkeling**

De afdeling projectontwikkeling (PO) is verantwoordelijk voor de mogelijke invulling en uitvoering van de herstructurering. Door de ervaring in de uitvoering heeft PO tevens een adviserende rol in wat de meest geschikte vorm van herstructureren is. PO gaat met een project aan de slag wanneer een complex niet in de huidige situatie verder kan worden geëxploiteerd en de woning gerenoveerd of vervangen moet worden. PO brengt een advies uit ten aanzien van kosten en baten bij sloop, nieuwbouw en renovatie. Projectontwikkelaars die zich met herstructurering bezig houden zullen lokale belangen mee moeten nemen in de beoordeling van een herstructurering. Deze belangen worden getoetst door 'wonen'. Daarnaast zijn projectontwikkelaars experts in het efficiënt inrichten van de ruimte/kavel. Dit is belangrijke input voor het financiële kader. Door de kredietcrisis kunnen corporaties vandaag de dag veel goedkoper aanbesteden. Dit zou kunnen betekenen dat het relatief goedkoper is om woningen te slopen en nieuwbouw te plegen, dan woningen te verbeteren (Hummel, 2011). Factoren die van invloed zijn op het type herstructurering zijn; kapitaalvernietiging bij sloop, gevolgen voor exploitatieduur, gevolgen onderhoudskosten, sloopkosten, bouwrijp maken, verhuiskostenvergoeding, bouwkosten, en verbouwingskosten (wijziging indeling, esthetisch, uitbouw, isoleren) (Aedes, 2011).

#### **2.4.5 Financieel**

De planeconoom toetst de financiële gevolgen van een herstructurering aan de hand van de missie en visie van de corporatie. Er is bij ieder project een afweging tussen het financiële (negatieve) rendement en het maatschappelijk rendement. Maatschappelijk rendement is echter moeilijk meetbaar te maken. Een manier waarmee tegenwoordig wordt gerekend is de bedrijfswaarde. Dit is een instrument dat vergelijkbaar is met de 'netto contante waardeberekening'. Bij de berekening van de bedrijfswaarde worden alle toekomstige kasstromen contant gemaakt naar het heden.

In de literatuur wordt een maatstaf genoemd waar aan zou moeten worden voldaan bij herstructurering door woningcorporaties. Er zijn twee benaderingen betreffende het beleid op rendement. Bij de eerste benadering stelt de corporatie maximalisering van het sociaal rendement voorop. Een randvoorwaarde is de bewaking van de financiële continuïteit. Volgens het BBSH (besluit beheer sociale huursector) dienen corporaties alle middelen die zij niet nodig hebben voor economische zelfstandigheid aan te wenden ten behoeve van volkshuisvesting. Corporaties die deze werkwijze letterlijk opvolgen kennen veel prioriteit toe aan activiteiten op de korte termijn. Bij benadering twee wordt het optimaliseren van het financiële rendement voorop gesteld waarbij wel aan randvoorwaarden moet worden voldaan met betrekking tot een bepaalde maatschappelijke taakstelling (Gruis, 2007). In dit onderzoek wordt verder niet ingegaan op hoe maatschappelijk rendement gekwantificeerd kan worden. Dit is te omvangrijk en hier zijn veel verschillende opvattingen over. Voor het beoordelingsmodel wordt er vanuit gegaan dat woningcorporaties zelf een afweging kunnen

maken tussen financieel en maatschappelijk rendement. De planeconoom zal in het model het plan moeten beoordelen op basis van het financiële beleid van de directie.

Het financiële rendement moet op bedrijfsniveau wel de geldontwaarding, kosten van vreemd vermogen, en risico op de investering dekken. Op het niveau van het object kan het financiële rendement van het bedrijfsniveau afwijken. Er geldt een hogere rendementseis als het project dient als geldverschaffer, en een lagere rendementseis als het object meer een maatschappelijke bijdrage vormt (Os, 2009).

De afdeling financiën beoordeelt een project op de volgende onderwerpen (CFV, 2006) (Gruis e.a., 2004):

- Huidige bedrijfswaarde (waarde grond + waarde opstal - sloop - bouwrijp maken – verhuiskostenvergoeding) in verhouding tot nieuwe bedrijfswaarde of marktwaarde (bij verkoop)
- Geldontwaarding
- O.r.t.
- Financiële gevolgen verkoop (op basis van marktwaarde)
- Geldbesparing (vervallen van onderhoudskosten)
- Scenarioanalyse (netto contante waarde op basis van mogelijke risico's)
- Toetsing aan de begroting van de directie (liquiditeit, solvabiliteit)
- Dekkt de opgave de geldontwaarding, kosten van vreemd vermogen, en het risico op de investering?

#### **2.4.6 Onderhoud**

Voor alle complexen worden in beginsel meerjarenonderhoudsplanningen (m.o.p.) opgesteld. In de m.o.p. is per complex vastgelegd wat er de komende jaren aan onderhoud moet gebeuren. In de m.o.p. zit een onderhoudscyclus van bijvoorbeeld zeven jaar. Daarnaast worden er eventueel klachten van bewoners in verwerkt. Wanneer een complex niet verder in de huidige vorm kan worden doorgeëxploiteerd dan heeft dit gevolgen voor de m.o.p.. Een voordeel bij vervangende nieuwbouw, sloop en verkoop is dat deze op een tactisch moment kan plaatsvinden, zodat er bijvoorbeeld geen hoge kosten voor onderhoud gemaakt hoeven te worden. Indien een complex verbouwd wordt, dan zal doorberekend moeten worden wat voor gevolgen dit heeft voor de m.o.p.. (Goorts, 2010) Een woning die niet meer verder geëxploiteerd kan worden beschikt niet meer over een m.o.p.. De reden hiervoor is dat er vanuit wordt gegaan dat er iets met de woning gaat gebeuren waardoor de begroting irrelevant is. Er is wel een bedrag begroot voor calamiteiten. Echter, wanneer de woning door middel van groot onderhoud geschikt gemaakt wordt voor een nieuwe exploitatieperiode, dan zal het m.o.p. hierin een bepalende factor moeten zijn. Daarom beoordeelt de afdeling onderhoud wat groot onderhoud kost en wat de gevolgen hiervan zijn voor het m.o.p. (Hummel, 2011).

#### **2.4.7 Juridische zaken**

Deze afdeling toetst de juridische haalbaarheid van een project. Binnen herstructurering heeft juridische haalbaarheid geen relatie met intern beleid. Hier gaat het puur om of een plan bestemmingsplantechnisch haalbaar is. Contracten met aannemers, leveranciers en dergelijke wordt buiten beschouwing gelaten.

#### **2.4.8 Extern**

Prestatieafspraken zijn afspraken over ambities, beleid en te ondernemen acties. Ze staan in een document dat door de gemeente, woningcorporatie(s), en eventuele andere



stakeholders wordt ondertekend. Wanneer de afspraken niet nageleefd worden zou dit kunnen betekenen dat dit de relatie tussen partijen verstoort. Prestatieafspraken zijn daarom bepalend voor de besluitvorming binnen woningcorporaties. Gemeentes en woningcorporaties moeten zich beide kunnen vinden in de afspraken, anders is het lastiger om de gemaakte afspraken na te leven. Deze prestatieafspraken hebben daardoor invloed op de analyse in het proces. Ook concurrentie en samenwerking tussen woningcorporaties kan invloed hebben op wat er met een herstructurering gebeurt. De maatschappelijke rol van woningcorporaties wordt vaak in overleg met gemeenten ingevuld. Deze maatschappelijke rol wordt aangemoedigd door Aedes en kan invloed hebben op het SVB. De Aedescode en de publicaties, afspraken en netwerken van Aedes hebben invloed op de beleidsvorming bij woningcorporaties. Gebiedsvisies worden opgesteld met stakeholders in het gebied. De gemeentes horen hier bij, en mogelijk ook andere corporaties, bewoners en ondernemers. (Aedes, 2005).

## **2.5 Benaderingswijzen**

Over beleid binnen organisaties is een verscheidenheid aan bronnen te vinden. Binnen dit onderzoek is een selectie gemaakt van literatuur over beleid dat van toepassing is op dit onderzoeksonderwerp.

### **2.5.1 Type benaderingen**

Er bestaan binnen corporaties twee typen benaderingen, namelijk:

1. Gebiedsgerichte benadering:

- Ontwikkeling van een gebied staat centraal (wijk, buurt e.d.)
- Ontwikkeling van portefeuille is gevolg van gebiedsontwikkeling
- (Horizontale) integratie op wijkniveau belangrijk

2. Portefeuillebenadering

- Gaat uit van gewenste samenstelling of ontwikkeling van portefeuille
- Ontwikkeling van gebied is gevolg van portefeuilleontwikkeling
- Verticale aansturing belangrijk
- Integratie schaalniveaus wezenlijk

(Ouwehand e.a., 2008)

Sinds enkele jaren lijkt er een verschuiving op te treden naar de gebiedsgerichte benadering. De reden hiervoor is dat kwaliteit en reputatie van de buurt belangrijke factoren zijn voor de verhuurbaarheid en het woongenot. Daarnaast is de buurt een goed aangrijpingspunt om samen te werken met andere partijen. Betrokkenheid bij de buurt is daarom belangrijk. De beleidsbaan is een model dat aansluit bij deze verschuiving (Gruis, 2007).

### **2.5.2 Bedrijfsstijl**

Corporaties vullen ondernemerschap op verschillende manieren in. Sommige corporaties leggen vooral de nadruk op overleg met belanghebbenden, terwijl andere corporaties de nadruk leggen op efficiënte bedrijfsvoering. Tevens zijn er corporaties die zich lijken te profileren als vastgoedondernemingen, terwijl anderen zich juist profileren als brede instellingen die opereren tussen wonen, zorg en welzijn. Het ondernemingsprobleem van een sociale woningbeheerder wordt door Gruis gedefinieerd als: hoe kunnen we onze huurders tevreden maken en houden, en aan onze voorraad binden? Verder kunnen er nog twee stijlen bij woningcorporaties worden onderscheiden. Dit zijn de zogenaamde 'defenders' en 'prospectors'. Defenders zijn weinig innovatief en optimaliseren de efficiëntie van

werkprocessen. Prospectors zijn wel innovatief en ondernemen allerlei activiteiten buiten het werkveld. Daarnaast kan er onderscheid worden gemaakt tussen corporaties met een primaire focus op maatschappelijk rendement of op financieel rendement (zie paragraaf 2.4.5 Financieel). Woningcorporaties zijn vrij om hun type bedrijfsstijl te kiezen. Wet- en regelgeving geeft hiervoor de ruimte (Gruis, 2007).

## 2.6 Conclusie theorieën

In deze paragraaf is geprobeerd een antwoord te geven op de deelvragen van dit onderzoek op basis van de theorie.

*Wat wordt verstaan onder herstructurering?*

Herstructurering is een kwaliteitsimpuls om de eenzijdigheid van wijken te verminderen. Het gaat om wijken (vooral naoorlogse) met veel goedkopere of dure en minder gewilde (huur)woningen. Binnen herstructureringen bestaan een aantal wijzigingsvormen, namelijk: groot onderhoud; renovatie; vervangen; verkoop; en sloop.

*Wie beoordelen binnen een woningcorporatie een herstructurering, wie voeren deze uit, wie bepaalt wat er met een herstructurering gaat gebeuren, en hoe verloopt dit proces?*

Binnen het SVB wordt beleid ontwikkeld dat bepalend is voor de strategie van de bestaande portefeuille. Binnen dit SVB wordt bepaald dat een woning niet verder kan worden geëxploiteerd in de huidige situatie. De afdelingen wonen, PO, onderhoud en financiën beoordelen gezamenlijk herstructureringen. Op basis hiervan wordt door de afdelingen tevens de meest ideale wijzigingsvorm gekozen. Vervolgens wordt er door PO een initiatiefdocument, met daarin een onderbouwing voor het plan, aan de directie voorgelegd. Uiteindelijk geeft de directie wel of geen goedkeuring voor een bepaalde wijzigingsvorm. Zodra de meest geschikte wijzigingsvorm is bepaald, dan richt de afdeling PO zich op de uitvoering.

*Op basis van welke overwegingen komen verschillende afdelingen binnen woningcorporaties tot de meest geschikte aanpak van herstructureringen?*

Bij de beoordeling van herstructureringen vindt continu een proces plaats van overwegingen tussen externe factoren, intern beleid, financiële haalbaarheid, en maatschappelijke wenselijkheid. Omdat alle niveaus en afdelingen binnen een corporatie met elkaar zijn verweven, spelen centraal en decentraal beleid een rol in de afweging. Door het strategische beleid worden randvoorwaarden gesteld voor de portefeuille. Dit zijn vereisten op bijvoorbeeld financieel, woontechnisch en volkshuisvestelijk vlak. Verder moet de wijzigingsvorm passen binnen de visie/missie van de corporatie. Dit zijn interne vereisten die moeten worden gekoppeld aan de externe situatie. Overwegingen die op het externe vlak meespelen gaan over wijkvisies/prestatieafspraken, de lokale markt, beoogde doelgroep, woontechnische kenmerken, maatschappelijke/economische ontwikkelingen, huidige huurinkomsten en de huidige huurders. De externe situatie kan de corporatie beperken in de uitvoering van het interne beleid doordat de financieel meest ideale wijzigingsvorm maatschappelijk niet het meest gewenst is. Een besluit/overweging komt daardoor tot stand door beoordelingen van de verschillende disciplines (afdeling wonen, PO, onderhoud, en financiën) en tevens door interne randvoorwaarden en beleid. Beoordelingen intern worden getoetst aan het beleid van het SVB. Hierin is namelijk zowel het beleid van de directie als dat van afdeling wonen, PO, onderhoud en financiën vertegenwoordigt.

*In welke mate zijn SVB gebiedsvisies, en prestatieafspraken bepalend voor de aanpak van herstructureringsprojecten?*

Vooraf de wijkvisie is bepalend voor wat er met een herstructurering gaat gebeuren. Hieraan kunnen randvoorwaarden worden gekoppeld op basis van advies van de afdelingen wonen, PO, onderhoud en financiën. Woningcorporaties ontwikkelen in overleg met gemeentes waardoor de opgave van de corporatie vaak overeenkomt met de belangen van de gemeente. Dit wordt vastgelegd in prestatieafspraken. Dit betekent dat prestatieafspraken tevens bepalend zijn bij de beoordeling van herstructureringen. Bij de ontwikkeling van wijkvisies en prestatieafspraken wordt er rekening gehouden met de verschillende belangen van de stakeholders, dus ook met die van woningcorporaties. Hierdoor is het eenvoudiger afspraken na te leven.

#### *Witte vlekken*

Op basis van de literatuur wordt niet duidelijk waar de grenzen in de beoordeling liggen en of afdelingen een herstructurering op dezelfde criteria toetsen. Daarnaast zijn er nog een aantal onduidelijkheden die voor het onderzoek wel van belang zijn, namelijk:

- Er is nog niet duidelijk of er harde grenzen worden gesteld aan wanneer een renovatie, groot onderhoud of nieuwbouw te duur wordt.
- Tevens is de vraag of de corporaties wel de expertise hebben om renovatie van woningen te kunnen begroten.
- Het zou kunnen zijn dat afdelingen elkaars expertise niet begrijpen waardoor er intern geen begrip voor een beoordeling wordt getoond. De vraag is of dit inderdaad zo is.
- Wordt het initiatiefdocument van PO, waarin de wijzigingsvorm wordt onderbouwd, door de directie getoetst aan het beleid, de visie en de missie van de corporatie?
- Zijn afdelingen zich bewust van alle gevolgen die wijzigingen met zich mee brengen? Dit kan bijvoorbeeld op gebied van nieuwe exploitatieduur, herhuisvesting van bewoners, etc. Welke afdelingen moeten zich meer bewust zijn van andere gevolgen op wellicht het gebied van andere afdelingen?
- Wat zijn de overwegingen van de directie om een wijzigingsvorm in een initiatiefdocument al dan niet goed te keuren? Stel, de wijzigingsvorm komt niet overeen met het beleid van de corporatie, terwijl de wijzigingsvorm toch de meest geschikte lijkt, keurt de directie een plan dan toch goed? Uit de theorie blijkt namelijk dat plannen op operationeel niveau vaak niet overeenkomen met beleid op strategisch niveau.

Uit de interviews zal moeten blijken of de literatuur overeenkomt met de praktijk. Verder zullen de witte vlekken in het empirische deel verder uitgewerkt worden. Eerst wordt er in het volgende hoofdstuk een hypothetisch model getoond dat zal worden getoetst door middel van interviews.

### 3. Hypothetisch proces- en beoordelingsmodel

*Op basis van de conclusie in het vorige hoofdstuk worden in dit hoofdstuk een hypothetisch proces- en beoordelingsmodel weergegeven. Deze modellen zullen door middel van interviews worden onderzocht op correctheid en bruikbaarheid in de praktijk. In dit hoofdstuk wordt op basis van de literatuur en door middel van eigen interpretatie, ontleend aan de praktijk, geprobeerd een antwoord te geven op de vraag; “welk beoordelingsmodel kunnen woningcorporaties, volgens de theorie en eigen interpretatie ontleend aan de praktijk, gebruiken om systematisch te komen tot de meest geschikte wijzigingsvorm van herstructureringsprojecten binnen de bestaande woningportefeuille, dat tevens inzichtelijk maakt welke organisatieonderdelen een herstructurering op basis van welke afwegingen beoordelen?”*

#### 3.1 Interpretatie model

Daar waar de beleidsbaan voornamelijk ingaat op de algehele wisselwerking tussen beleid op portefeuille-, gebieds-, en complexbeleid, gaat het hypothetische model in op het belangrijke deelproces herstructurering. In het model zal moeten worden weergegeven hoe het proces van ‘herstructureringsproject’ tot aan ‘bepaling wijzigingsvorm’ verloopt. Het vorige hoofdstuk leert ons dat besluiten op complexniveau vaak geen vertaling zijn van het portefeuillebeleid en het gebiedsbeleid. De beleidsbaan is een instrument dat deze onvolkomenheden buiten sluit. Het model ten behoeve van de beoordeling van herstructurering zal moeten voorkomen dat er een besluit uitkomt dat niet in lijn ligt met het beleid van de directie. Toch zal, omdat elk complex uniek is en er bij elk complex verschillende overwegingen zijn, er wellicht afgeweken moeten worden van directiebeleid. Wanneer dit het geval is, dan zou dit een reden kunnen zijn om centraler beleid te herzien. Daarom zal er in het model, net als in de beleidsbaan, moeten worden weergegeven dat er informatie-uitwisseling plaats moet vinden tussen verschillende afdelingen zodat duidelijk wordt waarom de uitvoering niet aansluit op beleid.

Met betrekking tot de structuur van het model en de hiërarchie hoeft geen rekening te worden gehouden met wet- en regelgeving. Er wordt vanuit gegaan dat corporaties zodanig zijn ingericht dat zij voldoen aan de wet- en regelgeving. Corporaties kunnen naar eigen inzicht voor een bedrijfsstijl kiezen (Gruis, 2007). Wel wordt er rekening gehouden met de organisatiestructuur van woningcorporaties met betrekking tot herstructurering.

##### 3.1.1 Situatie extern

Gegeven de huidige situatie zal door middel van een proces binnen een corporatie bepaald moeten worden wat er met een herstructurering moet gebeuren. De huidige situatie is continu aan veranderingen onderhevig. Daar moet het proces op in kunnen spelen. Het proces moet dermate flexibel zijn, dat de meest ideale aanpak van een herstructurering mogelijk is op basis van het proces en beleid. Een voorbeeld van een veranderende situatie kan bijvoorbeeld zijn dat een complex als herstructurering is bestempeld waaruit voortkomt dat de woningen gedeeltelijk verkocht en gedeeltelijk vervangen moeten worden. Er komen echter veel klachten van huurders over vocht en schimmelvorming in de woningen. Hierdoor zou het kunnen zijn dat een gedeelte van het complex niet meer verkocht wordt maar vervangen, omdat het repareren van de gebreken te duur is. Vervolgens is de vraag welke woningen op de plek van de oude woningen moeten komen. Moeten er überhaupt wel woningen komen? Naast deze kenmerken zijn er een aantal externe factoren die van invloed zijn op de keuze van het type aanpak, namelijk; bouwtechnische/woontechnische staat; imago wijk; markt; esthetische waarde omgeving/object; sociale cohesie; sociale

omstandigheden (doorstroom genereren of is er sprake van kwetsbare bewoners). (VROM, 2006) (KEI, 2011) (Vette, 2008)

De huidige situatie bestaat ook uit de belangen van stakeholders. Hieronder vallen de gemeente, beleggers/investeerders/ontwikkelaars, bewoners, en andere woningcorporaties. In wijkvisies en prestatieafspraken wordt rekening gehouden met deze stakeholders. Daarom vindt in het traject een toetsing aan de wijkvisie en prestatieafspraken plaats. Verder dient er rekening te worden gehouden met de huidige bewoners en de markt.

