

Tussen corporatief en eigennig

Een verkennend onderzoek naar de impact op stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten en op de strategische positionering en portefeuillestrategie van een middelgrote corporatie, als gevolg van een gewijzigde ontwikkelingsstrategie door contextwijzigingen.



Afstudeerscriptie

Master City Developer

Erasmus Universiteit Rotterdam

Auteur: ir. T.M. Hoekveld

Begeleider: drs. C.L. van der Flier

1 augustus 2011

Foto kapt: huidige situatie Thorbeckeweg Alphen aan den Rijn (Lage Zijde). Nieuwe infrastructuur is reeds aangelegd, bestaand bezit is nog (tijdelijk) bewoond.

Tussen corporatief en eigenzinnig

Een verkennend onderzoek naar de impact op stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten en op de strategische positionering en portefeuillestrategie van een middelgrote corporatie, als gevolg van een gewijzigde ontwikkelingsstrategie door contextwijzigingen.

Afstudeerscriptie

Master City Developer

Erasmus Universiteit Rotterdam

Auteur: ir. T.M. Hoekveld

Begeleider: drs. C.L. van der Flier

1 augustus 2011

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie die ik heb geschreven in het kader van de afronding van de opleiding Master City Developer aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De afronding van twee mooie, nuttige, inspirerende en vooral leerzame jaren.

Het onderwerp van mijn scriptie staat heel dicht bij mijn dagelijkse praktijk. Het gaat over mijn werkgebied, mijn werkomgeving, mijn werkgever en zelfs mijn projecten. Projecten waar ik tijdens mijn studie heel anders tegenaan heb leren kijken: van een operationele blik naar een strategische blik. Mede hierdoor heb ik me ook professioneel kunnen ontwikkelen. Ik heb twee promoties gemaakt, van operationeel niveau, via het tactische niveau en door naar het strategische niveau. Wat dat betreft maakt deze scriptie de achtbaan voor mij persoonlijk wel rond.

Het ging echter allemaal niet vanzelf. Graag bedank ik die mensen die hier in zeer grote mate aan hebben bijgedragen. Ten eerste mijn begeleider Kees van der Flier. De gesprekken waren prettig, constructief en brachten de noodzakelijke focus. Daarnaast ben ik dank verschuldigd aan mijn werkgever. Enerzijds omdat mij de mogelijkheid geboden werd deze studie te doen. Anderzijds voor het begrip dat in de laatste spannende fase tijd vrij moest worden gemaakt om deze klus af te ronden.

En als laatste, en als meeste, dank ik mijn vrouw Nina. De balans tussen privé, werk en studie raakt vaak genoeg verstoord ten nadele van het gezin. En daar heb jij je ook maar doorheen moeten slaan. Met verve gedaan, mag ik wel zeggen. Je laatste klus wordt wat dat betreft, nu nog even wat