### **3.1.2 Intern proces**

Het interne proces bestaat uit wisselwerking tussen vier verschillende lagen, namelijk: 1. de directie; 2. het SVB; 3. financiën; en 4. de afdelingen wonen, PO, en onderhoud. Tussen deze lagen is tenminste sprake van informatie-uitwisseling. Omdat beleid en uitvoering op verschillende niveaus (de directie, s.v.b, financiën en de verschillende afdelingen) geïntegreerd zijn, zal dit terug moeten komen in het procesmodel. De verschillende afdelingen beoordelen een herstructurering op verschillende criteria. Uiteindelijk moet op basis van de verschillende beoordelingen een algeheel beeld ontstaan over de meest geschikte wijzigingsvorm. Om een goede afweging te kunnen maken moet ook berekend worden wat de uitgaven en inkomsten zijn. De wijzigingsvorm moet in lijn liggen met het directiebeleid, SVB en financieel beleid. Indien dit niet het geval is, dan zal uit het model moeten blijken waarom het niet in lijn ligt met dat beleid. Dit betekent wellicht een uitzondering op de regel of misschien zal het directiebeleid zich moeten aanpassen. Er zal daardoor sprake moeten zijn van informatie-uitwisseling tussen de directie, het SVB en financiën, waardoor strategisch en tactisch niveau op elkaar aansluiten. Wellicht zien afdelingen wonen, onderhoud en/of PO bepaalde trends die van invloed zijn op het SVB en/of de missie en visie van corporaties.

Zoals in hoofdstuk twee aan de orde is gekomen toetst afdeling wonen welke wijzigingsvorm aansluit bij externe factoren. Bij de beoordeling van de wijzigingsvorm spelen de te verwachten onderhouds- en renovatiekosten, evenals de nieuwe begroting voor onderhoud een rol bij de beoordeling. Deze zijn voor alle wijzigingsvormen relevant. De afdeling PO beoordeelt alleen de wijzigingsvormen renovatie, vervanging en sloop. De aspecten die voor PO relevant zijn, zijn in het vorige hoofdstuk behandeld.

Na de beoordeling door PO kunnen de financiële gevolgen worden doorgerekend (nieuwe huur, nieuwe exploitatietermijn, nieuwe gemiddelde onderhoudskosten per jaar, nieuwe bedrijfswaarde, nieuwe marktwaarde). Een doorvoer van een wijzigingsvorm heeft gevolgen voor het budget. Of dit past binnen het financiële beleid zal door financiën moeten worden getoetst. Door de uitvoering van een plan zal er namelijk een wijziging in de financiële administratie plaats vinden door veranderingen van de bedrijfswaarde, exploitatietermijn, etc. Dit zou kunnen betekenen dat er bijvoorbeeld extra geld geleend moet worden.

De juridische afdeling doet vervolgens de toetsing aan het bestemmingsplan. Deze afdeling is verder niet betrokken bij de beoordeling van de wijzigingsvormen en is daarom niet verwerkt in het model.

### **3.1.3 Besluit**

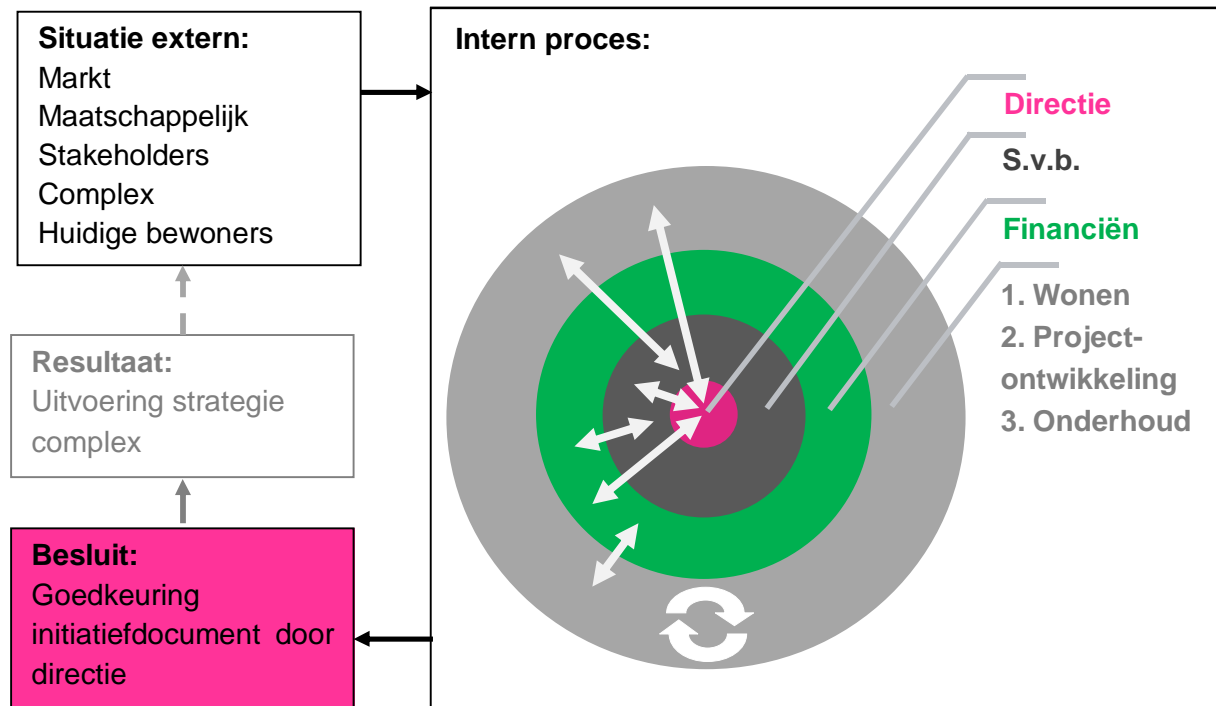
Uiteindelijk keurt de directie al dan niet een initiatiefdocument met daarin een onderbouwing van de wijzigingsvorm goed. De directie beoordeelt het oordeel van verschillende afdelingen en geeft eventuele goedkeuring. Het besluit zal binnen het procesmodel buiten het interne proces moeten worden geplaatst. De reden hiervoor is omdat de directie de beoordeling van het type aanpak kan overrulen. Dit zal echter nog moeten blijken uit de interviews.

### 3.1.4 Resultaat

Het uiteindelijke besluit wordt uitgevoerd waardoor de externe situatie verandert. Dit is het resultaat van het realiseren van een wijzigingsvorm. Omdat dit over de uitvoering gaat en niet over de besluitvorming, is dit minder relevant binnen het te ontwerpen beoordelingsmodel. De nieuwe situatie kan leiden tot aanpassing van beleid en plannen.

### 3.2 Conclusie

Bovenstaande resulteert in een hypothetisch procesmodel dat er als volgt uit ziet:



Figuur 3.1 Hypothetisch procesmodel bij herstructurering (eigen bewerking)

Het model begint bij de externe situatie waarin een herstructurering zich bevindt. Vervolgens volgt het interne proces dat de drie eerder genoemde lagen doorloopt. Het beleid van deze lagen is met elkaar verweven. De witte pijlen staan dan ook voor uitwisseling van informatie en overleg tussen de drie niveaus en tussen de drie afdelingen. De directie neemt uiteindelijk het definitieve besluit, waarna het plan wordt uitgevoerd. Dit verandert de externe situatie, waarna er geanalyseerd kan worden of het besluit voor het beoogde gevolg heeft gezorgd. Elke afdeling heeft zijn eigen expertise binnen de beoordeling. Dit maakt de beoordeling lastig, omdat afdelingen verschillende belangen hebben en wellicht elkaar niet ondersteunen en/of rekening met elkaar houden. Hierdoor kunnen afdelingen komen tot verschillende vormen van herstructureren. Uiteindelijk zal op basis van de verschillende beoordelingen en op basis van het financiële plaatje een onderbouwde keuze gemaakt moeten worden. Het beoordelingsmodel maakt dit proces inzichtelijk. Op basis van het beoordelingsmodel wordt duidelijk hoe de afdelingen komen tot een bepaalde beoordeling. De verschillende afdelingen toetsen een herstructurering aan de hand van vooraf gestelde criteria. Deze criteria krijgen een gewicht dat de corporatie zelf moet toekennen, omdat een corporatie bepaalde criteria belangrijker kan vinden dan een andere corporatie. Het beoordelingsmodel geeft aan of de beoordeling en beleid op elkaar aansluiten. Het is een verdieping van het procesmodel en tevens een communicatiemodel waarin kan worden afgelezen waarom er voor een bepaalde wijzigingsvorm is gekozen.

Het theoretische beoordelingsmodel bestaat uit toetsing extern, toetsing financieel, en toetsing intern. Dit ziet er als volgt uit:

TOETSING EXTERN: waarden van wijzigingsvormen aan externe situatie (in te vullen door 'wonen')										
Over de hoofdthema's moeten 50 gewichtspunten worden verdeeld										
Over de deelthema's per hoofdthema moeten gewichtspunten worden verdeeld van 10 x het aantal deelthema's onder de deelthema's bij 'markt' dus 70 pnt.)										
THEMA	Gewicht 50 pnt. Verdelen	DEELTHEMA	Gewicht door verdelen punten	Toelichting	Sluit aan bij type aanpak (cijfer 0-5):					Toelichting
					1.Groot onderhoud	2.Renovatie	3.Vervangen	4.Slopen	5.Verkoopen	
Markt		Vraag en aanbod								
		Vraag en aanbod								
		Bezetting								
		Verhuurbaarheid								
		Doelgroep versus huidige bewoners								
		Huidige huren								
		Nieuwe ontwikkellocatie								
		<b>Gewicht cumulatief</b>	<b>0</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Maatschappelijk		Sociaal- economische kenmerken								
		Sociaal- culturele kenmerken								
		Economisch ontwikkelingen								
		Openbare ruimte								
		Spreiding woningen								
		Esthetische waarde binnen omgeving								
		<b>Gewicht cumulatief</b>	<b>0</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Stakeholders		Wijk/dorpsvisie								
		Prestatieafspraken								
		<b>Gewicht cumulatief</b>	<b>0</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Complex		Huidige grootte								
		Huidige indeling								
		Huidig comfort								
		Energetische eigenschappen								
		Esthetische waarde object								
		<b>Gewicht cumulatief</b>	<b>0</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Huidige bewoners		Verhuisbereidheid								
		Alternatieve huisvesting								
		Begrip								
		Inkomen								
		Kwetsbare bewoner								
		<b>Gewicht cumulatief</b>	<b>0</b>		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
<b>Totaal</b>	<b>0</b>				#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
<b>Aanvulling tekstueel:</b>										

Figuur 3.2 Excelsheet 'externe beoordeling'

**FINANCIËEL KADER: ONDERHOUD / PROJECTONTWIKKELING / WONEN**

In te vullen door		Huidige situatie	Toelichting	
Wonen/p.o.		Huidige gemiddelde huur		
Wonen/p.o.		Huur maximaal x% van w w s per jaar per woning		
Wonen/p.o.		Aantal WWS punten		
Wonen/p.o.		WOZ		
Wonen/p.o.		Resterende exploitatieduur		
Wonen/p.o.		Aantal woningen in project		
Groot onderhoud			Toelichting	
Wonen		Sluit groot onderhoud aan bij de interne of externe situatie?	Ja / Nee	
		<b>Ja is verder invullen:</b>		
Onderhoud		Kosten naar .. Energielabel		
Onderhoud		Kosten veilig maken		
Onderhoud		Overlastvergoeding bew oner		
Onderhoud		Overige kosten		
Wonen/p.o.		Nieuw e exploitatieperiode in jaren		
Wonen/p.o.		Totale stichtingskosten / investering	€0	
Wonen/p.o.		Nieuw e WOZ		
Wonen/p.o.		Nieuw e WWS punten		
Wonen/p.o.		Nieuw e gemiddelde huur (door toename WWS punten)		
Wonen/p.o.		Nieuw e bedrijfsw aarde over totale exploitatieperiode		
Fianciën		Verdisconteerde totale rentekosten		
		<b>Onrendabele top (bedrijfsw aarde - rente op lening)</b>	€0	
Renovatie			Toelichting	
P.o.		Is renovatie bouw technisch mogelijk	Ja / Nee	
		<b>Ja is verder invullen:</b>		
P.o./aannemer(?)		Kosten uitbouw indien noodzakelijk		
P.o./aannemer(?)		Kosten w ijzigen indeling indien noodzakelijk		
P.o./aannemer(?)		Kosten naar esthetisch niveau brengen		
P.o.		Kosten architect		
P.o.		Kosten naar .. Energielabel		
P.o.		Kosten veilig maken		
P.o.		Overige kosten (o.a. verhuiskostenvergoeding)		
Wonen/p.o.		Nieuw e exploitatieperiode in jaren		
Wonen/p.o.		Totale stichtingskosten	€0	
Wonen/p.o.		Nieuw e WOZ		
Wonen/p.o.		Nieuw e WWS punten		
Wonen/p.o.		Nieuw e gemiddelde huur (door toename WWS punten)		
Wonen/p.o.		Nieuw e bedrijfsw aarde over hele exploitatieperiode		
Fianciën		Verdisconteerde totale rentekosten		
		<b>Onrendabele top (bedrijfsw aarde - rente op lening)</b>	€0	
Sloop			Toelichting	
P.o.		Grondprijs per m2		
P.o.		Gemiddelde grootte kavel in m2		
P.o.		Sloopkosten		
P.o.		Verhuiskostenvergoeding + overige kosten herhuisvesting		
P.o.		Bouw rijp maken		
P.o.		Inrichten vrijgekomen grond		
P.o.		Overige kosten		
		Totale kosten sloop	€0	
		<b>Bedrijfsw aarde bouwrijpe grond (grondw aarde - kosten)</b>	€0	
		<b>Verkoop grond</b>	€0	



Nieuw bouw		Toelichting	
Financiën	Resterende bedrijfsw aarde (grondprijs - kosten onder sloop)	€0	
P.o.	Bouw kosten (kosten aannemer)		
P.o.	Kosten architect		
P.o.	Overige kosten (infrastructuur, etc)		
Wonen/p.o.	Nieuw e exploitatieperiode in jaren		
	Totale stichtingskosten	€0	
Wonen/p.o.	Nieuw e WOZ		
Wonen/p.o.	WWS punten		
Wonen/p.o.	Nieuw e huur per jaar		
Wonen/p.o.	Nieuw e bedrijfsw aarde		
	Verdisconteerde totale rentekosten		
	<b>Onrendabele top (bedrijfswaarde - rente op lening)</b>	<b>€0</b>	
Verkoop		Toelichting	
P.o.	Verhuiskostenvergoeding + overige kosten herhuisvesting		
P.o.	Kosten verkoopklaar maken		
P.o.	Overige kosten		
P.o.	Courtage makelaar		
P.o.	Resterende bedrijfsw aarde	€0	
P.o.	Huidige verkoopw aarde		
	Totale kosten	€0	
	<b>Resultaat (opbrengst - kosten)</b>	<b>€0</b>	

Figuur 3.3 Excelsheet financieel

**INTERNE CHECK: Waarderen van de wijzigingsvormen aan intern beleid**

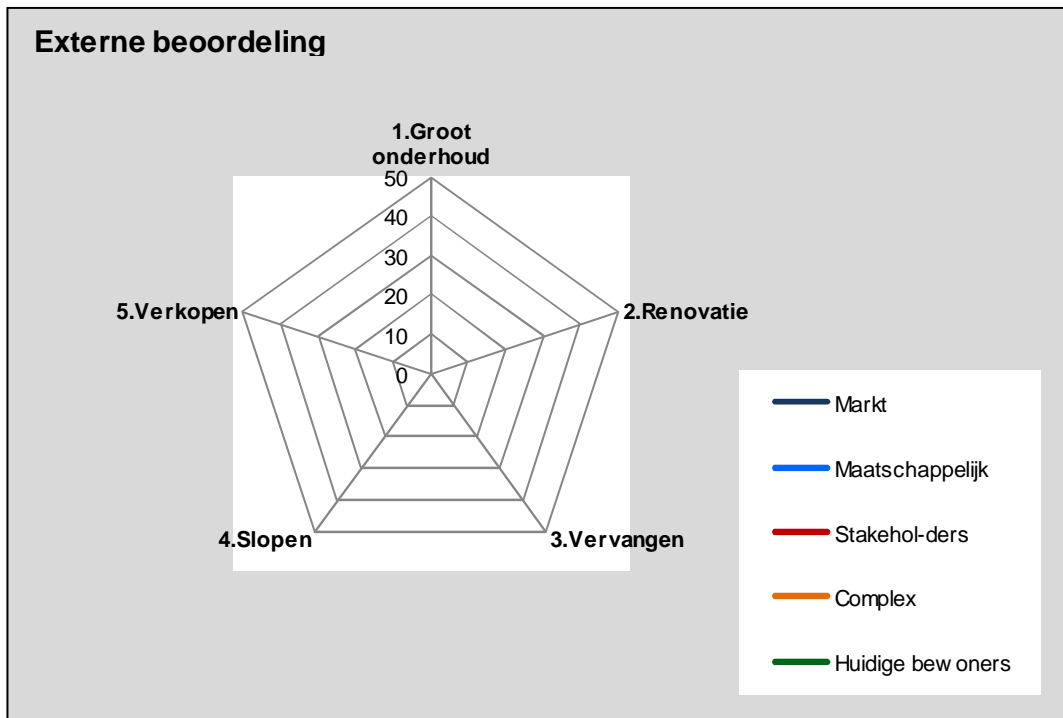
Over de hoofdthema's moeten 30 gewichtspunten worden verdeeld

Over de deelthema's per hoofdthema moeten gewichtspunten worden verdeeld van 10 x aantal deelthema's (bij directie dus 30 pnt.)

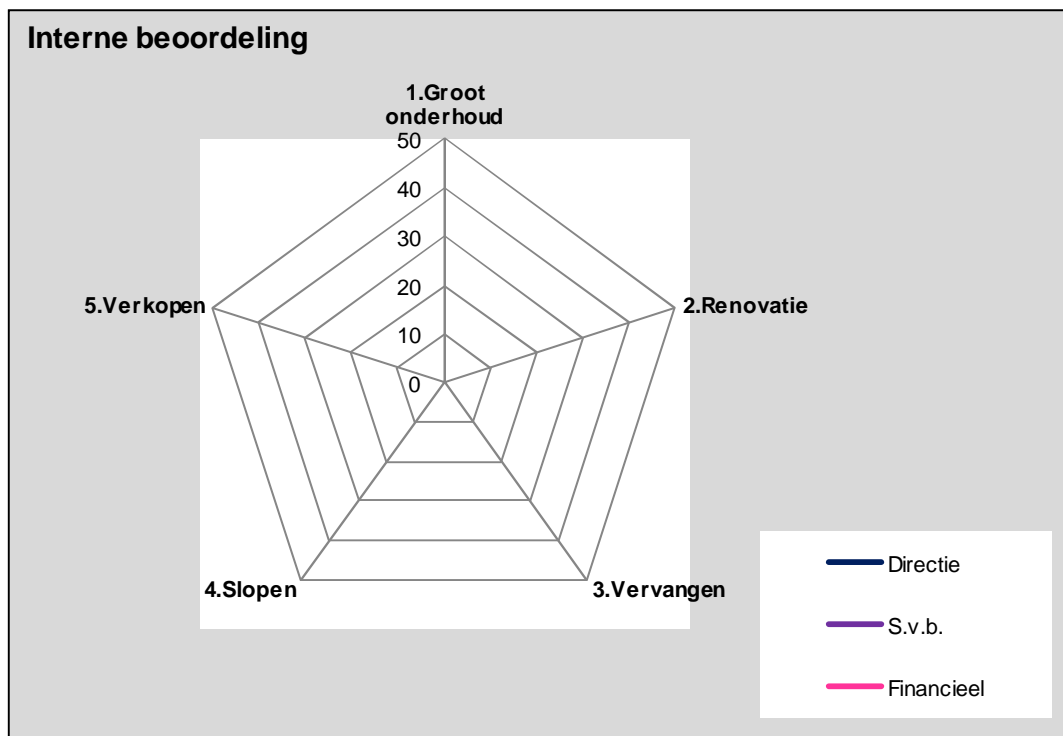
THEMA	Gewicht 30 punten verdelen	In te vullen door	DEELTHEMA	Gewicht door verdelen punten	Toelichting	Sluit aan bij type aanpak (cijfer 0-5):					Toelichting
						1.Groot onderhoud	2.Renovatie	3.Vervangen	4.Slopen	5.Verkoop	
Directie		S.v.b.	Portefeuillebeleid								
		S.v.b.	Verhuurbeleid								
		S.v.b.	Verkoopbeleid								
			<b>Gewicht cumulatief</b>	<b>0</b>		<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	
S.v.b.		S.v.b.	Sluit aan bij SWOT s.v.b.								
		S.v.b.	Strategische complexvisie								
		S.v.b.	Bestaande vraag								
		S.v.b.	Toekomstige marktontwikkelingen								
		S.v.b.	Veranderopgave								
			<b>Gewicht cumulatief</b>	<b>0</b>		<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	
Financieel		Financiën	Begrootte jaarw inst (20/80)								
		Financiën	Budget								
		Financiën	Onrendabele top								
		Financiën	Hoogte huur								
		Financiën	Oude versus nieuwe WOZ								
			<b>Gewicht cumulatief</b>	<b>0</b>		<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	
<b>Totaal</b>	<b>0</b>					<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	
<b>Aanvulling tekstueel:</b>											

Figuur 3.4 Excelsheet 'interne beoordeling'

## Samenvatting na invulling beoordelingsmodel (niet ingevuld)



Type aanpak	1.Groot onderhoud	2.Renovatie	3.Vervangen	4.Slopen	5.Verkoop
Gewogen gem.	#DEEL/0!	#DEEL/0!	#DEEL/0!	#DEEL/0!	#DEEL/0!



Type aanpak	1.Groot onderhoud	2.Renovatie	3.Vervangen	4.Slopen	5.Verkoop
Gewogen gem.	#DEEL/0!	#DEEL/0!	#DEEL/0!	#DEEL/0!	#DEEL/0!

Figuur 3.5 Excelsheet 'samenvatting'

## Financiële beoordeling per wijzigingsvorm

	Resultaat per w oning
Groot onderhoud	€ 0,00
Renovatie	€ 0,00
Opnieuw bouw rijp	€ 0,00
Bedrijfsw aarde bouw rijp	€ 0,00
Nieuw bouw	€ 0,00
Verkoop	€ 0,00

Figuur 3.6 Financiële beoordeling per vorm in Excel

## Invulschema project

	Aantal w oningen	Exploita tieduur	Investering	Bedrijfsw aarde/ verkoopw aarde	Rentekosten	Resultaat per w oning
Groot onderhoud			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Renovatie			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Slopen			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Nieuw bouw			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Verkopen			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Resultaat project</b>			<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>
<b>Tekstuele onderbouwing project:</b>						

Figuur 3.7 Invulschema project in Excel

## 4. Hypothetisch model in de praktijk

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de toetsing van het hypothetisch model in de praktijk. Er wordt een verantwoording afgelegd voor de keuze van de te interviewen woningcorporaties. Vervolgens worden de onderwerpen voor de interviews besproken. Tot slot worden de resultaten van de interviews getoond.

### 4.1 Methode interviews

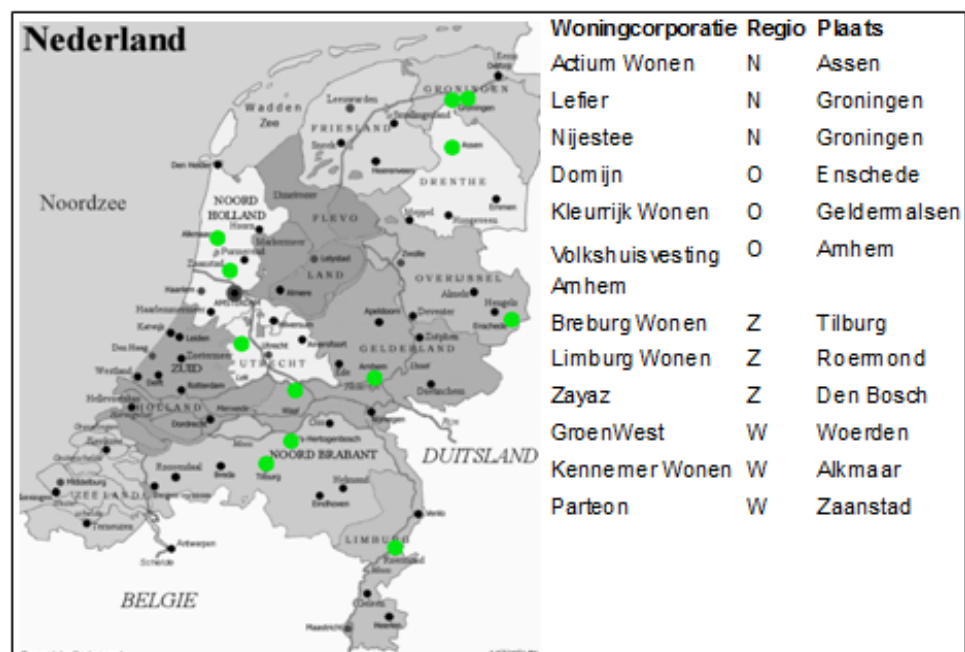
Om een uitspraak te kunnen doen over de populatie zal eerst moeten worden vastgesteld wat deze populatie is. Er is geselecteerd op het aantal woningen in de portefeuille van de woningcorporatie en het SVB moet geïntegreerd zijn in de bedrijfsvoering.

#### 4.1.1 Populatie, steekproef en representativiteit

Het gemiddeld aantal woningen per corporatie ligt op 5700 woningen (C.F.V., 2012). Voor dit onderzoek worden ten eerste corporaties geselecteerd die behoren tot de grote woningcorporaties en die in 'klasse V' vallen. Dit is de klasse met 10.000 woningen of meer (Aedes, 2010). In totaal zijn er 59 corporaties die in deze klasse vallen. Reden voor dit selectiecriteria is dat hoe kleiner de woningcorporatie, des te meer het SVB zich bezig houdt met de uitvoering van plannen. Bij grote corporaties is het SVB over het algemeen meer autonoom (Meulen, 2011). De keuze voor 'grote' corporaties heeft te maken met de veronderstelling dat de praktijk van deze corporaties de beste leerschool biedt op het gebied van het interne proces dat gericht is op herstructureringen.

Een andere voorwaarde waarop is geselecteerd is dat de corporaties het SVB hebben geïntegreerd in hun bedrijfsvoering. Of dit het geval is, is uitgezocht op websites en jaarverslagen van de corporaties. Van de 59 corporaties blijven er dan nog 36 over. Voor dit ontwerpend onderzoek geldt dat er geen harde regels zijn die bepalen of een onderzoek representatief is. Er is geschat dat twaalf interviews een representatief beeld geeft over de populatie. Per landsdeel is de populatie in beeld gebracht waarna er een beperkte steekproef heeft plaatsgevonden. Deze steekproef is aselekt en uit elk landsdeel is de populatie op

alfabetische volgorde gezet. Vervolgens is steeds de tweede in de rij geselecteerd om te worden geïnterviewd (Verhoeven, 2008). De geïnterviewde corporaties zijn weergegeven in figuur 4.1.



Figuur 4.1 Geïnterviewde corporaties (eigen bewerking)

### **4.1.2 Aanpak**

De keuze voor de te interviewen medewerker is mede afhankelijk van de bereidheid om mee te werken aan het onderzoek. Verder moet het iemand zijn die verstand heeft van het complete proces bij herstructureren. Daarom is ervoor gekozen om beleidsmedewerkers te interviewen die betrokken zijn bij het SVB. Beleidsmedewerkers zijn naar verwachting eerder bereid om een onderzoeker te woord te staan dan bijvoorbeeld iemand van de directie. Daarnaast is geschat dat beleidsmedewerkers relatief veel verstand hebben van het onderwerp van dit onderzoek. Of de medewerkers goedkeuring van hun leidinggevende krijgen/nodig hebben, zal blijken wanneer de medewerkers worden benaderd.

Om de medewerkingbereidheid te vergroten zijn alle geïnterviewde personen van te voren benaderd via de telefoon om te vragen of ze mee willen werken. Vervolgens is besproken dat ze van te voren het procesmodel, het beoordelingsmodel en een toelichting per email ontvangen. Er is in het telefoongesprek gevraagd of de corporatie zich überhaupt met herstructureren bezig houdt.

De verwachte respons is dat één op de drie corporaties niet mee wil/kan werken. Wanneer niet wil worden meegewerkt, dan zal de eerst volgende corporatie uit de op alfabet gesorteerde lijst worden gebeld. Wanneer deze er niet meer zijn, dan zal een de eerste van de lijst uit dezelfde regio worden benaderd. Welke corporaties er uiteindelijk zijn geïnterviewd is te zien in figuur 4.1.

Het interview bestaat uit drie gedeeltes, namelijk een algemeen deel met de introductie van het procesmodel en het beoordelingsmodel; een deel waarin vragen worden gesteld aan de hand van het procesmodel; en een deel waarin er vragen worden gesteld over het beoordelingsmodel aan de hand van een impressie. De vragen en de toelichting op de onderwerpen van het interview zijn te vinden in bijlage één.

## **4.2 Resultaten**

Alle interviews zijn volledig uitgetypt. De relevante gegevens zijn vervolgens in een samenvatting gezet. Een beknopte uitwerking van de resultaten van de interviews volgt hieronder.

### **4.2.1 Procesmodel**

Het model komt niet volledig overeen met de praktijk. In grote lijnen herkennen de geïnterviewden hun proces binnen de corporatie in het procesmodel. Een groot verschil is dat er acht van de twaalf keer gesproken wordt over verdeling van de organisatie in strategisch, tactisch en operationeel niveau. Sommigen zeggen zelfs dat het in het model zou moeten, of geven aan dat dit herkenbaarder zou zijn. Één corporatie zou het thema markt vervangen in economie. Dit is namelijk breder. Bij één corporatie is wonen geen operationele afdeling, maar een tak met daaronder afdelingen. Bij drie corporaties is ontwikkeling een losstaand bedrijf dat opdrachtnemer is. Drie corporaties geven aan dat SVB geen afdeling is of een beleidslaag, maar een product/werkvorm die door de hele organisatie loopt. Daardoor zou het SVB niet op deze manier in het rijtje thuishoren.

Één corporatie geeft aan een programmamanager te hebben die naast het financiële aspect meer beoordeelt op de inhoud. Één corporatie mist in het procesmodel enigszins de dynamiek van koppelingen op gebied van beleid en proces. Bij één corporatie worden initiatiefdocumenten ook nog door de raad van commissarissen (RvC) goedgekeurd. Opvallend is dat er geen enkele corporatie, tijdens de bespreking van het procesmodel, opmerkingen heeft op de thema's die onder extern staan.

#### 4.2.2 Totstandkoming besluiten

Besluiten komen tot stand op basis van beoordelingen door verschillende disciplines, afdelingen, en niveaus. Over het algemeen komen plannen integraal tot stand door middel van projectteams/werkgroepen/accountteams. Medewerkers hebben invloed op managers, en managers hebben invloed op de directie. Financiën stelt hierbij randvoorwaarden. Ondanks dat het een integraal proces is, is er bij vier corporaties wel een dirigerende rol weggelegd voor wonen (vastgoedbeheer en wijkbeheer), SVB, programmamanager, of strategie en beleid. In tabel 4.1 is te zien dat er bij een aantal corporaties afdelingen zijn met meer invloed dan andere afdelingen. Tijdens de interviews worden er veel verschillende benamingen van afdelingen en niveaus benoemd. Er zijn verschillende benamingen van afdelingen die vergelijkbare werkzaamheden hebben.

Afdeling met meeste invloed	Aantal
Wonen (vastgoed- / wijkbeheer)	4
Projectmanagers met afdeling vastgoed	1
Projectleider (beheer of nieuwbouw)	1
Mens&maatschappij samen met innovatie, kennis en strategie (IKS)	1

Tabel 4.1 Afdelingen met de meeste invloed op herstructureringsbesluiten

Doordat er beoordeeld wordt door verschillende disciplines, is bij de helft van de corporaties wel eens sprake van onbegrip over beoordelingen van verschillende disciplines. Hierdoor ontstaat discussie over onderwerpen bij beoordelingen. Bij tien van de twaalf corporaties zijn er wel eens uiteenlopende meningen over beoordelingen. Er is uiteindelijk één persoon die een besluit neemt en de beoordeling van de verschillende disciplines in acht neemt en het definitieve besluit neemt. Tijdens de beoordeling van een complex kan er ook sprake zijn van beoordeling op oneigenlijke criteria. Dit komt doordat er, naast beoordeling op cijfers, wordt beoordeeld op subjectieve onderwerpen. Een medewerker kan dan beoordelen op basis van de eigen smaak. Een andere oorzaak die wordt genoemd is dat het proces wordt overgeslagen, en er bijvoorbeeld zomaar nieuwe CV- ketels worden geplaatst. Er kunnen ook politieke belangen meewegen, zoals het tevreden stellen van een wethouder om elders iets voor elkaar te krijgen. In totaal spelen bij tien corporaties oneigenlijke criteria een rol bij beoordelingen.

#### 4.2.3 Modellen in de praktijk

De woningcorporaties werken over het algemeen niet met een vergelijkbaar beoordelingsmodel. Hoeveel corporaties wel met modellen werken en welke modellen dit zijn, is te zien in tabel 4.2.

Vergelijkbare beoordelingsmodellen	Aantal	Verschil	Wens voor een nieuw model
Stoplichtmodel	1	Er wordt getoetst op verschillende thema's, maar er is geen sturing op een type aanpak.	Nee, werken zelf nog maar net met dit model
Assenmodel	1	Wederom geen sturing op type aanpak. Een complex krijgt wel een score op thema's.	Nee, werken zelf nog maar net met dit model

<b>Overige beoordelingsinstrumenten</b>			
Vastgoed informatie model (VIM)	1	Scoren van complexen aan de hand van thema's en productsterkten.	Ja, mits commentaar uit interview verwerkt wordt. Omdat het model stuurt naar een type uitvoering.
(gestandaardiseerde) Documenten	7		1 x onbekend, 2 x nee, 2 x ja, 2 x misschien (bedenkingen omdat het manipulatief is en subjectief)
In ontwikkeling	2		2 x ja

Tabel 4.2 Modellen in de praktijk

#### 4.2.4 Excelsheet toetsing externe situatie

##### *Wijzigingsvormen*

Over het algemeen kloppen de wijzigingsvormen in het model en wordt dit in de interviews bevestigd. Wel worden er suggesties met betrekking tot de wijzigingsvormen gedaan. Deze suggesties zijn te zien in tabel 4.3.

<b>Nieuwe wijzigingsvormen</b>	<b>Aantal</b>	<b>Opmerking door geïnterviewde</b>
Splitsen / samenvoegen	2	Één geeft aan dat dit onder renoveren kan vallen
Consolideren	2	Er kan bij herstructureringen toch sprake zijn om de woningen in de huidige staat verder te verhuren
Niet vastgoedtechnische vorm	1	Het hoeft niet altijd aan de woning te liggen
Investeren	1	Groot onderhoud en renovatie vallen hier onder
Pappen en nathouden	1	Het model kan worden toegepast voor de hele portefeuille, waardoor zichtbaar wordt waar de prioriteit ligt.
<b>Weg te laten wijzigingsvormen</b>		
Renoveren	1	

Tabel 4.3 Suggesties voor wijziging van wijzigingsvormen

Met betrekking tot herstructurering kloppen de labels echter wel. Corporatie zes geeft nog aan de term 'renovatie' spannend te vinden omdat huurders bij renovatie recht hebben op een sociaal plan. Daarom ligt de scheiding tussen groot onderhoud en renovatie bij hun anders. Zo kan een wijziging van de indeling vallen onder groot onderhoud. Corporatie acht geeft ook aan dat groot onderhoud en renovatie overal anders ligt. Bij het toevoegen van kwaliteit en/of huurverhoging is het bij deze corporatie een investeringsproject.

##### *Hoofdthema's*

Over het algemeen is te stellen dat de hoofdthema's aardig kloppen. Twee corporaties werken duidelijk met de drie thema's van RIGO: mensen, stenen en geld. Deze corporaties geven allebei aan dat een model vooral simpel gehouden moet worden. Niet alles is kwantitatief in een model te vangen. Verder zijn er twee corporaties die economie benoemen als thema. Één corporatie noemt verhuurbaarheid als een belangrijk thema. En bij dezelfde corporatie, net als bij een andere corporatie, spelen de bewoners geen rol bij de



besluitvorming. Een andere corporatie gaf ook aan dat bewoners op strategisch vlak geen rol spelen. Wel wordt tweemaal klantwaarde als criterium genoemd. Een andere corporatie kijkt in zijn beoordeling sterk naar de concurrentie op de markt.

#### *Deelthema's*

Op twee corporaties na hebben de corporaties geen suggesties om deelthema's te verwisselen met hoofdthema's of vice versa. Twee corporaties geven aan dat onder stakeholders het belang van de huurder mee kan worden gewogen door de mening van de huurderskoepel mee te laten wegen (niet indelen bij huidige bewoners).

Naast de tijdens de interviews voorgelegde deelthema's uit het model wordt er nog beoordeeld op andere deelthema's in tabel 4.4.

<b>Nieuwe deelthema's</b>	<b>Aantal</b>
Mutatiegraad / woonduur / verloop / aanbiedingsgraad	8
Weigeringsgraad	6
Demografische samenstelling toekomst; tevredenheid / waardering / klantwaarde; leefbaarheid / leefklimaat	4
Ligging / locatie / omgeving	3
Reactiegraad; Leegstand / verhuurgraad; bouwtechnische staat	3
Onderhoudsstaat; casco niveau; meerjaren- onderhoudsbegroting; concurrentie (vraag en aanbod); kansen en ontwikkelingen (alternatieve ontwikkellocatie / uit wijkvisie)	2
Mutatiekosten; doelgroepgeschiktheid; geschiktheid verschillende doelgroepen; uitrusting; afwerking; verhuisingeneigtheid; verhouding huur (in wijkvisie); economie (veranderingen politiek); werkloosheid; inkomen; samenstelling nationaliteiten; kwaliteit toegankelijkheid gebouw / omgeving; bereikbaarheid voorzieningen; sociale omgeving; veiligheid (veiligheidsindex politie)	1
<b>Vervangen van deelthema's</b>	
Energieprestatie i.p.v. energetische eigenschappen	3
Plattegrond of woontechnische staat i.p.v.huidige indeling	2
Uitstraling i.p.v.esthetische waarde	1
<b>Te verwijderen deelthema's</b>	
Gewenste doelgroep	1

Tabel 4.4 Beoordeling deelthema's

Overige opmerkingen deelthema's: verhuurbaarheid is gevolg van... ; verhuurbaarheid is breed; bezetting en verhuurbaarheid liggen in elkaars verlengde; huidige huren heeft te maken met je visie op huur (lage huur omdat de panden hun beste tijd gehad hebben); huidige huren zijn geen sloopredenen; stakeholders leggen zich vaak bij de keuze van de corporatie neer; aandeel woningbezit is van belang (bij minderheid plannen van collega-corporatie volgen); huidige bewoners wordt rekening mee gehouden door huurderskoepel of gesprekken met bewoners zelf; maatschappelijk is lastig omdat het zacht is; er zal een financiële beoordeling in moeten: WOZ / marktwaarde en bedrijfswaarde (laag bijvoorbeeld door hoge kosten en lage huren); maak een keuze tussen de thema's en zet de belangrijkste erin.

### *Beoordelende afdeling*

Over het algemeen kan wonen de externe beoordeling invullen. In een aantal gevallen gebeurt dit samen met een aantal andere afdelingen. Dit komt mede doordat binnen wonen de meeste informatie beschikbaar is. Soms ligt de indeling anders waardoor wonen niet over alle informatie beschikt. Wonen kan dan verantwoordelijk zijn voor de invulling, en collega's van andere afdelingen helpen met invullen. In vier gevallen zou wonen het sheet niet in kunnen vullen, maar wordt dit door andere afdelingen, projectleiders, of de/het werkgroep/accountteam gedaan.

### *Gewichten*

Alle corporaties zijn het ermee eens dat het ene thema zwaarder weegt dan het ander. Over het algemeen kan dit goed worden vertaald naar een gewicht. Er worden een aantal opmerkingen gemaakt over de toepassing. Zo is het bewerkelijk en gevoelig voor discussie. De terechte vraag die ontstond is; wie gaat het wanneer invullen? Twee corporaties gaven hiervoor een suggestie, namelijk dat dit een standaard weerspiegeling is van de corporatie, maar dat bij individuele projecten hiervan afgeweken zou kunnen worden.

### *Overige opmerkingen*

Drie corporaties hebben nog overige opmerkingen, namelijk; maak het niet te complex (2x) en zorg dat duidelijk is welke factoren duidelijk van invloed zijn; belangrijk is dat het in de praktijk werkt; het wordt subjectief als de medewerker het gewicht invult; het zou mooi zijn als je model een theoretisch advies geeft over de wijzigingsvorm, niet dat je zelf nog een cijfer moet koppelen aan de wijzigingsvormen; hier zou ook uit kunnen komen dat een complex nog langer geëxploiteerd moet worden.

## **4.2.5 Beoordeling excelsheet rekenschema**

### *Belangrijk bij huidige gegevens*

Voor de afweging op financieel gebied worden er, naast de genoemde, een aantal huidige gegevens genoemd. Deze zijn weergegeven in tabel 4.5. Er wordt niet of nauwelijks onderbouwd waarom deze gegevens belangrijk zijn. Waarschijnlijk omdat dit als vanzelfsprekend wordt gezien. Overige opmerkingen: resterende exploitatieduur moet minimaal op 15 jaar staan volgens reglementen.

<b>Belangrijk bij huidige gegevens</b>	<b>Aantal</b>
Marktwaaarde / WOZ / vrije verkoop waarde	6
Rendement	4
Bedrijfswaarde / kasstroom (huur in verhouding tot onderhoud)	3
Boekwaarde	2
Bedrijfswaarde bij standaard resterende exploitatietermijn van dertig jaar; BAR; NAR; markthuur; beleidswaarde (d.m.v. eigen parameters of van Aedex)	1

Tabel 4.5 Beoordeling 'huidige gegevens'

### *Onderdelen bij wijzigingsvormen*

Wat opvallend is, is dat de ene corporatie wel de WOZ gebruikt als marktwaaarde, en de ander niet. De marktwaaarde wordt namelijk ook wel eens afgegeven door makelaars. Voor dit schema worden de volgende factoren als belangrijk beschouwd bij wijzigingsvormen: rendement, exploitatieperiode, nieuwe huurprijs, WOZ / marktwaaarde bij verkoop, bedrijfswaarde, investering / stichtingskosten, kasstroom, ORT, BAR, NAR, eventueel IRR,

eventueel WOZ- BAR. Bij verkoop is geen sprake verhuiskostenvergoeding. Verder wordt aangegeven dat het bij ‘vervangen’ belangrijk is om aan te geven of de resterende bedrijfswaarde onder de investering valt, of onder het resultaat van de oude woning. Een vraag die een corporatie hier graag beantwoord ziet is: wat zijn de gevolgen op bedrijfsniveau? Daarnaast wordt weer aangegeven dat de grens tussen onderhoud en renovatie niet duidelijk is. Er is één corporatie die niet op ORT toetst.

#### *Beoordelaars*

Bij deze vraag zijn veel verschillende antwoorden verkregen. De ene keer is vastgoed verantwoordelijk voor de meeste cijfers, dan weer de projectleider, het bedrijfsbureau, de makelaars, en / of wonen.

#### *Overige belangrijke toekomstige uitgaven*

Twee corporaties geven hier aan dat wanneer er een achterstand is op onderhoud, dat er bij exploitatieverlenging een inhaalslag gemaakt moet worden.

#### *Beste cijfer dat financiële haalbaarheid uitdrukt*

Type cijfer	Aantal	Opmerking
Rendement	7	
Bedrijfswaarde	5	
ORT	4	Waarvan één keer alleen bij nieuwbouw
Investering en exploitatieduur; investering in verhouding tot kasstroom; boekwaarde bij sloop; IRR; WOZ- BAR	1	

Tabel 4.6 Beste cijfer ter uitdrukking financiële haalbaarheid

### **4.2.6 Beoordeling excelsheet toetsing intern**

#### *Toetsing op directiebeleid en strategisch voorraadbeleid*

Er is niet zo zeer sprake van onderscheid tussen directiebeleid en SVB. SVB wordt dan ook niet als afdeling gezien, maar meer als een product. Het SVB is geïntegreerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Daarom bevat het SVB zowel beleidsstukken op strategisch, als op tactisch niveau, en is het lastig om beleidsstukken onder directie of SVB te plaatsen. Een betere verdeling zou strategisch operationeel, en financieel zijn.

Alle corporaties koppelen de plannen voor hun herstructureringen aan hun beleid. Plannen komen integraal tot stand waardoor medewerkers die betrokken zijn bij beleidsvorming tevens betrokken zijn bij het opzetten van herstructureringsplannen. Mocht dit niet het geval zijn, dan worden plannen ter controle voorgelegd aan beleidsmedewerkers. Zij hebben voor de bril wat het beleid is en maken dan de koppeling met een plan. Zo vloeit vanuit beleidsvorming een herstructureringsopgave voort. Op strategisch niveau zijn de volgende documenten uitvoeringbepalend: voornamelijk portefeuillebeleid; verkoopbeleid; verhuurbeleid; duurzaamheidsbeleid; energiebeleid; financieel beleid; meerjarenbeleidsplan (koersplan) (valt onder portefeuillebeleid); portefeuillestrategie; ondernemingsplan; veranderopgave (op basis van wensportefeuille). Op het tactische niveau speelt: gebieds- / dorps- / wijkvisie; stadsvisie; complexbeheersplan. Één corporatie geeft aan dat bepaalde beleidsstukken zoals verhuurbeleid en verkoopbeleid facetbeleid zijn. Dit valt niet zo zeer in te delen onder strategisch of tactisch.

### *Toetsing op financieel beleid*

Alle twaalf corporaties toetsen op financieel beleid. Op welk beleid er wordt getoetst loopt uiteen, maar er zijn ook veel overeenkomsten:

	<b>Aantal</b>	<b>Opmerking</b>
Koppeling op bedrijfsniveau	12	Waarvan 4x alleen budget, en 1x alleen begroting. Verder wordt genoemd: begroting, liquiditeit, solvabiliteit, rentedekkingsgraad, totaal (indirect)rendement; totale leegwaarde
<b>Type financieel beleid</b>		
Vereiste rendementen	6	
Max.ORT	5	
WOZ; kasstroom	4	
bedrijfswaarde	3	
Boekwaarde; plafond onderhoud / renovatie	1	

Tabel 4.7 Toetsing plannen op financieel beleid

### *Is beleid of de beoordeling doorslaggevend?*

Bij één corporatie is op deze vraag geen antwoord verkregen doordat er te weinig tijd was om deze vraag te behandelen. Bij tien van de elf corporaties is beleid sturend, maar hier kan vanaf worden geweken als hier gegronde redenen voor zijn. Uiteindelijk beslist het management team (m.t.) of de directie of er afgeweken wordt van het beleid. Bij één corporatie is de beoordeling leidend. Één corporatie geeft aan dat er duidelijk een wisselwerking is tussen extern en intern. Daardoor hoort dit op elkaar afgestemd te zijn.

### *Hoofdthema's*

Slecht twee corporaties vinden dat de hoofdthema's kloppen. Vijf corporaties antwoorden dat ze de indeling beter vinden als het verdeeld is onder de thema's strategisch, tactisch en financieel. Drie corporaties antwoorden dat het SVB geen afdeling is, maar een product. Twee corporaties geven geen duidelijk antwoord op deze vraag. Één corporatie geeft aan dat het allemaal op hetzelfde neer komt. Één corporatie geeft aan dat er sprake is van strategisch beleid en facetbeleid: van breed portefeuillebeleid naar bijvoorbeeld specifiek huurbeleid. Portefeuillebeleid hangt overal boven en is kaderstellend voor bijvoorbeeld huurbeleid en het vormen van wijkvisies. De geïnterviewde geeft daarom aan dat het nutteloos is om hier gewichten aan te koppelen. Het is namelijk kaderstellend.

### *Deelthema's*

Tijdens de interviews worden een aantal suggesties voor andere deelthema's en voor weglaten van deelthema's genoemd (zie tabel 4.8)

<b>Te verwijderen deelthema's</b>	<b>Aantal</b>	<b>Opmerking</b>
Portefeuillebeleid	2	Is kaderstellend voor specifiek- / facetbeleid. Er zit een vraaggestuurde benadering in
SWOT	2	Zit al in de wijkvisie
Begrote jaarwinst	2	Er wordt toch geen winst gemaakt
Oude versus nieuwe WOZ	1	In plaats daarvan: marktwaarde

<b>Nieuwe deelthema's</b>		
Kwaliteitsbeleid; energiebeleid; onderhoudsbeleid; sloop-nieuwbouwbeleid; duurzaamheidsbeleid; ondernemingsplan; bedrijfswaarde; budget; begroting; IRR; solvabiliteit; ORT; WOZ		
<b>Om te wisselen hoofd- met deelthema's</b>		
Geen	12	

Tabel 4.8 Beoordeling deelthema's intern

#### *Beoordelaars*

Zes van de twaalf corporaties vinden dat de financiële beoordeling moet gebeuren door iemand van financiën. Verder wordt bij vijf van deze zes genoemd dat iemand van strategie&beleid de overige beoordelingen kan doen. Verder wordt genoemd: werkgroep met SVB'er; SVB'er alleen; medewerker SOB; naast medewerker strategie en beleid, iemand van wonen voor verhuur- en verkoopbeleid; medewerker onderzoek&strategie.

Wie de interne beoordeling doet verschilt per corporatie. Bij ongeveer de helft van de gevallen kan een medewerker van strategie&beleid samen met iemand van financiën de beoordeling intern doen. Bij de andere helft lopen de beoordelaars van het model uiteen.

#### *Harde financiële grenzen voor wijzigingsvormen bij herstructurering*

Vijf van de twaalf keer wordt er getoetst op de ORT. Zeven corporaties werken met rendementseisen. Vier corporaties werken niet met harde grenzen, waarvan er één wil gaan werken met rendementseisen. Één corporatie werkt naast een onderhoudsnorm met een plafond voor onderhoud, renovatie en ontwikkeling. Opvallend is wel dat de grenzen niet echt hard zijn, omdat eerder in de interviews is gezegd dat er vanaf geweken kan worden, mits goed onderbouwd.

#### *Overige harde eisen*

Tien van de twaalf hebben geen overige harde eisen. Één corporatie zegt minimum kwaliteitseisen te hebben (niet op basis van sjabloon, maar op gevoel). Een andere corporatie geeft aan dat er een harde eis ligt op het gebied van afspraken met gemeenten. Bijvoorbeeld een minimum aantal woningen onder een bepaalde huurprijs.

#### *Relevantie toetsing externe situatie met het interne beleid*

Alle corporaties vinden het relevant om de externe situatie te toetsen op aansluiting met het interne beleid.

#### **4.2.7 Beoordeling excelsheet samenvatting**

Zes corporaties hebben geen commentaar op de samenvatting. Drie corporaties geven aan dat een overzicht met daarin een totaal gewogen gemiddelde wenselijk is. Één corporatie geeft aan dat wanneer dit voor type woningen, wijken en de hele portefeuille wordt ingevuld, dat er dan vergelijkingen gemaakt kunnen worden. Een andere corporatie geeft aan te missen wat de gevolgen op bedrijfsniveau zijn.

#### **4.2.8 Beoordelingsboom algemeen**

#### *Geschiktheid ten behoeve van aantonen verschillen intern en extern*

Twee van de twaalf corporaties vinden het model hiervoor niet geschikt. Één corporatie vindt het model manipulatief en gevoelig voor discussie. De andere vindt het irrelevant, omdat in de beleidsstukken een vraaggestuurde benadering zit. De uitkomst van de beoordeling extern kan wel naast het beleid gelegd worden. Het model helpt daardoor om te handelen in lijn met het beleid, of om bewust van beleid af te wijken. Negen van de twaalf vinden het wel geschikt. De voornaamste reden hiervoor is dat er thema's worden benoemd die een onderbouwing voor je keuze kunnen zijn en discussie oproepen. Het geeft de spanningen tussen extern en intern weer. Wel wordt genoemd dat het model het denken niet mag uitschakelen en dat er geschakeld moet worden tussen de velden.

#### *Op- en aanmerkingen ter vergroting toepasbaarheid*

Verschillende suggesties: het is belangrijk dat extern naar intern wordt gehaald; houd het simpel; het moet simpeler met minder thema's; niet te lange rijtjes; financiële schema is veel werk; medewerkers moeten hun bijdrage kunnen aflezen uit het model; het model mag niet leidend zijn, maar een handvat; er is kans op weerstand; gewichten toekennen is moeilijk; één persoon moet ervoor zorgen dat het model wordt ingevuld (regierol); van te voren de gewichten invullen om discussie te voorkomen (het blijft subjectief en gevoelig voor discussie); maak het meetbaarder (een percentage meetbaar, en een percentage subjectief); maak een instructie om misverstanden over interpretatie te voorkomen; combinaties van scores zorgen voor een oplossingsrichting (geen afzonderlijke becijfering onder de wijzigingsvormen); voeg harde eisen toe (bijvoorbeeld: een woning van 25 jr. mag niet gesloopt worden); er moeten relaties tussen de thema's gelegd worden; onderliggende vragen bij de thema's moeten gericht zijn.

#### *Bruikbaarheid binnen corporaties*

Élf corporaties denken dat het model bruikbaar kan zijn voor een corporatie. Als reden wordt onder andere genoemd dat er systematisch wordt beoordeeld waardoor je onderwerpen niet over het hoofd ziet. Het zorgt ervoor dat medewerkers zich bezighouden met hun eigen expertise. Het model is wel subjectief, maar brengt tegelijkertijd ook discussie op gang. Het model mag het denken niet uitschakelen. Bij één corporatie is hierop geen antwoord verkregen door uitloop van het interview en gebrek aan tijd.

#### **4.2.9 Overig**

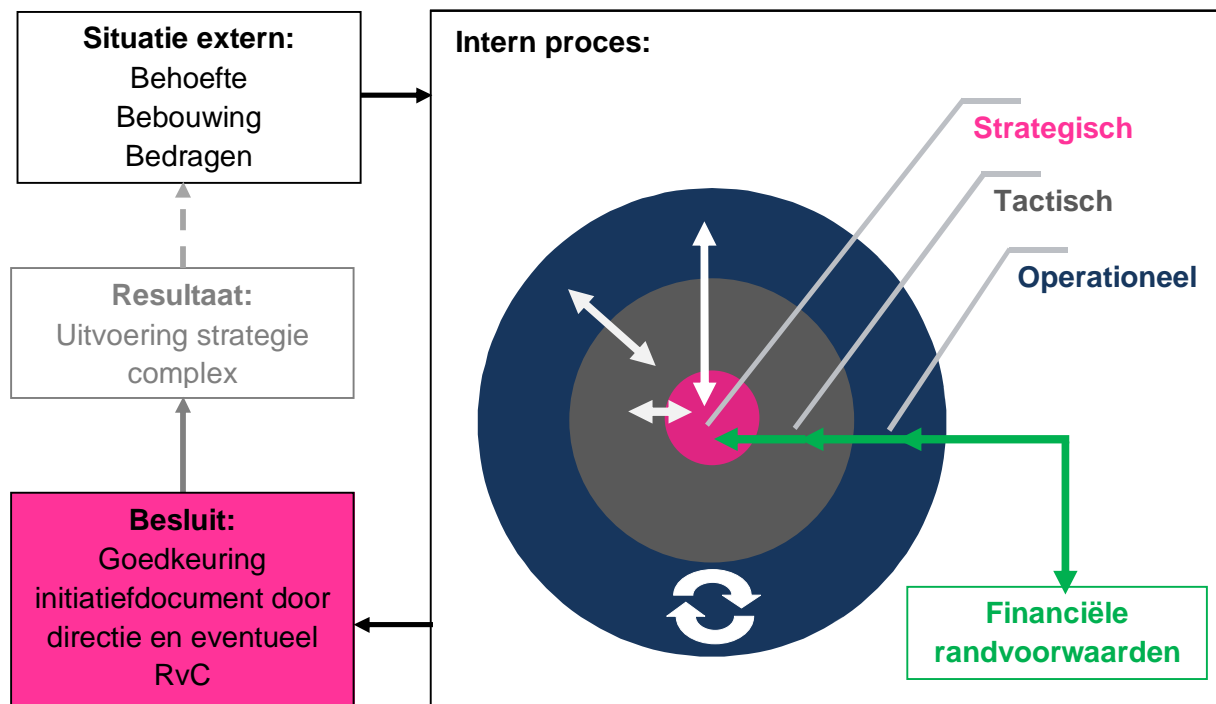
Vier corporaties hebben nog een aantal opmerkingen gemaakt die niet onder de vragen in te delen zijn. Wat betreft het rekenschema zijn zoveel posten die genoemd kunnen worden. Voor het model volstaan de stichtingskosten per type aanpak. De vraag is of de risico's van de toekomst worden meegenomen. Het model is een momentopname, maar is het in de toekomst ook nog haalbaar? Verder wordt aangegeven dat het goed is dat sloop en nieuwbouw uit elkaar wordt getrokken. Woningen hebben een gemiddelde levensduur van honderd jaar. De corporatie kijkt nu naar sloop na slechts zestig jaar. Één corporatie geeft aan dat een afweging van de directie in geen enkel model terug te vinden is. Bepalend bij beoordelingen zijn nog wel de strategieën per gebied (groei; krimp plus; krimp min; en stabiliseren). Deze is ontstaan op basis van kennis van de collega's, werkgelegenheidsverwachting, en verwachting ontwikkeling voorzieningen. Verder zijn er vragen die ontstaan op gebied van demografische ontwikkelingen zijn: moet er voor een nieuwe doelgroep ontwikkeld worden?; moeten er extra woningen komen voor de bestaande doelgroep?

## 5 Conclusie op basis van interviews

De resultaten van de interviews worden in deze paragraaf vertaald naar conclusies. In de conclusie geeft de onderzoeker weer welke gevolgen de resultaten hebben op de getoetste modellen. De gevolgen komen tot stand op basis van de resultaten, en vormen de interpretatie van de onderzoeker.

### 5.1 Procesmodel

In het procesmodel komt een weergave met daarin strategisch, tactisch en operationeel niveau zodat het model herkenbaarder wordt. Bij één corporatie is 'wonen' geen afdeling waardoor het niet onder operationeel kan staan. Bij een aantal corporaties is PO een afzonderlijk bedrijf. Dit heeft voor het model geen gevolgen omdat dit niets afdoet aan de adviesrol van PO aan en betrokkenheid met de corporatie. Verder zal SVB anders moeten worden ingevuld omdat het geen afdeling is, maar een product. Op de plek van goedkeuring directie zal 'RvC' worden toegevoegd, omdat bij één corporatie de RvC ook goedkeuring moet geven. De dynamiek van de bedrijfsvoering moet goed zichtbaar gemaakt worden. Verder wordt er later in deze conclusie ingegaan op de thema's onder 'externe situatie'. Dit zorgt ervoor dat het procesmodel er uit komt te zien zoals in figuur 5.1.



Figuur 5.1 Aangepast procesmodel a.h.v. resultaten (eigen bewerking)

Waarom de thema's onder 'situatie extern' zijn gewijzigd heeft te maken met de thema's uit het beoordelingsmodel (hierover meer in paragraaf 4.2.3). Het interne proces bestaat nu uit de lagen strategisch, tactisch en operationeel. De afdelingen worden niet meer benoemd omdat de taken van en benamingen van de afdelingen kunnen verschillen per corporatie. Financiën is komen te vervallen als één van de cirkels, omdat dit eerder valt onder bedrijfsondersteuning. Omdat er financiële randvoorwaarden gelden bij het nemen van besluiten is deze er afzonderlijk uit getilt. Tevens is eventuele goedkeuring door de RvC toegevoegd aan het model. Er is geen verandering doorgevoerd om de dynamiek van het model beter weer te geven, omdat de pijlen deze dynamiek in de ogen van de onderzoeker goed weergeven.

## 5.2 Totstandkoming besluiten

Gedurende het proces, van het punt dat besloten is dat een complex niet meer op de huidige manier geëxploiteerd kan worden tot het besluit wat er met het complex moet gebeuren, is er sprake van uiteenlopende meningen. Dit komt weldegelijk doordat medewerkers gespecialiseerd zijn in verschillende disciplines of zich bevinden op een ander niveau (operationeel versus strategisch en tactisch niveau waar beleid wordt ontwikkeld). Het beoordelingsmodel zal ondersteuning moeten bieden aan het proces door verschillende beoordelingscriteria inzichtelijk te maken. Zo kunnen collega's van andere organisatieonderdelen / afdelingen zien hoe collega's tot een beoordeling zijn gekomen. Bij onduidelijkheden kunnen collega's met elkaar de discussie aangaan en om opheldering vragen. Omdat besluitvorming over het algemeen interdisciplinair tot stand komt zullen keuzes onderbouwd moeten worden om onbegrip over elkaars visie te voorkomen. Uiteindelijk neemt één organisatieonderdeel het definitieve besluit dat medewerkers hebben te accepteren. Het integrale proces bij besluitvorming zal naar de modellen vertaald moeten worden, waarbij het beoordelingsmodel een verdieplingslag is van het procesmodel. Welke facetten zwaarder wegen bij een beoordeling kan de corporatie aangeven door het toekennen van gewichten. Wie vervolgens de facetten beoordeeld verschilt per corporatie. De experts geven aan dat besluiten gemaakt worden op basis van beoordeling van cijfers en feiten, en anderzijds door visie, opinie en interpretatie van corporatiemedewerkers. Er kunnen ook oneigenlijke criteria spelen bij de argumentatie voor een besluit; zoals het pleasen van een wethouder om elders iets voor elkaar te krijgen. Dit soort redenen zijn lastig te integreren in het beoordelingsmodel (een mogelijkheid zou kunnen zijn om dit onder het deelthema 'kansen' onder te brengen).

## 5.3 Beoordelingsmodel

### 5.3.1 Algemeen

Een aantal corporaties zouden wel met een dergelijk model willen werken, en sommigen hebben twijfels bij het model. Deze twijfels ontstaan omdat het model subjectief en manipulatief is. Verder zijn er twee corporaties die al wel een model gebruiken om hun complexen aan de hand van thema's te scoren en er zijn twee corporaties bezig met het ontwikkelen van een dergelijk model. Er is dus wel een wens om dit soort modellen toe te passen. Wanneer de beoordelingsboom minder subjectief en gevoelig voor manipulatie is, dan zullen wellicht de corporaties die hun twijfel hebben uitgesproken eerder met het model willen werken.

Experts geven aan dat het model simpeler moet zijn, de rijtjes korter moet worden, dat het meetbaarder is, en minder voor discussie vatbaar. Met het oog hier op wordt de schaal anders. Er komt een beoordelingstabel in met een score van: 1 = slecht, 2 = redelijk, 3 = goed. Op die manier wordt discussie over een '3' of '4' uitgesloten. Aan de andere kant is het niet erg dat het voor discussie vatbaar is, omdat zo juist de thema's in ieder geval in acht worden genomen. Een discussie oproepen helpt de corporaties stil te staan bij de thema's. Verder wordt het schema eenvoudiger door per deelthema aan te geven of de vorm hierop aansluit of niet. Het waarderen van de vormen wordt eenvoudiger doordat er geen cijfer meer aan gekoppeld hoeft te worden. Het enige wat de medewerker in hoeft te vullen is een '1' (de vorm sluit aan bij het deelthema) of een '0' (de vorm sluit niet aan bij het deelthema). Er wordt niet meer gesproken over wijzigingsvormen maar van vormen, omdat er sprake kan zijn van consolideren. Hierdoor kan de corporatie beoordelen bij welke gebouwen de prioriteit ligt. Naast de toets op of de vorm aansluit bij het deelthema, moeten de deelthema's



beoordeeld worden. De beoordeling uit zich in een productsterkte per hoofdthema. Door de thema's ook te beoordelen wordt er onderbouwing gegeven aan de beoordeling en is het voor minder discussie vatbaar. De medewerker beoordeelt de cruciale thema's en geeft aan welke vormen hierbij aansluiten. Daarna wordt er een afweging gemaakt over welke vorm het meest ideaal is.

Wat in de interviews ook naar voren kwam is dat keuzes met het boerenverstand gemaakt kunnen worden. Door beredenerend het model in te vullen wordt goed onderbouwd waarom er voor een bepaalde score is gekozen. Tevens geeft de toelichting ruimte voor de onderbouwing van een score. Deze zal ook gebruikt moeten worden, zodat collega's de score snappen. Wanneer collega's de score niet snappen, dan kan de discussie met elkaar worden aangegaan. Hierdoor komt een weloverwogen score tot stand waar alle betrokken medewerkers zich in kunnen vinden.

### **5.3.2 Wijzigingsvormen**

De wijzigingsvormen die er staan kloppen, alleen worden er suggesties gedaan voor extra wijzigingsvormen. Wanneer het model bruikbaar moet worden gemaakt voor de beoordeling van alle complexen van een corporatie zal er 'consolideren' in moeten. Dit is praktisch aangezien de uitkomst dan naast beoordelingen van andere complexen uit de portefeuille gelegd kan worden (bijvoorbeeld per wijk of per type woning). Dan wordt duidelijk hoe de rest van de complexen ervoor staan, zodat er vergelijkingen gemaakt kunnen worden waarna de corporatie kan onderbouwen waar de prioriteit ligt om te herstructureren. Consolideren kan betekenen dat herstructurering nog wordt uitgesteld en dat er sprake is van 'pappen en nathouden', omdat andere complexen eerder aandacht nodig hebben. Dit is afhankelijk van de nieuwe resterende exploitatietermijn. Een niet vastgoedtechnische wijzigingsvorm zal niet worden toegevoegd. Er wordt namelijk wel op niet- vastgoedtechnische aspecten beoordeeld, waardoor dit ook een oorzaak kan zijn dat een complex gemiddeld slecht scoort. Dit kan tot gevolg hebben dat het gebouw vervolgens niet wordt aangepakt. Verder is de scheiding tussen onderhoud en renovatie bij corporaties niet altijd even duidelijk. Daarom is het lastig te bepalen of groot onderhoud of renovatie de beste wijzigingsvorm is. Daarom zal bij implementatie duidelijk moeten worden toegelicht wat het verschil is tussen de twee. Renovatie kan ook splitsen en samenvoegen inhouden. Met het oog op het genoemde 'sociaal plan', moet de corporatie zelf bepalen onder welke term renovatie naar de bewoners gecommuniceerd wordt.

### **5.3.3 Excelsheet extern**

#### *Hoofdthema's extern*

Twee corporaties geven aan dat economie belangrijk is als hoofdthema. Dit wordt echter niet meegenomen als hoofdthema. Economie gaat bijvoorbeeld in op toekomstscenario's met daarin loonontwikkeling, prijsontwikkeling, type rente, etc. Voor dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat relevante factoren op gebied van economie zitten verwerkt in het beleid en visies van de corporatie. 'Huidige bewoners' komt te vervallen en kan als een stakeholder worden gezien. Tijdens de interviews komt ook naar voren dat de rijtjes korter moeten. Daarom zullen de hoofdthema's worden teruggebracht naar 'twee B's': behoefte en bebouwing. Verder zal er nog getoetst worden op twee andere 'B's', namelijk: beleid en bedragen. Er is expres voor gekozen om voor termen te kiezen die beginnen met een B. Ten eerste vallen onder 'behoefte' meer deelthema's, waardoor het aantal hoofdthema's kan worden terug gedrongen. Ten tweede kan hierdoor het beoordelingsmodel het 6 B'en- model worden

genoemd, waardoor een lezer van dit onderzoek zich het model langer herinnert. Over de hoofdthema's 'beleid' en 'bedragen' volgt later meer.

#### *Deelthema's extern*

Om de meest genoemde nieuwe deelthema's uit de interviews toe te voegen, wordt de verhuurbaarheid meetbaarder gemaakt door te toetsen op basis van: mutatiegraad; weigeringsgraad; reactiegraad; en verhuurgraad. Verder is de: (toekomstige) demografische samenstelling; economische ontwikkelingen; sociale ontwikkelingen; klantwaardering (waaronder uitstraling); leefbaarheid; en ligging van belang. Voorgenoemde valt onder behoefte. Hieronder kan verder worden meegenomen waarop vanuit de huurderskoepel / bewoners zelf, gemeentes, en andere corporaties wordt gestuurd. Dit staat ondermeer in prestatieafspraken en intentieovereenkomsten / ontwikkelopgaven. Verder speelt de concurrentie en kansen en ontwikkelingen.

Met betrekking tot de bebouwing wordt er beoordeeld op: energieprestatie; bouwtechnische staat; onderhoudsstaat (kan meetbaar gemaakt worden door dit te koppelen aan een onderhoudsnorm (norm voor kosten voor onderhoud per jaar)); casco niveau; plattegrond (kan meetbaar gemaakt worden door minimale eisen te bepalen per doelgroep: bijvoorbeeld het aantal kamers en grootte van die kamers) ; een voorzieningenniveau (wooncomfort). De beoordeling van een bebouwing kan meetbaar gemaakt worden door het te koppelen aan bedragen. Zo kan er een staffel gemaakt worden voor mutatiekosten, en meerjaren-onderhoudsbegroting. Dit zal weer gekoppeld moeten worden aan huurinkomsten. Dan zijn namelijk de (variabele) kosten en opbrengsten in beeld. Hoe deze staffel en dus de score komt te liggen verschilt per corporatie, omdat elke portefeuille anders is en vanwege de verschillende normen.

Onder beleid valt tevens een waardering voor bedrijfswaarde. Om dit te kunnen waarderen zal er een koppeling moeten zijn met de exploitatieperiode of een gemiddelde kosten- en opbrengstenniveau per jaar over de resterende looptijd (kasstroom). Daarom is er voor de toetsing op bedrijfswaarde gekozen om het resultaat/o.r.t. te delen door de exploitatieduur. Dan wordt het meetbaar en kan je het leggen naast de maximale o.r.t. bij nieuwbouw per jaar (bijvoorbeeld: € 100.000 / 50 = € 2000).

Daarnaast kan een complex naast de bevindingen in een wijkvisie worden gelegd. In de wijkvisies wordt ingegaan op ondermeer economie; werkloosheid; inkomen; samenstelling bevolking; en aansluiting met doelgroepen. Hierin is ook de visie/wens van de gemeente opgenomen.

#### *Beoordelaars extern*

Voor de toepassing van het model kan een corporatie zelf het beste bepalen wie het model moet gaan invullen. Advies hierbij is wel dat er één persoon de invulling begeleidt en dirigeert. Zo is er controle op de kwaliteit en het proces. Omdat uit de interviews naar voren komt dat iemand van wonen het schema goed kan invullen, is de suggestie om iemand van wonen hiervoor verantwoordelijk te maken. Diegene kan dan gedeeltelijk het model al invullen, waarna bijvoorbeeld onderhoud en strategie&beleid de rest invult samen met iemand van wonen.

#### *Gewichten extern*

Tijdens de interviews kwam naar voren dat het logisch is dat er gewichten worden gebruikt. Om het model simpel te houden zal de corporatie standaardgewichten aan de deelthema's moeten toekennen door het verdelen van punten. Om het minder gevoelig voor discussie te

maken zullen de gewichten de visie van de corporatie weerspiegelen en voor elk project hetzelfde zijn. Hier kan, mits onderbouwd, van worden afgeweken per project.

#### *Excelsheet intern*

In de interne check wordt de koppeling met beleid gemaakt. In beleid zit een vraaggestuurde benadering. Beleid is kaderstellend en het is niet relevant om hier gewichten of cijfers aan te koppelen. Daarom wordt dit tabblad rigoureus herzien en wordt hier de centrale vraag: past de vorm bij het beleid van de woningcorporatie? Tevens wordt het model overzichtelijker gemaakt door de toetsing op beleid in hetzelfde tabblad als de toetsing op behoefte en bebouwing te plaatsen. De deelthema's onder beleid zijn: verhuurbeleid; verkoopbeleid; sloop- nieuwbouwbeleid; kwaliteitsbeleid; energiebeleid; duurzaamheidsbeleid; veranderopgave; en wijkvisie. Hoe vaker er onder vorm '1' (oftewel 'ja') staat, hoe beter het past binnen het beleid. Op portefeuillebeleid wordt niet getoetst omdat dit overkoepeld is. Vanuit het portefeuillebeleid ontstaat specifiek en facetbeleid. Dit geldt ook voor het ondernemingsplan. Hier staan visies en ambities van de corporatie in die sturing geven aan beleid. Verder is ervoor gekozen om ook niet op complexbeheersplannen te toetsen. Hier staat een visie in voor het pand, gekoppeld aan thema's die onder extern worden genoemd. 'Beleid' is de derde 'B' en komt in de plaats van de hoofdthema's 'directie', 'SVB' en 'financieel'. Zoals in de interviews naar voren is gekomen is SVB geen afdeling, maar meer een product dat zich op verschillende niveaus bevindt. Vandaar dat er voor het beoordelingsmodel is gekozen voor het hoofdthema 'beleid'.

Tevens zal er getoetst moeten worden op financiële randvoorwaarden, namelijk: vereiste rendementen; maximale o.r.t. Er zal dus een koppeling zijn op de hoofdthema's beleid en bedragen. Wil er op beleid getoetst kunnen worden, dan zal van te voren duidelijk moeten zijn hoe er wordt gescoord op behoefte, bebouwing, en welke cijfers er zijn ingevoerd bij bedragen.

#### *Aanpassing excelsheet 'externe beoordeling' op basis van conclusie*

Op basis van de hiervoor genoemde conclusies en gevolgen voor het model is er een aangepast sheet 'externe beoordeling' ontstaan. Dit sheet bestaat nu uit de hoofdthema's behoefte, bebouwing, en beleid. Verder bevat het sheet: een nieuwe samenstelling van deelthema's; een beoordeling (met het cijfer 1,2 of 3) van de deelthema's; aangepast vormen (met daarbij een beoordeling van '1' of '0'). Het gewogen gemiddelde is behouden omdat hier geen commentaar is geleverd en een gewogen gemiddelde in de samenvatting wenselijk is. Zie figuur 5.2 voor het aangepast excelsheet.

Welke vormen sluiten aan bij de thema's?

THEMA	DEELTHEMA	Cijfer: 1=slecht 2=matig 3=goed	Toe- lich- ting	Gewicht door verdelen punten	Sluit aan bij type aanpak (1 = ja, 0 = nee)						Toe- lich- ting
					1. Consolideren	2. Groot Onderhoud	3. Renovatie	4. Vervangen	5. Slopen	6. Verkopen	
Behoeft e	Verhuurbaarheid	1,8		20	0	1	1	0	0	0	
	Demografische ontwikkelingen	2		20	0	0	1	1	0	1	
	Economische ontwikkelingen	2		10	1	1	1	1	0	1	
	Sociale ontwikkelingen	2		10	1	1	1	0	0	1	
	Leefbaarheid	3		10	1	1	1	1	0	1	
	Ligging	3		5	1	1	1	1	0	1	
	Bewoners / huurderskoepel	3		0	1	1	1	0	0	1	
	Collega corporaties	3		5	1	1	1	0	0	1	
	Gemeente	3		10	1	1	1	1	0	1	
	Concurrentie			20	1	1	0	0	0	0	
	Kansen			0	0	0	0	1	0	0	
	<b>Gemiddelde productsterkte</b>	<b>2,3</b>		<b>110</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	
Bebouwing	Bouw technische kwaliteit (interieur)	2		20	0	1	1	1		1	
	Kw aliteit van het casco (schil)	1		10	1	1	1	0	0	1	
	Onderhoudsstaat	1		10	1	1	1	1		1	
	Woontechnische kwaliteit	1		10	0	0	1	1		1	
	Energieprestatie	1		10	0	0	1	1		1	
	Esthetische waarde	2		5	1	1	1	1		1	
	Niveau voorzieningen	2		5	0	0	1	1		1	
		<b>Gemiddelde productsterkte</b>	<b>1,4</b>		<b>70</b>	<b>0,2</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,9</b>
Beleid	Verhuurbeleid				1	1	1	0	0	0	
	Verkoopbeleid				1	0	0	0	0	1	
	Sloop-/ nieuw bouw beleid				1	1	1	1	1	1	
	Kw aliteitsbeleid				0	0	1	1		1	
	Energiebeleid				0	0	1	1		1	
	Duurzaamheidsbeleid				0	0	1	1		1	
	Veranderopgave				1	1	1	1	0	0	
	Gebied-/ stad-/ dorp-/ wijkvisie				0	0	1	1	0	1	
	Rendementseis				1	1	1	1		1	
	Maximale o.r.t.				1	1	1	1			
	<b>Gemiddelde</b>				<b>0,6</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	
Aanvulling tekstueel:											

Figuur 5.2. Excelsheet: toetsing behoefte, bebouwing, en beleid

Waarbij de verhuurbaarheid tot stand komt door:

Verhuurgraad	2
Reactiegraad	1
Weigeringsgraad	1
Mutatiegraad	3
Gemiddelde verhuurbaarheid	1,8

Figuur 5.3. Totstandkoming verhuurbaarheid

#### 5.3.4 Rekenschema

Alle twaalf corporaties kunnen zelf kostencalculaties verrichten en de stichtingskosten/investering per wijzigingsvorm bepalen. Daarom is het dubbel om dit nogmaals uit te voeren in het beoordelingsmodel. Daarom worden deze calculaties niet zo uitgebreid in het model geïntegreerd. Er wordt namelijk aangegeven dat het bewerkelijk is om het rekenschema in te vullen. In dit tabblad wordt ingegaan op de vierde 'B' (bedragen). Voor dit model zijn alleen de cijfers belangrijk die van invloed zijn op besluitvorming. Uit de interviews blijkt dit de volgende gegevens zijn: marktwaarde (WOZ); bedrijfswaarde; gemiddelde huurinkomsten per woning per jaar; gemiddelde onderhoudskosten per woning per jaar; exploitatieperiode; en rendement (indien de corporatie hierover beschikt).

Voor de wijzigingsvormen, behalve voor sloop, gelden dezelfde gegevens als bij huidige gegevens. Alleen komt er bij elke wijzigingsvorm stichtingskosten/investering en o.r.t.bij. Ook bij consolideren, omdat daar wellicht een inhaalslag gemaakt moet worden op onderhoud, wil het complex weer een x aantal jaren mee kunnen. Het kan ook zijn dat dit niet als investering wordt gezien, maar als oplopende onderhoudskosten. Uiteraard komen achter de gegevens nieuwe waarden te staan. De investering voor het bouwrijp maken van de grond valt in dit model onder het resultaat van de bestaande woning. De verkoop van de bouwrijpe grond komt ten gunste van het bestaande complex en ten laste van de nieuwbouw. Ook de resterende boekwaarde komt ten laste van de nieuwbouw. Dit zou echter per corporatie kunnen verschillen. In één van de interviews kwam naar voren dat hier discussie over is binnen de corporatie.

De corporaties hebben duidelijk voor de bril wie er verantwoordelijk is voor en inzicht heeft in de cijfers. Ook degene die de nieuwe exploitatieperiode bepaalt is bij de corporaties duidelijk. Wie dit invult verschilt per corporatie.

Daarnaast biedt dit tabblad de mogelijkheid om in aan te geven wat financiële gevolgen per wijzigingsvorm zijn op bedrijfsniveau. Hierbij wordt ingegaan op: budget; liquiditeit; en solvabiliteit. Het excelsheet 'bedragen' is zien in figuur 5.4.

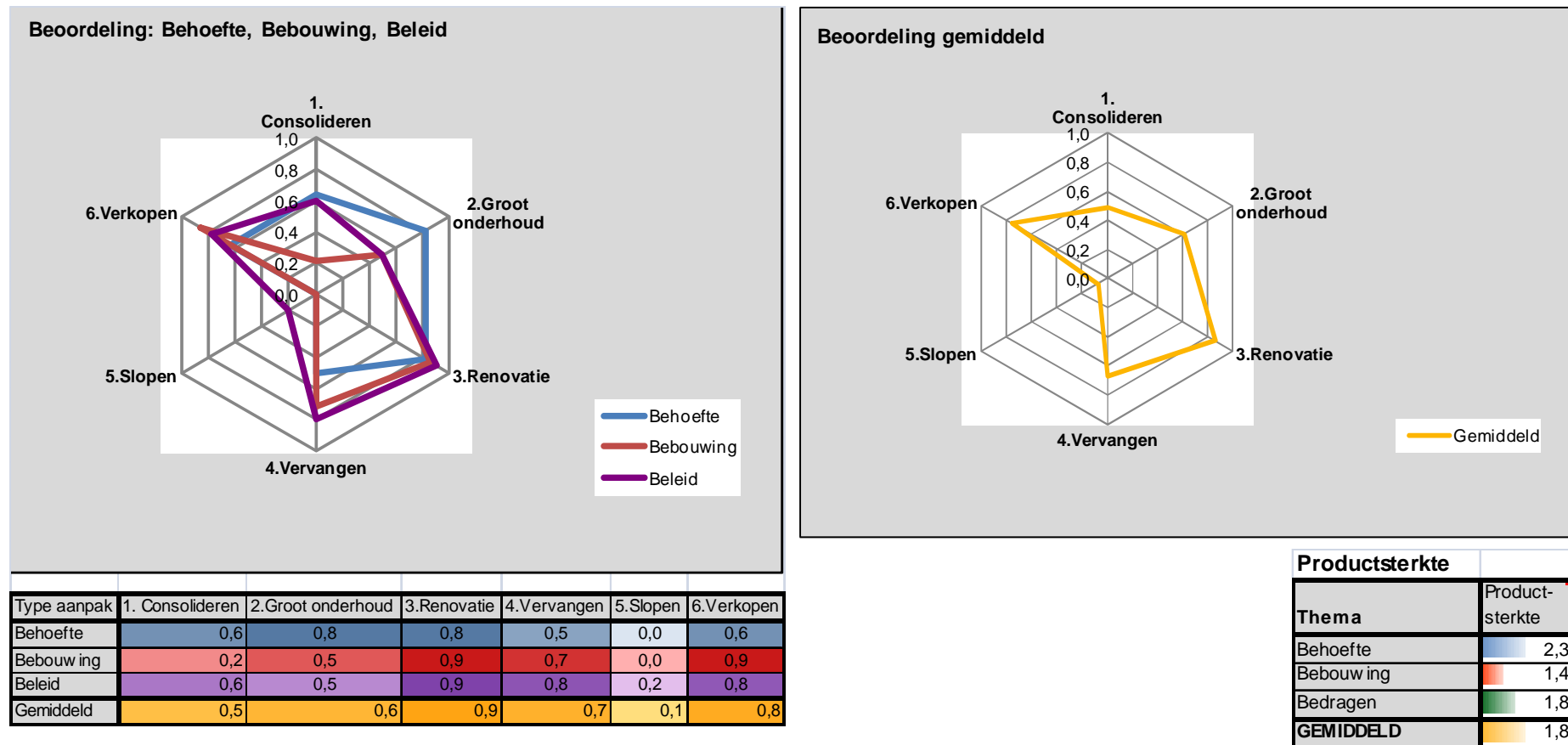
Afschrijving per jaar op investeringen								
	Huidig	Gem.portefeuille	1. Consolideren	2. Groot Onderhoud	3.Renovatie	4.Nieuw bouw	5.Slopen	6. Verkop
Investering / stichtingskosten								
Boekw aarde (max. 0)								
Exploitatieduur in jaren								
Boekw aarde na exploitatieduur (max. 0)								
Vrije verkoopw aarde								
Huurinkomsten per w oning per jaar								
Alle kosten								
Rendement								
Bedrijfs w aarde								
Resultaat / o.r.t.								
Verhoudingsgetallen								
	Huidig	Gem.portefeuille	1. Consolideren	2. Groot Onderhoud	3.Renovatie	4.Nieuw bouw	5.Slopen	6. Verkop
Gem.resultaat / o.r.t per jr								
Huur min alle kosten								
Kosten i.v.t. huur								
Huur i.v.t. w aarde w oning								
Bedrijfs w aarde min investering								

THEMA	DEELTHEMA	Cijfer: 1=slecht 2=matig 3=goed	Toelichting
Bedragen	Rendement	2	
	Vrije verkoopw aarde / WOZ	1	
	Huurinkomsten	3	
	Onderhoudsnorm	1	
	<b>Gemiddelde productsterkte</b>	<b>1,8</b>	

Figuur 5.4 Excelsheet 'bedragen'

### 5.3.5 Excelsheet samenvatting

Op de samenvatting is niet veel commentaar geleverd. Wat wel wenselijk is, is dat er een overzicht komt met een totaal gewogen gemiddelde. Omdat tijdens de interviews tevens naar voren kwam dat een koppeling op bedrijfsniveau wenselijk is, zal deze ook in de samenvatting worden geïntegreerd. Corporaties kunnen zelf besluiten de samenvatting uit te breiden door er bijvoorbeeld een gemiddelden in te zetten per woningtype of per wijk. Omdat de samenvatting een weergave is van de sheets 'behoefte, bebouwing, beleid' en 'bedragen', geeft de inhoud van de samenvatting vanzelfsprekend een resultaat weer van de invulling van deze sheets.



Figuur 5.5 Weergave excelsheet samenvatting (ingevuld ter illustratie)

Vervolgens kan het project ingevuld worden in het volgende schema. Hierdoor ontstaat er projectresultaat en kan er, zoals gewenst, een koppeling gemaakt worden op bedrijfsniveau.

Invulling project							
	Aantal w oningen	Exploitatieduur	Investering	Bedrijfsw aarde	Opbrengst uit verkoop	o.r.t./ resultaat	Rendement
Consolideren	0	0	€0	€0		€0	0,0%
Groot onderhoud	0	0	€0	€0		€0	0,0%
Renovatie	0	0	€0	€0		€0	0,0%
Slopen	0		€0				0,0%
Nieuw bouw	0	0	€0	€0		€0	0,0%
Verkoop w oningen	0		€0		€0		0,0%
Verkoop gronden	0		€0		€0		0,0%
<b>TOTAAL</b>	<b>0</b>		<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	

Figuur 5.6 Tabel t.b.v. invulling project

#### Koppeling bedrijfsniveau

	Huidig	Na invulling project
Solvabiliteit		
Liquiditeit		
Ruimte binnen budget		

Figuur 5.7 Tabel t.b.v. weergave gevolgen op bedrijfsniveau

#### Opvulling witte vlekken

Vanuit de literatuur konden de onderzoeksvragen nog niet volledig beantwoord worden. Nu de resultaten van de interviews bekend zijn zal hier kort op in worden gegaan.

Op basis van de interviews blijkt dat beoordeling van herstructureringen overal anders geschiedt. Dit komt vooral doordat afdelingen andere benamingen hebben of doordat bedrijfsstructuren en processen anders zijn ingedeeld. De ene keer neemt een projectteam de beoordeling op zich, en de andere keer zijn het verschillende afdelingen die op het gebied van hun expertise beoordelen, waarna iemand met een regierol alle beoordelingen samenbrengt. De hypothetische modellen worden in grote lijnen herkend bij de corporaties. Er zitten veel overeenkomsten in op basis waarvan beoordelingen tot stad komen en op welke disciplines er wordt beoordeeld. Het verschilt wel wie de beoordelingen uitvoeren.

Verder kan er gesteld worden dat er over het algemeen geen echte harde eisen zijn. Corporaties streven wel naar onder meer een rendement of maximale onrendabele top. Één corporatie werkt ook met plafonds voor onderhoud en renovatie, en een andere corporatie zegt minimum kwaliteitseisen te hanteren op basis van gevoel.

Opvallend is dat, indien dit goed onderbouwd kan worden, grenzen niet hard zijn en er afgeweken kan worden van minimumeisen.

Twaalf corporaties zeggen dat ze calculaties kunnen maken voor renovaties waardoor ze zelf kunnen begroten. Het begrote bedrag wordt waargemaakt bij aanbesteding.

Verder geven de corporaties aan dat beleid sturend is, en dat er wel van beleid kan worden afgeweken mits dit goed onderbouwd wordt. Uiteindelijk is het altijd de directie of het m.t. dat een plan goedkeurt. Één corporatie gaf duidelijk aan dat de besluitvorming van een directie niet in een model te vangen is. Bij tien corporaties spelen oneigenlijke criteria een rol bij de beoordeling van herstructureringen. Politieke spelletjes wordt hierbij als één van de redenen genoemd. Het zou maar zo kunnen dat dit dus ook op directieniveau plaats vindt.

De overige witte vlekken zijn reeds aan bod gekomen in dit hoofdstuk. Dit had betrekking op: gebrek aan begrip voor elkaars mening/beoordeling; toetsing op beleid door de directie; bewustheid bij de medewerkers van de gevolgen van een beoordeling op het gebied van een andere discipline.



## 6. Pilot 6 B- en model

*Om te beoordelen of het definitieve model een ideaal beoordelingsmodel is om te kunnen toepassen bij de beoordeling van herstructureringen, is het model getest door middel van een pilot binnen een woningcorporatie. Hiervoor zijn medewerkers van verschillende disciplines binnen de corporatie benaderd, zodat de case goed op verschillende disciplines beoordeeld kon worden. Tijdens deze pilot zijn vertrouwelijke gegevens verstrekt. Daarom is ervoor gekozen om dit project niet bij de naam te noemen. Tijdens de pilot is gelet op het proces, duur, mogelijke onduidelijkheden, eventuele tekortkomingen model, en de mate van operationaliseerbaarheid binnen een specifieke corporatie.*

### 6.1 Omschrijving project

Het project, een herstructureringsproject uit 2008 tot en met nu, bestaat uit 38 woningen uit 1953. Na de beoordeling van de situatie is in 2007 besloten om van de 38 woningen een gedeelte te verkopen en een gedeelte te vervangen. Om te beoordelen of het aangepaste beoordelingsmodel operationaliseerbaar is, is dit project beoordeeld aan de hand van het model..



Afbeelding 6.1 Woning uit herstructurering

### 6.2 Introductie model

Allereerst vond er een introductie plaats van het model. Omdat de ontwerper van het model de invulling begeleidt hoeft de medewerker van te voren geen instructie door te lezen. Wanneer corporaties het model willen gaan gebruiken en er geen uitleg door de ontwerper mogelijk is, dan zal voorafgaande aan de invulling de instructie uit bijlage twee geraadpleegd moeten worden. De persoon, een projectleider die voor een groot gedeelte het model kon invullen doordat hij alle ins en outs van het project wist, was al bekend met het theoretische model uit hoofdstuk drie. Daarom is uitgelegd wat de verschillen zijn tussen en empirische en het aangepast model. Zijn eerste reactie was dat het er professioneel uitziet en dat het eenvoudiger is. Het is eenvoudiger/beter te begrijpen dan een ander model waar de corporatie sinds kort mee werkt.

### 6.3 Evaluatie operationalisering beoordelingsmodel

Na de introductie is begonnen met het invullen van het model. Hoe dit is verlopen ziet u in tabel 6.1.

Aspect	Tijd	Ingevuld door	Opmerkingen / knelpunten
Gewicht	0:05	Onderzoeker	Ingevuld door onderzoeker omdat de directie niet benaderd mocht worden.
Behoeft	0:50	Projectleider	Bij deze beoordeling waren er geen collega- corporaties waar eventueel rekening mee gehouden zou moeten worden, waardoor dit deelthema wegviel uit de beoordeling.
Bebouwing	0:50	Projectleider	Geen
Beleid	0:50	Projectleider	*Niet al het beleid was destijds geformuleerd in rapporten (nu wel), waardoor er niet consequent op getoetst kon worden. Daarom is dit beoordeeld op basis van een inschatting. *Er is niet getoetst op rendement, omdat hier geen gegevens van zijn.
Bedragen	0:50	Project-econoom	*Gegevens konden goed uit eigen rekenschema's gehaald worden. Bij groot onderhoud en renovatie wordt geen investering gedaan. Wel wordt de norm voor onderhoud aangepast. *Er kon niet met terug werkende kracht worden uitgerekend wat de specifieke onderhoudskosten zouden zijn per vorm en een koppeling gemaakt worden met de gevolgen op bedrijfsniveau. *Tijdens het invullen van het rekenschema kwam aan het licht dat de bedrijfswaarden min de investering de o.r.t.is, en niet de bedrijfswaarde min de verdisconteerde rentekosten.
Invulling project	0:05	Project-econoom	Geen
<b>Totaal</b>	<b>3:30</b>		

Tabel 6.1 Evaluatie invulling beoordelingsmodel

Het toekennen van een cijfer (1,2 of 3) verliep ook zonder problemen. In het vakje toelichting heeft de projectleider telkens goed kunnen onderbouwen waarom hij gekozen had voor een bepaald cijfer.

Op basis van de uitkomst in de samenvatting kon onderbouwd worden waarom er destijds is gekozen voor verkoop en vervangen, hoewel renovatie als hoogste scoort op het gebied van 'behoefte', 'bebouwing', en 'beleid'. In dit geval was renovatie misschien niet eens zo gek geweest in plaats van vervangen. Op een schaal van nul tot één kreeg renovatie een 0,9 en vervangen en verkoop beide een 0,7. Destijds was besloten om te gaan vervangen en verkopen mede doordat de gemiddelde o.r.t. per jaar voor renovatie lager uitvalt dan voor vervangen.

#### 6.4 Conclusie pilot

Op basis van deze pilot kan geconcludeerd worden dat het model goed operationaliseerbaar is. De medewerkers die het model hebben ingevuld, alsmede een medewerker van onderhoud zijn enthousiast over het model. Voordat er met het model gewerkt gaat worden, zullen van te voren wel de normen van de corporatie moeten worden ingevuld indien hier goed op getoetst kan worden. Het ingevulde model aan de hand van deze pilot is te vinden in bijlage drie.

## 7. Conclusie en aanbevelingen

*Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van deze masterthesis, zal eerst worden ingegaan op onderzoeksvragen. Aan de hand de literatuur is getracht een antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen. Deze zijn daar voor een deel beantwoord in hoofdstuk twee. Er waren verder nog witte vlekken die opgevuld moesten worden aan de hand van de interviews. Hier is in hoofdstuk vier en vijf verder op ingegaan. De pilot uit hoofdstuk zes heeft een indicatie gegeven van de uitvoerbaarheid van het definitieve beoordelingsmodel. In dit laatste hoofdstuk zullen de onderzoeksvragen worden beantwoord. Daarna wordt er ingegaan op de hoofdvraag. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een korte reflectie.*

### 7.1 Antwoord onderzoeksvragen

*Wat wordt verstaan onder herstructurering?*

Op deze vraag is aan de hand van de literatuur een antwoord verkregen. Herstructurering is een kwaliteitsimpuls om de eenzijdigheid van wijken te verminderen. Het gaat om wijken (vooral naoorlogse) met veel goedkopere of dure en minder gewilde (huur)woningen. Binnen herstructurerings bestaan een aantal wijzigingsvormen, namelijk: groot onderhoud; renovatie; vervangen; verkoop; en sloop.

*Wie beoordelen binnen een woningcorporatie een herstructurering, wie voeren deze uit, wie bepaalt wat er met een herstructurering gaat gebeuren, en hoe verloopt dit proces?*

Uit de literatuur is gebleken dat binnen het SVB beleid wordt ontwikkeld dat bepalend is voor de strategie van de bestaande portefeuille. Binnen dit SVB wordt bepaald dat een woning niet verder kan worden geëxploiteerd in de huidige situatie. De afdelingen wonen, PO, onderhoud, en financiën beoordelen gezamenlijk herstructurerings. Op basis hiervan wordt door de afdelingen tevens de meest ideale wijzigingsvorm gekozen. Vervolgens wordt er door PO een initiatiefdocument, met daarin een onderbouwing voor het plan, aan de directie voorgelegd. Uiteindelijk geeft de directie wel of geen goedkeuring voor een bepaalde wijzigingsvorm. Zodra de meest geschikte wijzigingsvorm is bepaald, dan richt de afdeling PO zich op de uitvoering.

De resultaten van de interviews bevestigen dat besluitvorming integraal tot stand komt. Verschillende medewerkers beoordelen complexen op het gebied van hun expertise. Over het algemeen komen beoordelingen interdisciplinair tot stand. Het kan zijn dat er onbegrip is, of dat er een verschil van mening over een beoordeling is, maar daar komen corporaties vaak wel uit. Hoe dit proces in specifieke lijnen verloopt, verschilt per corporatie. Dit komt al dan niet door de aanwezigheid van projectteams, verschillende indelingen van organisatiestructuren, en verschillen tussen taakpakketten en benamingen van diverse functies. Afdeling wonen wordt het vaakste genoemd als de afdeling die de meeste invloed heeft op de beoordeling van complexen. Uiteindelijk keurt de directie en/of de RvC een plan al dan niet goed. Doordat taakverdeling en organisatiestructuren verschillen, is het niet praktisch om in het beoordelingsmodel aan te geven wie of welke afdeling verantwoordelijk is voor de invulling van de hoofd- en deelthema's. In de uitwerking van de interviews is wel naar voren gekomen welke afdelingen voornamelijk de beoordelingen van de verschillende hoofdthema's kunnen doen, namelijk: wonen; financiën; projectleiders; strategie&beleid; en vastgoed. Wie uiteindelijk een herstructurering uitvoert hangt af van wat er met het complex gaat gebeuren. Onderhoud wordt bijvoorbeeld opgepakt door het bedrijfsbureau. Wanneer er renovatie plaatsvindt en de indeling van de woningen verandert, of er komt een architect bij kijken, dan pakt projectontwikkeling het op. Dit proces is niet bij alle corporaties hetzelfde. Dit

is niet spannend voor het beoordelingsmodel aangezien deze niet ingaat op de uitvoering van de besluiten.

*Op basis van welke overwegingen komen verschillende afdelingen binnen woningcorporaties tot de meest geschikte aanpak van herstructureringen?*

Na de toetsing van het hypothetische beoordelingsmodel, door middel van interviews, is geconstateerd dat overwegingen bij herstructureringen plaatsvinden op het gebied van behoefte, bebouwing, beleid, en bedragen. Hier wordt nog steeds ingegaan op externe factoren, intern beleid, financiële haalbaarheid, en maatschappelijke wenselijkheid. Omdat de directie met andere afwegingen te maken heeft, waaronder politiek, is de beoordelingscriteria van de directie niet in een model te vangen. Er wordt wel degelijk op basis van oneigenlijke criteria beoordeeld, maar of dit daadwerkelijk speelt bij de directie is door de interviews niet duidelijk geworden. Er is gekozen om in het beoordelingsmodel de belangrijkste aspecten waarop woningcorporaties beoordelen, in te delen onder de hoofdthema's behoefte, bebouwing, beleid, en bedragen. De reactie op het hypothetische beoordelingsmodel was onder andere dat er minder criteria in moet. Door vier hoofdthema's te gebruiken is het aantal hoofdthema's met vier stuks teruggedrongen en is er één excelsheet minder.

Volgens de literatuur gaan overwegingen op het externe vlak in op wijkvisies/prestatieafspraken, de lokale markt, beoogde doelgroep, woontechnische kenmerken, maatschappelijke/economische ontwikkelingen, huidige huurinkomsten en de huidige huurders. Tijdens de interviews komt naar voren dat een wijkvisie een intern beleidsdocument is met daarin een vraaggestuurde benadering. De externe situatie kan de corporatie beperken in de uitvoering van het interne beleid doordat de financieel meest ideale wijzigingsvorm maatschappelijk niet het meest gewenst is. Een besluit/overweging komt daardoor tot stand door beoordelingen van de verschillende disciplines (afdeling wonen, PO, onderhoud, en financiën) en tevens door interne randvoorwaarden en beleid. Deze disciplines/afdelingen hebben bij de corporaties verschillende benamingen. Beoordelingen intern worden getoetst aan het beleid. Er wordt niet getoetst op portefeuillebeleid omdat dit boven alles hangt. Op basis van dit beleid komt specifiek en facetbeleid tot stand. Op dit beleid worden herstructureringen wel getoetst. Zo wordt er getoetst op huurbeleid, financieel beleid, energiebeleid, et cetera. Op basis van de interviews is gekomen tot de meest belangrijke thema's waarop corporaties complexen beoordelen. Voor deze deelthema's kan het beste het definitieve beoordelingsmodel in hoofdstuk vijf geraadpleegd worden.

*In welke mate zijn SVB, gebiedsvisies, en prestatieafspraken bepalend voor de aanpak van herstructureringsprojecten?*

Voor de wijkvisie is bepalend voor wat er met een herstructureringsplan gaat gebeuren. Hieraan kunnen randvoorwaarden worden gekoppeld op basis van advies van de afdelingen wonen, PO, onderhoud en financiën. Woningcorporaties ontwikkelen in overleg met gemeentes waardoor de opgave van de corporatie vaak overeenkomt met de belangen van de gemeente. Dit wordt vastgelegd in prestatieafspraken. Dit betekent dat prestatieafspraken tevens bepalend zijn bij de beoordeling van herstructureringsplannen. Bij de ontwikkeling van wijkvisies en prestatieafspraken wordt er rekening gehouden met de verschillende belangen van de stakeholders, dus ook met die van woningcorporaties. Hierdoor is het eenvoudiger afspraken na te leven. Wijkvisies worden door corporaties zelf opgesteld en hier zit een vraaggestuurde benadering in. Het is een document dat intern tot stand komt.

## 7.2 Antwoord op de hoofdvraag

*Welk beoordelingsmodel kunnen woningcorporaties gebruiken om systematisch te komen tot de meest geschikte wijzigingsvorm van herstructureringsprojecten binnen de bestaande woningportefeuille, dat tevens inzichtelijk maakt welke afdelingen/organisatieonderdelen een herstructurering op basis van welke afwegingen beoordelen?*

Al met al is gekomen tot een beoordelingsmodel waar corporaties mee zouden kunnen werken. De pilot heeft bewezen dat het model bij één corporatie operationaliseerbaar is. Omdat er wel degelijk verschillen zijn tussen thema's waarop woningcorporaties beoordelen, zal het beoordelingsmodel bij operationalisering bij andere corporaties wellicht op maat gemaakt moeten worden. Dit door het toevoegen of anders benoemen van deelthema's. Ook de normen in het model zullen per corporatie verschillen. Tijdens de interviews komt naar voren dat niet alles te kwantificeren is en dat er altijd subjectieve onderwerpen in een dergelijk model zitten. Dit geeft verder niet, en het is juist belangrijk dat deze onderwerpen systematisch worden beoordeeld zodat er wel over deze thema's gesproken en nagedacht wordt. Daarom zitten er in het beoordelingsmodel twee centrale vragen: 1. Hoe wordt het deelthema beoordeeld? (antwoord: slecht; matig; goed); 2. Welke vormen sluiten aan op het deelthema? Wanneer een vorm niet aansluit, dan valt dit af te leiden uit de beoordeling met de onderbouwing. Zo wordt er inzicht verkregen in hoe collega's op het gebied van hun expertise komen tot een bepaalde beoordeling. Uiteindelijk kunnen collega's in de samenvatting terug zien wat het gevolg van hun beoordeling is op de uitkomst in de samenvatting. Het is het meest ideale model doordat het model niet volledig geautomatiseerd is en beoordelaars hun boerenverstand moeten blijven gebruiken. Door het model wordt de beoordelaar aan het denken gezet, en er worden automatisch relaties tussen criteria gelegd wanneer het model wordt ingevuld. Daardoor is de beoordelaar zich bewust van hoe verschillende criteria kunnen samenhangen. Wanneer het model is ingevuld valt er uit af te leiden op basis van welke aspecten de beoordeling tot stand is gekomen. Bij een volledig geautomatiseerd model hoeven medewerkers niet meer na te denken over eventuele consequenties van scores/becijferen.

Het 6 B'en- model sluit tevens aan op de integrale en interdisciplinaire totstandkoming van beoordelingen van herstructureringen door woningcorporaties. In het model kunnen de experts binnen woningcorporaties de beoordeling van de thema's doen die aansluiten op hun expertise. Door dit in één model te vangen helpt het model om besluitvorming interdisciplinair tot stand te laten komen. Daarbij is het een instrument dat kan aangeven waarom er voor een bepaalde vorm zou moeten worden gekozen. Degene die hierover uiteindelijk de definitieve beslissing neemt kan deze beoordeling meenemen in zijn/haar overwegingen.

Doordat corporaties verschillende doelstellingen hebben op het gebied van volkshuisvesting, financiën, en sociale taken, zit er in het model tevens een gewicht dat gekoppeld is aan de deelthema's. Dit weerspiegelt de missie en visie van de corporatie doordat de corporatie zelf deze gewichten kan toekennen.

## 7.3 Aanbevelingen ten behoeve van de uitvoerbaarheid van het 6 B'en- model

- Nieboer (Nieboer, 2011) geeft aan dat er een zwakke relatie is tussen portefeuillebeleid en investeringen binnen woningcorporaties. In herstructureringswijken zijn wijkplannen dominant, en in niet- herstructureringswijken zijn eigen projectplannen dominant in het voorraadbeleid. Dit kan spanning opleveren met het portefeuillebeleid. Tijdens observatie gedurende vijf maanden bij een woningcorporatie werd dit probleem

bevestigd. Het 6 B'en- model gaat in op de verschillende spanningsvelden waardoor hier discussie over kan ontstaan. Uiteindelijk blijft het een model dat ingaat op de verschillende facetten en vormt het een gedegen afwegingskader. Daarom is aan te bevelen de uitkomst van het 6 B'en- model niet als waarheid te zien, maar het instrument te gebruiken als een afwegingskader.

- Portefeuillestrategie, facetbeleid, en wijkvisies horen een afspiegeling van elkaar te zijn. Wanneer beleid verschilt met wat er wenselijk is op het gebied van behoefte en bebouwing, dan wordt dit in het model waargenomen. Dit kan een signaal zijn om beleid aan te passen, of af te wijken van beleid. Zo ontstaat er een wisselwerking tussen behoefte, bebouwing, en beleid.
- Het proces van de beoordeling van bestaand vastgoed tot aan de herstructurering bestrijkt verschillende disciplines binnen de corporatie. Mede daardoor is in de corporatiepraktijk lang niet altijd duidelijk hoe taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn. Ten behoeve van goede communicatie en een heldere organisatiestructuur is het van uiterst belang dat er overdracht van kennis en informatie plaatsvindt. Doordat iedere medewerker beoordeelt op thema's binnen zijn/haar expertise, wordt inzichtelijk gemaakt hoe collega's tot een bepaalde beoordeling komen. Daarom is van belang dat in het model wordt onderbouwd hoe de collega's tot een bepaalde beoordeling komen. Het ingevulde model zou in teamverband kunnen worden besproken om de beoordeling nogmaals te onderbouwen en de discussie met collega's aan te gaan.
- Bij de operationalisering van het model is het raadzaam om één persoon de regierol ten behoeve van de invulling van het model te geven. Één persoon weet dan precies hoe het model werkt en zorgt ervoor dat de collega's op de juiste wijze het model invullen.
- Het model dient objectief te worden ingevuld. Collega's zouden er gebaat bij kunnen zijn om het model in te vullen ten gunste van zichzelf. Dit kan worden voorkomen door het ten alle tijde door twee personen te laten invullen: de expert op een bepaald gebied, en diegene met de regierol. Het ingevulde model bespreken in teamverband helpt hier ook bij.
- De bedrijfsstijl van een woningcorporatie is van belang voor de normeringen en gewichten binnen het 6 B'en- model. Een corporatie is in meer of mindere mate gericht op financieel rendement, efficiëntie van de bedrijfsvoering, contact met belangenhouders, of innovatie. Het gewicht van de verschillende thema's zal per bedrijfsstijl verschillen. Corporaties dienen dan ook zelf een gewicht toe te kennen aan de thema's in het 6 B'en- model. Dit dient een weerspiegeling te zijn van de visie en missie van de corporatie. Hierdoor wordt discussie over gewichten voorkomen. Mits onderbouwd, dan kan hier per project van worden afgeweken.
- Om het 6 B'en- model adequaat te kunnen invoeren is het belangrijk dat de cijfers niet tot stand komen door iemands persoonlijke visie of smaak. Bij elke deelcriteria zou moeten worden aangegeven op basis van welke gegevens er wordt gekomen tot een bepaald cijfer. Veel thema's zijn niet te objectiveren, dus wanneer er sprake is van subjectieve thema's dan kunnen de medewerkers die gespecialiseerd zijn op het gebied van hun expertise, zelf het beste aangeven waarom een deelthema een bepaalde beoordeling krijgt en waarom de vormen al dan niet aansluiten op een thema. Wanneer dit door twee personen tegelijkertijd zou worden ingevuld, dan is de beoordeling minder arbitrair.
- Ten behoeve van de operationaliseerbaarheid van het 6 B'en- model is consolidatie aan het model toegevoegd. Hierdoor zouden complexen al eerder kunnen worden

beoordeeld, en niet pas op het moment dat het complex niet meer in de huidige vorm geëxploiteerd kan worden. Het advies is om alle complexen binnen een portefeuille van een corporatie te toetsen aan de hand van het 6 B'en- model. Op deze manier kunnen beoordelingen van complexen naast elkaar gelegd worden en is er gelijk een referentiekader. Wanneer een complex op een bepaald vlak slecht scoort, en er moet iets mee gebeuren, dan kan er alsnog beoordeeld worden of een complex hogere prioriteit heeft dan andere complexen. Wanneer het model jaarlijks per complex opnieuw wordt bekeken, dan blijven de beoordelingen actueel en correct. Omdat dit een omvangrijke opgave is, luidt het advies om te beginnen bij oudste bezit.

- Corporaties hebben verschillende richtlijnen met betrekking tot de grens tussen groot onderhoud en renovatie. Voor betere uitvoerbaarheid van het 6 B'en- model zal er een duidelijke grens bij de corporatie moeten bestaan tussen groot onderhoud en renovatie. Wanneer dit niet duidelijk is en de corporatie alleen spreekt over bijvoorbeeld 'woningverbetering' dan kan dit betekenen dat de vormen 'groot onderhoud' en 'renovatie' moeten worden samengevoegd naar één vorm, bijvoorbeeld 'woningverbetering'. Op basis van de literatuur is in dit onderzoek een definitie van de twee begrippen gegeven.
- Het procesmodel laat zien dat een besluit de externe situatie kan veranderen. Het 6 B'en- model is een model dat laat zien hoe een besluit tot stand is gekomen. Door een x aantal jaar later de externe situatie opnieuw te bekijken kan je zien of de beoogde doelen zijn gerealiseerd en wat er fout/goed gegaan is bij de beoordeling.

#### **7.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

- Het 6 B'en- model is één keer bij een corporatie geoperationaliseerd aan de hand van een pilot. Ondanks dat deze pilot succesvol is verlopen, is de uitkomst van deze pilot niet generaliseerbaar. Om te kunnen stellen of het model daadwerkelijk operationaliseerbaar is bij woningcorporaties, en dat dit tevens generaliseerbaar is, is het zinvol om het 6 B'en- model bij meerdere corporaties te testen. De aanbevelingen in de vorige paragraaf zullen meegenomen moeten worden bij een vervolgonderzoek.
- Corporaties kampen met het probleem dat woningen niet verkocht kunnen worden omdat dit kan zorgen voor verpaupering van het straatbeeld. Doordat verkoop en huur door elkaar komen te staan, en er niet meer hetzelfde onderhoud wordt gepleegd, kan er een ander straatbeeld ontstaan (andere verf, en achterstallig onderhoud koopwoningen). Dit komt de buurt niet ten goede. Hoe kunnen er toch woningen verkocht worden zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor het straatbeeld? Wat is de haalbaarheid van een VVE in straten met gemengd bezit? Zijn er andere mogelijkheden en werken deze?
- In het bedrijf heeft de onderzoeker gemerkt dat er geen strategiebepaling is om te kiezen voor een huurverschil tussen oude en nieuwe woningen. Hierdoor kunnen huurprijzen van oude woningen heel dicht bij nieuwe woningen komen te liggen. Dit terwijl nieuwe woningen vaak minder vaste lasten hebben door betere isolatie en installaties. Is er een instrument te ontwikkelen dat ervoor kan zorgen dat de prijs-kwaliteitverhoudingen binnen corporaties bewaakt wordt?

## 7.5 Reflectie

### *Evaluatie van het proces*

Het onderzoek heeft in totaal 7 maanden in beslag genomen. Dit lijkt een lange periode, maar de tijd is snel voorbij gegaan. Doordat de masterthesis is geschreven binnen een bedrijf was het éénvoudiger om aan de juiste informatie te komen. Het onderwerp van de thesis is dan ook een onderwerp vanuit de praktijk. De collega's binnen het bedrijf hebben literatuur naar mij doorgestuurd die relevant was voor mijn onderzoek. Hierdoor liep de literatuurstudie voorspoedig.

Ondanks dat het onderzoek geschreven is binnen een bedrijf, kon voor het onderzoek niet gebruik gemaakt worden van een netwerk ten behoeve van het benaderen van experts voor de interviews. Desondanks was de respons zoals verwacht. Vier van de twaalf benaderde corporaties uit de populatie wilden niet geïnterviewd worden. De interviews zijn niet gelopen zoals van te voren werd verwacht. Voor de experts bleek het moeilijk om te beredeneren vanuit het theoretische model. De experts hebben daarom erg veel verteld over hun werkwijze. Hieruit viel al veel informatie te halen waardoor vragen al beantwoord werden en deze niet meer gesteld hoefde te worden. Hierdoor verliep het ene interview gestructureerder dan het andere. Bij elk interview is wel zorgvuldig beoordeeld of alle vragen beantwoord zijn. Doordat er zoveel informatie door de experts is verstrekt was het een tijdrovende taak om alle gesprekken uit te typen (totaal 52 pagina's) en te vertalen naar conclusies en resultaten. Ik ben van mening dat de interviews een relevante en nuttige aanvulling zijn op het onderzoek. Door de interviews is het theoretische model aangepast naar een implementeerbaar model.

### *Aansluiting van de conclusie op literatuur over Decision Support Systems (DSS)*

Er is een bulk aan informatie te vinden over DSS. Hier is in de literatuur niet op ingegaan omdat het onmogelijk is om als beginnend onderzoeker te weten wat de juiste steekwoorden zijn, en wat juiste plekken zijn om te zoeken naar literatuur. Prof. dr. Nozeman en dr. Sijsma merken terecht op dat literatuur over DSS relevant is voor dit onderzoek. Hieronder volgt een korte toelichting op DSS.

Het beoordelingsmodel is een DSS te noemen. Een DSS is een instrument waarin wordt aangegeven op basis van welke verschillende disciplines een besluit tot stand komt. (Cereta e.a., 2010) Er bestaan ook SDSS (Spatial Decision Support Systems) en SMCE (Social Multi- Criteria Evaluations). Dit zijn systemen waarin belangen van lokale stakeholders en sociale aspecten meespelen. Vanuit deze theorie zijn 'planning- tools' ontwikkeld, om te beoordelen wat voor gevolgen bepaalde vastgoedmaatregelen hebben op de belangrijke aspecten binnen een stedelijke omgeving. (Rosenhead, 2005) Bij de ontwikkeling van een dergelijk model is het belangrijk dat: het model ondanks de complexiteit toch duidelijk is en als herkenbaar wordt gezien; transparant is ten behoeve van communicatie; er voor zorgt dat relaties effectief gelegd kunnen worden. (Alexander, 2006) Vanuit dit onderzoek kan worden bevestigd dat deze eigenschappen belangrijk zijn voor de uitvoerbaarheid van het het 6 B'en- model. Zo kwam in de interviews naar voren dat: een model herkenbaar moet zijn; de beoordeling van medewerkers er in terug te vinden is; en dat een herstructurering op verschillende disciplines, die met elkaar in relatie, staan wordt beoordeeld.

### *Evaluatie van het eindproduct*

Bij een onderzoek wil ik graag dat de conclusie iets zinvols oplevert, en niet dat het rapport onder in de la verdwijnt. Tijdens de eerste gesprekken binnen het bedrijf heb ik aangegeven



dat ik een product wil ontwikkelen dat zinvol is. Het 6 B'en- model is gelukkig een nieuw instrument dat inspeelt op de behoefte van corporaties. In het bedrijf en tijdens de pilot is gebleken dat het instrument is waar corporaties naar op zoek zijn. De medewerkers waren dan ook enthousiast over het model.

### *Conclusie*

Al met al kijk ik tevreden terug op de afgelopen zeven maanden. Het was een leerzame periode waarin ik een product heb kunnen ontwikkelen dat niet onder in de la verdwijnt.

## Bronnen

### Internet

- Aedes (2005), opgeroepen op 16-12-2011, [http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/aedes-magazine/2005/03/Prestatieafspraken\\_zijn\\_geen\\_garantie\\_voor\\_succes.xml](http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/aedes-magazine/2005/03/Prestatieafspraken_zijn_geen_garantie_voor_succes.xml)
- Aedes (2005), opgeroepen op 16-12-2011, van [www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl).
- Aedes (2010), opgeroepen op 20-1-2012, [http://www.aedesnet.nl/binaries/downloads/2010/12/20101214\\_bti-2009.pdf](http://www.aedesnet.nl/binaries/downloads/2010/12/20101214_bti-2009.pdf)
- Aedes, (2011), opgeroepen op 23-12-2011, <http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/achtergrond/unknown/dossier-bedrijfsvoering/faq/Vier-vragen-over-Groene-ICT.xml>
- Berkhout, T.M. (2006), opgeroepen op 6-1-2012, [http://www.ibr.nl/files\\_content/docs/BR0608%20Berkhout.pdf](http://www.ibr.nl/files_content/docs/BR0608%20Berkhout.pdf)
- Bortel, G. v. & Overmeeren, A.v. (2011), opgeroepen op 18-11-2011, [http://www.sev.nl/publicaties/publicatie.asp?code\\_pblic=1035](http://www.sev.nl/publicaties/publicatie.asp?code_pblic=1035)
- C.F.V. (2012), opgeroepen op 9-1-2012, [http://www.cfv.nl/media\\_dirs/5679/media\\_files\\_data/bezit\\_corporaties\\_verslagjaar\\_2010.pdf](http://www.cfv.nl/media_dirs/5679/media_files_data/bezit_corporaties_verslagjaar_2010.pdf)
- Ceerlings, H. D.-G, Veen- Groot D.B. v., Nijkamp P.(1998), opgeroepen op 18-11-2011, <ftp://zappa.ubvu.vu.nl/19980023.pdf>
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2010), opgeroepen op 7-11-2011, [http://www.cfv.nl/media\\_dirs/2598/media\\_files\\_data/sectorbeeld\\_voornemens\\_2010.pdf](http://www.cfv.nl/media_dirs/2598/media_files_data/sectorbeeld_voornemens_2010.pdf)
- CFV (2006), opgeroepen op 13-12-2011, [http://www.cfv.nl/media\\_dirs/47/media\\_files\\_data/toepassen\\_van\\_de\\_bedrijfswaarde\\_2006.pdf](http://www.cfv.nl/media_dirs/47/media_files_data/toepassen_van_de_bedrijfswaarde_2006.pdf)
- Dankert, R. (2011), opgeroepen op 17-11-2011, <http://www.ritskedankert.nl/publicaties/2010/item/294-balanceren-tussen-uitvoering-en-bewuste-afwijking-van-beleid>
- Donner, P.H. (2011), opgeroepen op 7-11-2011, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/documenten-en-publicaties?keyword=herstructurering&form-period-from=&form-period-to=&form-department=&form-information-type=>
- Goorts, C. (2010), opgeroepen op 16-12-2011, van [www.tudelft.nl](http://www.tudelft.nl): <http://alexandria.tue.nl/extra1/afstversl/tm/Goorts%202010.pdf>
- Gruis, V., Nieboer, N. (2004). opgeroepen op 13-12-2011, [http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/kei2003/kei-files/corpoovenista/corpoovenista3\\_4a-bijlageb-feb2005.pdf](http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/kei2003/kei-files/corpoovenista/corpoovenista3_4a-bijlageb-feb2005.pdf)
- Gruis, V. (2007), opgeroepen op 6-12-2011, [http://www.twynstraguddeblog.nl/theovandertak/files/professionals\\_in\\_het\\_veld.pdf](http://www.twynstraguddeblog.nl/theovandertak/files/professionals_in_het_veld.pdf)
- Gruis, V. (2007), opgeroepen op 5-12-2011, [http://www.move.bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over\\_de\\_faculteit/Afdelingen/Real\\_Estate\\_and\\_Housing/Onderzoek/Onderzoeksprogrammas/Housing/MOVE/doc/Artikel\\_bedrijfsstijlen.pdf](http://www.move.bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over_de_faculteit/Afdelingen/Real_Estate_and_Housing/Onderzoek/Onderzoeksprogrammas/Housing/MOVE/doc/Artikel_bedrijfsstijlen.pdf)
- Jongbloed, D. (2011), opgeroepen op 7-12-2011, <http://www.sdbgroep.eu/pdf/bouw/BI%20Strategisch%20voorraadbeheer.pdf>

- Kuij, R. v. (2005), opgeroepen op 7-12-2011, <http://verwersdijk.nl/Reinier%20van%20der%20Kuij/Reinier%20van%20der%20Kuij%20-%20Afstuderen.htm>
- Meter, D. v. (1975), opgeroepen op 9-12-2011, <http://aas.sagepub.com/content/6/4/445.short?rss=1&ssource=mfc>
- Nieboer e.a., N., Gruis V. (2004) opgeroepen op 6-12-2011, [http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/kei2003/kei-files/corpoovenista/corpoovenista3\\_4a-bijlageb-feb2005.pdf](http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/kei2003/kei-files/corpoovenista/corpoovenista3_4a-bijlageb-feb2005.pdf)
- Nieboer, N. (2011), Modellen voor ontwikkeling portefeuillebeleid woningcorporaties, opgeroepen op 29-11-2011, [www.nextgenerationinfrastructures.eu/.../Nieboer\\_over\\_portefeuillebeleid\\_woningcorporaties.ppt](http://www.nextgenerationinfrastructures.eu/.../Nieboer_over_portefeuillebeleid_woningcorporaties.ppt)
- Nieboer, N. (2009), Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen door woningcorporaties, opgeroepen op 28-11-2011, <http://repository.tudelft.nl/view/ir/uuid:e632d903-4d05-4cea-a8ab-29eaf43089c5/>
- Tegel, K. (2006), opgeroepen op 7-11-2011, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/documenten-en-publicaties/rapporten/2006/09/01/beweegredenen-corporaties-deel-1-literatuur-en-hypotheses.html>

#### *Literatuur*

- Alexander E.R., 2006, Evaluations in planning, APL Hampshire
- Broeke, R.A.v.d.(1998), Strategisch voorraadbeleid van woningcorporaties. Delft: University press Delft.
- Cereta M., Concilio G., Monno V., 2010, Making strategies in spatial planning, Springer Napels
- Eskinasi e.a., M. R. (2006). Corporaties en vastgoedsturing. Almere.
- Gruis, V. (2007), Bedrijfsstijlen van woningcorporaties, Delft, TU Delft.
- Gruis, V. (2006), Sustainable neighbourhood transformation, Delft, TU Delft.
- Kempen, R.v. , Priemus, H.(1999), Stadswijken en herstructurering.
- Kluwer, (2009). Tekstuitgaven vastgoed en wonen 2. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kotler, P. (1997). Marketing management. New Jersey, Prentice hall international.
- Maarse, J. (1998), De uitvoering van overheidsbeleid, Alphen aan de Rijn, Samson.
- Miles, R. C. (1978). Organisational strategy, structure end process. New York: McGraw Hill.
- Nieboer, N.V., Straub A., (2003). Strategisch beslissen over het woningbezit, Voorraadbeleid van Nederlandse woningcorporaties en vastgoedbeleggers, Delft, TU Delft.
- Nieboer, N. (2005), Strategisch voorraadbeleid, Delft, TU Delft.
- Ouwehand e.a., A. Kempen R.v., Kleinhans R. (2008), Van wijken weten: beleid en praktijk in de stedelijke vernieuwing, Delft, Onderzoeksinstituut OTB.
- Pressman e.a., J. L., Wildavsky A. (1984), Implementation. How great expectations in Washington Are Dashed in Oakland, University of California Press.
- Rosenhead J., 2005, Controversy on the streets: Stakeholder workshops on a choice a carnival route, Chichester
- Verhoeven, N. (2008), Wat is onderzoek, Boom, Amsterdam.

- Verschuren e.a., P., Doorewaard, H. (2000), Ontwerpen van een onderzoek, Boom, Amsterdam
- VROM. (2006), Stedelijke vernieuwing, kosten en baten, VROM, Amsterdam.

#### *Onderzoeken*

- Huijbers. (2011). Barrières bij de verduurzaming van bestaand corporatievastgoed. Groningen.
- Kuiper, R. (2011). Barrières bij de verduurzaming van bestaand corporatievastgoed. Groningen.
- Vette, W. d. (2008). Invloed van renovatie en nieuwbouw op waardeontwikkeling in woonwijken. Veenendaal: Amsterdam school of real estate.

#### *Overige bronnen*

- Actium (2009), Bedrijfsmodel projectontwikkeling, Assen.
- Actium (2009), Beslisdocument, Assen.
- Hummel, K. (2011, 11 7). (N. Middel, Interviewer)
- KEI. (2011). Kei- overzicht: Renovatie versus sloop- nieuwbouw.
- Meester, W. (2012,). Docent Statistiek RUG. (N.Middel, Interviewer)
- Meulen, R. v.d. (2011). Manager projectontwikkeling, Actium, Assen. (N. Middel, Interviewer)
- Thomsen, A. C. (2006), Artikel, Life cycle of dwellings; a conceptual model based on Dutch practice.
- Meulen, R.v.d. (2011), Manager vastgoed Actium, Assen. (N. Middel, Interviewer)

#### *Tijdschriften*

- Aedes (2011), Slopen of renoveren?, Aedes magazine, nummer 17-18, pag. 32-36.
- Aken, J. v. (1994), Bedrijfskunde als ontwerpwetenschap, Bedrijfskunde , nr. 1, pag. 16-26.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2011), Volkshuisvestelijke trends 2006-2010. Naarden.
- Flier, K. v. (2009), Het maatschappelijke rendement van sloop, VHV bulletin, nummer 2, pag. 8-12.
- Os, P. v. (2008). Tijdschrift voor de volkshuisvesting , nummer 1.
- Os., P. v. (2009). Naar de eredivisie van vastgoedsturing. VHV bulletin , 18-23, nr.2.
- VHV bulletin (2007), Belanghoudersparticipatie, een strategisch- tactische aangelegenheid, VHV bulletin ,pag. 6-9, nr. 3.
- Weatherly, R. (1978). Street-level bureaucrats and institutional innovation: implementing special- education reform. Harvard educational review 47 , pp. 171-197.

# Bijlage 1. Vragen plus toelichting interviews

## Deel A: algemeen

Verloop:

- Uitleg hoofdvraag onderzoek:  
*Welk beoordelingsmodel kunnen woningcorporaties gebruiken om systematisch te komen tot de meest geschikte wijzigingsvorm van herstructureringsprojecten binnen de bestaande woningportefeuille, dat tevens inzichtelijk maakt welke afdelingen/organisatieonderdelen een herstructurering op basis van welke afwegingen beoordelen?*
  - Introductie procesmodel
  - Uitleg begrippen: herstructurering; wijzigingsvorm;
1. Gebruikt uw woningcorporatie een dergelijk of vergelijkbaar beoordelingsmodel bij herstructureringen? Zo ja, wat zijn overeenkomsten, verschillen, voor- en nadelen? Zo nee, waarom niet? Zou dit wenselijk kunnen zijn?  
Toelichting: als er reeds beoordelingsmodellen worden gebruikt, dan kan worden beoordeeld of deze dezelfde functie hebben, of er raakvlakken, tekortkomingen, overeenkomsten, etc.zijn.

## Deel B: vragen over het procesmodel

1. Komt het proces van uw woningcorporatie overeen met het geschetste procesmodel met betrekking tot herstructurering? Voor welke onderdelen is er sprake van afwijkingen? Op grond waarvan is daarvoor gekozen?  
Toelichting: wordt gesteld om te beoordelen of het procesmodel een goede vertaling is van de besluitvorming bij herstructurering.
2. Hebben de afdelingen een eensluidende of onderling uiteenlopende mening over wat er met herstructureringen moet gebeuren? Indien het laatstgenoemde het geval is, hoe komt dit?  
Toelichting: om te achterhalen hoe het proces van beoordeling/besluitvorming plaats vindt. Het te ontwikkelen model kan het proces wellicht verbeteren.
3. Spelen er ook wel eens oneigenlijke criteria een rol bij de beoordeling van herstructureringen? Zo ja, hoe komt dit?  
Toelichting: dit zijn criteria waar volgens de regels niet op beoordeeld mag worden. Deze zijn waarschijnlijk niet te vangen in een beoordelingsmodel.
4. Ontstaat er wel eens onbegrip over beoordelingen doordat medewerkers te weinig kennis hebben van elkaars expertise? Zo ja, tussen welke afdelingen (voorbeelden)  
Toelichting: tevens ter verduidelijking van het proces.
5. Welke afdelingen/organisatieonderdelen hebben inspraak in de wijzigingsvorm van herstructureringen en in welke mate?  
Toelichting: om te kunnen beoordelen wie een beoordeling beoordeelt.
6. Hoe komt de kostprijs van een onderhoud, renovatie en nieuwbouw tot stand? (eigen kostencalculator / ingehuurde consultant / via aanbesteding)  
Toelichting: hierdoor wordt in kaart gebracht of corporaties zelf hoogte van investeringen in beeld kunnen brengen.

## Deel C: Vragen over het beoordelingsmodel

Toelichting: de volgende vragen worden gesteld om de gegevens in het model correct te krijgen. Dit vergroot de uitvoerbaarheid van het beoordelingsmodel.

### *Tabblad 1, toetsing externe situatie:*

- 1.1 Kloppen de wijzigingsvormen?
- 1.2 Kloppen de hoofdthema's waarop een herstructurering extern wordt beoordeeld?
- 1.3 Kloppen de deelthema's waarop een herstructurering wordt beoordeeld, en vallen deze onder de goede hoofdthema's?
- 1.4 Zouden bepaalde deelthema's hoofdthema's moeten zijn, of vice versa?
- 1.5 Kloppen de beoordelende afdelingen? Zo nee, welke afdeling(en) dan wel?
- 1.6 Wat is uw mening over het toepassen van gewichten bij de verschillende hoofd- en deelthema's?
- 1.7 Hebt u overige op- en/of aanmerkingen op deze sheet?

### *Tabblad 2, rekenschema:*

- 2.1 Zijn de 'huidige gegevens' van belang voor de financiële beoordeling van een herstructurering? Waarom wel/niet?
- 2.2 Zijn de onderdelen per wijzigingsvorm correct?
- 2.3 Kloppen de beoordelende afdelingen?
- 2.4 Welke overige toekomstige uitgaven zijn van invloed op de financiële beoordeling van wijzigingsvorm?
- 2.5 In wat voor cijfer kan de financiële haalbaarheid van een wijzigingsvorm voor dit model het beste worden uitgedrukt? (bijvoorbeeld gemiddelde investering per jaar versus inkomsten per jaar, of o.r.t.)

### *Tabblad 3, toetsing beleid:*

- 3.1 Worden herstructureringprojecten consequent getoetst aan het directiebeleid? Zo ja, aan welke documenten? Zo nee, waarom niet?
- 3.2 Worden herstructureringprojecten consequent getoetst aan het SVB? Zo ja, aan welke documenten? Zo nee, waarom niet?
- 3.3 Worden herstructureringprojecten consequent getoetst aan het financiële beleid? Zo ja, waar bestaat dit beleid uit? En in welke deelthema's kan dit vertaald worden? Zo nee, waarom niet?
- 3.4 Stel, de wijzigingsvorm komt niet overeen met het beleid van de corporatie, terwijl de wijzigingsvorm toch de meest geschikte lijkt, is het beleid of de beoordeling dan doorslaggevend? Waarom?  
Toelichting: kan aangeven of het zinvol is om toetsing intern en extern naast elkaar te leggen.
- 3.5 Zijn de hoofdthema's waarop (kan) worden getoetst correct?
- 3.6 Zijn de deelthema's correct en vallen deze onder de juiste hoofdthema's?
- 3.7 Zouden bepaalde deelthema's hoofdthema's moeten zijn, of vice versa?
- 3.8 Wie zijn de beoordelaars bij de verschillende deelcriteria?
- 3.9 Worden er harde financiële grenzen gesteld bij de overweging om te komen tot het besluit om te verkopen, renoveren, onderhoud te plegen of te vervangen?
  - 3.9.1 Zijn er andere harde eisen die niet in de tabel worden genoemd waar een herstructurering in ieder geval aan moet voldoen? Onder welk hoofdthema vallen deze dan?

- 3.10 Is het relevant om de meest geschikte wijzigingsvorm voor de externe situatie al dan niet te toetsen op de aansluiting met het interne beleid? Waarom?  
Toelichting: nogmaals om te beoordelen of het zinvol is om interne en externe beoordeling naast elkaar te leggen.

#### **Deel D: Algemene vragen over het beoordelingsmodel**

1. Waarom vindt u het model al dan niet geschikt om in aan te geven waarom de externe gewenste wijzigingsvorm en de interne gewenste wijzigingsvorm al dan niet overeenkomen?  
Toelichting: om te beoordelen of het instrument de functie kan vervullen dat het beoogd te vervullen.
2. Hebt u nog op- of aanmerkingen op het model ter vergroting van de toepasbaarheid van het model in de praktijk?  
Toelichting: tips kunnen worden meegenomen om uitvoerbaarheid van het model te verbeteren.
3. Hebt u op- of aanmerkingen op de weergave in de samenvatting?  
Toelichting: in de samenvatting komen de beoordelingen op verschillende vlakken samen. Dit dient een juiste weergave te zijn. De medewerkers die besluiten nemen zullen waarschijnlijk voornamelijk dit schema bekijken.
4. Wanneer uw commentaar wordt verwerkt in het huidige model, zou dit model dan bruikbaar kunnen zijn binnen een corporatie? Waarom wel/niet?  
Toelichting: om te toetsen of het een instrument zou kunnen zijn dat daadwerkelijk toegepast kan worden.

## **Bijlage 2. Instructie van het instrument '6 B'en- model'**

### *Doel van het '6 B'en- model'*

Het '6 B'en- model' staat voor: Besluitvorming door de Beoordeling van de Behoeft, Bebouwing, Beleid en Bedragen. Het model helpt woningcorporaties afwegingen in kaart te brengen op het gebied van herstructureringsopgaven binnen de woningportefeuille van woningcorporaties. Door middel van het model kunnen complexen systematisch en gestructureerd worden beoordeeld, zodat bij de beoordeling van complexen niets over het hoofd wordt gezien. Hoe het model moet worden gehanteerd volgt hieronder.

### *De werking van het '6 B'en- model'*

In het model wordt een complex allereerst getoetst op het hoofdthema 'behoefte'. Onder behoefte staan een aantal deelthema's die de corporatie moet beoordelen door er een cijfer 1,2, of 3 aan te geven. In het vakje toelichting dient een toelichting gegeven te worden op het cijfer. Daarna moet worden ingevuld welke vormen (1 consolideren, 2 groot onderhoud, 3 renovatie, 4 vervangen, 5 sloop, 6 verkoop) aansluiten op het thema. Onder de vormen dient ingevuld te worden: 1 de vorm sluit aan op het deelthema of 0 de vorm sluit niet aan op het deelthema. Belangrijk hierbij is dat er enkel en alleen op het deelthema wordt beoordeeld, omdat er verderop in het model op alle andere factoren wordt beoordeeld. Dit wordt in hetzelfde tabblad ook gedaan op de hoofdthema's 'bebouwing' en 'beleid'. Aan alle deelthema's is een gewicht gekoppeld. Dit gewicht weerspiegelt de visie van de corporatie. Deze komt dus tot stand met goedkeuring van de directie en is voor alle complexen hetzelfde. Mits onderbouwt, kan er van de gewichten worden afgeweken.

Vervolgens worden in het tabblad 'bedragen' alle relevante cijfers op het gebied van financiën ingevuld.

Nadat alles op het gebied van 'behoefte', 'bebouwing', 'beleid', en 'bedragen' is ingevoerd geeft het tabblad 'samenvatting' een visuele weergave van de beoordeling. Het eerste spinnenweb laat zien welke vormen het hoogste cijfer krijgen op basis van de beoordeling op 'behoefte', 'bebouwing', en 'beleid'. Het tweede laat zien welke vormen gemiddeld het hoogste cijfer krijgen. Daarnaast zit in de samenvatting een weergave van de productsterkte op het gebied van 'behoefte', 'bebouwing', en 'bedragen'. Hier is ook weer een gemiddelde van berekend. Onder 'invulling' project, kan worden ingevuld hoeveel woningen er een bepaalde vorm krijgen toegewezen. Hier valt vervolgens uit af te lezen wat het resultaat op projectbasis is. Dit resultaat kan vervolgens gekoppeld worden aan de financiën op bedrijfsniveau: solvabiliteit; liquiditeit; en budget.

### *Instructie '6 B'en- model'*

Voordat een complex beoordeeld kan worden zullen er een aantal zaken van te voren in het model gezet moeten worden. Hierdoor wordt het desbetreffende complex getoetst op de visie, cijfers en normen van de woningcorporatie.

#### 1. Gewicht

Onder 'behoefte' moeten 110 punten verdeeld worden onder het vakje gewicht. Dit is gemiddeld 10 punten per wijzigingsvorm. Als 'verhuurbaarheid' bijvoorbeeld drie keer belangrijker is dan de 'bewoners', dan krijgt 'verhuurbaarheid' drie keer zoveel punten als 'bewoners'. Onder 'bebouwing' worden 70 punten verdeeld. Mocht het zo zijn dat een deelthema niet meeweegt in de beoordeling, dan krijgt deze dus een gewicht van 0. Dit



houdt niet in dat er vervolgens niet aangegeven kan worden welke vormen aansluiten bij de visie op het deelthema.

## 2. Normen

Hoe meer er op normen getoetst kan worden, hoe objectiever de beoordeling wordt. Bij de volgende deelthema's kan een norm worden ingevuld:

Onder behoefte: verhuurgraad; reactiegraad; weigeringsgraad; mutatiegraad.

Onder bebouwing: energieprestatie

Onder beleid: rendementseis; maximale o.r.t.;

Onder bedragen: vrije verkoopwaarde; huurinkomsten; onderhoudsnorm.

Verder kunnen er nog normen worden ingevoerd onder beleid. Een voorbeeld hiervan is een norm voor sloop- nieuwbouwbeleid: woningen jonger dan x jaar mogen niet worden gesloopt.

## 3. Wie het schema vullen

Om het schema zo zorgvuldig en objectief mogelijk in te laten vullen is het raadzaam om de invulling van de thema's altijd door twee personen te laten doen. Het advies luidt om één persoon de regie van het 6 B'en- model op zich te laten nemen. Dit kan bijvoorbeeld iemand van strategie&beleid zijn, of iemand van wonen die ook betrokken is bij het SVB. Diegene die de regie heeft kan vervolgens samen met personen vanuit verschillende disciplines het model gaan vullen. Wie deze personen zijn weet de corporatie zelf het beste.

### Bijlage 3. Resultaat pilot: ingevuld beoordelingsmodel

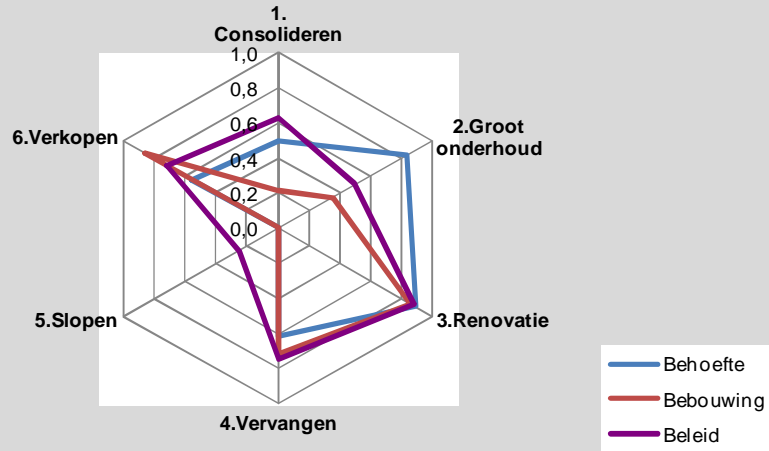
Welke vormen sluiten aan bij de thema's?

THEMA	DEELTHEMA	Cijfer: 1=slecht 2=matig 3=goed	Toelichting	Gewicht door verdelen punten	Sluit aan bij type aanpak (1 = ja, 0 = nee)						Toelichting
					1. Consolideren	2. Groot Onderhoud	3. Renovatie	4. Vervangen	5. Slopen	6. Verkopen	
Behoeft	Verhuurbaarheid	2,8	Verh	30	0	1	1	0	0	0	
	Demografische ontwikkelingen	1	De jo	15	0	0	1	1	0	1	
	Economische ontwikkelingen	3	Desti	10	1	1	1	1	0	1	
	Sociale ontwikkelingen	1	Geer	5	1	1	1	0	0	1	
	Leefbaarheid	3	2 ond	5	1	1	1	1	0	1	
	Ligging	3	Rand	5	1	1	1	1	0	1	
	Bewoners / huurderskoepel	3	Bew	0	1	1	1	0	0	1	
	Collega corporaties		N.v.t.	0							
	Gemeente	3	Geme	10	1	1	1	1	0	1	
	Concurrentie		Is er	10	1	1	0	0	0	0	Ande
Kansen		Kans	10	0	0	0	1	0	0	Nieuw	
	<b>Gemiddelde productsterkte</b>	<b>2,8</b>		<b>90</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	
Bebouwing	Bouw technische kwaliteit (interieur)	1	Woni	10	0	1	1	1		1	
	Kwiteit van het casco (schil)	2	Kozij	10	1	1	1	0	0	1	
	Onderhoudsstaat	2	Esse	10	1	1	1	1		1	
	Woontechnische kwaliteit	1	Hokk	10	0	0	1	1		1	Renov
	Energieprestatie	1	Labe	20	0	0	1	1		1	
	Esthetische waarde	3	Delft	5	1	1	1	1		1	Verv
	Niveau voorzieningen	1	Geer	5	0	0	1	1		1	
		<b>Gemiddelde productsterkte</b>	<b>1,4</b>		<b>70</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,9</b>
Beleid	Verhuurbeleid		Lage inkomens i		1	1	1	0	0	0	Maxi
	Verkoopbeleid		Deel kan verkoc		1	0	0	0	0	1	
	Sloop-/ nieuw bouw beleid		Het beleid destij		1	1	1	1	1	1	
	Kwiteitsbeleid		Toen geen kw al		0	0	1	1		1	
	Energiebeleid		Toen nog geen b		0	0	1	1		1	
	Duurzaamheidsbeleid		Toen nog geen b		0	0	1	1		1	
	Veranderopgave		Toen nog geen b		1	1	1	1	0	0	De b
	Gebied-/ stad-/ dorp-/ wijkvisie		Toen nog geen wijkvisie. Nu in ontwikkeling: gebiedsvisies								
	Rendementseis		Wordt bij de corporatie nog niet gehanteerd.								
	Maximale o.r.t.		Beslissing ligt op		1	1	1	1			
	<b>Gemiddelde</b>				<b>0,6</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,3</b>	<b>0,7</b>	
Aanvulling tekstueel:											

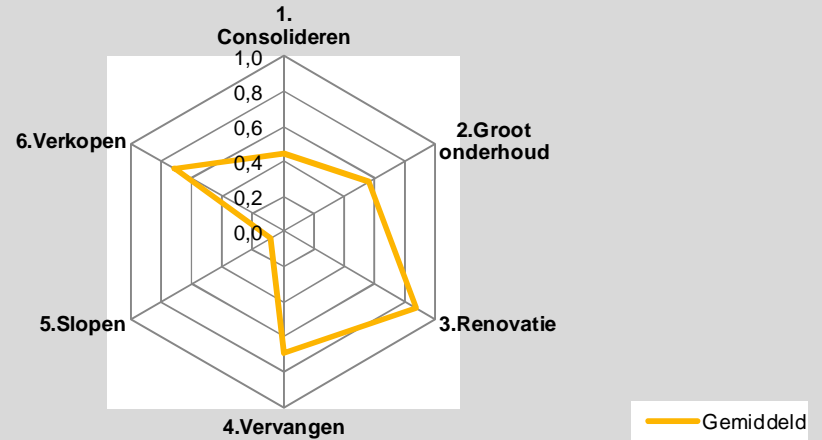
Afschrijving per jaar op investeringen	€ 2.000							
	Huidig	Gem.portefeuille	1. Consolideren	2. Groot Onderhoud	3.Renovatie	4.Nieuw bouw	5.Slopen	6. Verkopen
Investering / stichtingskosten			€ 0	€ 0	€ 90.000	€ 157.632	€ 20.000	€ 20.000
Boekw aarde (max. 0)	€ 1.000	€ 10.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 91.000	€ 158.632	€ 1.000	€ 1.000
Exploitatieduur in jaren	54	40	6	20	25	50	1	1
Boekw aarde na exploitatieduur (max. 0)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 41.000	€ 0	€ 0	€ 0
Vrije verkoopw aarde	€ 125.000		€ 130.000	€ 135.000	€ 145.000	€ 160.000	€ 30.000	€ 133.000
Huurinkomsten per woning per jaar	€ 3.600	€ 4.200	€ 3.600	€ 4.800	€ 5.940	€ 6.648		
Alle kosten	€ 2.200	€ 2.200	€ 1.860	€ 3.900	€ 2.200	€ 2.200		
Rendement								
Bedrijfsw aarde	€ 3.200		€ 11.816	€ 10.383	€ 65.377	€ 77.212		
Resultaat / o.r.t.			€ 10.816	€ 9.383	€ -25.623	€ -81.420		
<b>Verhoudingscijfers</b>								
	Huidig	Gem.portefeuille	1. Consolideren	2. Groot Onderhoud	3.Renovatie	4.Nieuw bouw	5.Slopen	6. Verkopen
Gem.resultaat / o.r.t per jr			€ 1.803	€ 469	€ -1.025	€ -1.628		
Huur min alle kosten	€ 1.400	€ 2.000	€ 1.740	€ 900	€ 3.740	€ 4.448		
Kosten i.v.t. huur	61%	40%	52%	81%	37%	33%		
Huur i.v.t. w aarde w oning	35	30	36	28	24	24		
Bedrijfsw aarde min investering			11.816	10383	-24623	-80420		

THEMA	DEELTHEMA	Cijfer: 1=slecht 2=matig 3=goed	Toelichting
Bedragen	Rendement		
	Vrije verkoopw aarde / WOZ	2	
	Huurinkomsten	2	
	Onderhoudsnorm	2	
	<b>Gemiddelde productsterkte</b>	<b>2,0</b>	

Beoordeling: Behoeft e, Bebouwing, Beleid



Beoordeling gemiddeld



Type aanpak	1. Consolideren	2. Groot onderhoud	3. Renovatie	4. Vervangen	5. Slopen	6. Verkopen
Behoeft e	0,5	0,8	0,9	0,6	0,0	0,6
Bebouwing	0,2	0,4	0,9	0,7	0,0	0,9
Beleid	0,6	0,5	0,9	0,8	0,3	0,7
Gemiddeld	0,4	0,6	0,9	0,7	0,1	0,7

Productsterkte	
Thema	Productsterkte
Behoeft e	2,8
Bebouwing	1,4
Bedragen	2,0
<b>GEMIDDELD</b>	<b>2,1</b>

Invulling project							
	Aantal w oningen	Exploitatieduur	Investering	Bedrijfsw aarde	Opbrengst uit verkoop	o.r.t./ resultaat	Rendement
Consolideren	0	6	€0	€0		€0	0,0%
Groot onderhoud	0	20	€0	€0		€0	0,0%
Renovatie	0	25	€0	€0		€0	0,0%
Slopen	0		€0				0,0%
Vervangen	20	50	€3.152.632	€1.544.240		€1.628.392-	0,0%
Verkoop w oningen	18		€378.000		€2.394.000		0,0%
Verkoop gronden	0		€0		€0		0,0%
<b>TOTAAL</b>	<b>38</b>		<b>€3.530.632</b>	<b>€1.544.240</b>	<b>€2.394.000</b>	<b>€1.628.392-</b>	

#### Koppeling bedrijfsniveau

	Huidig	Na invulling project
Solvabiliteit		
Liquiditeit		
Ruimte binnen budget		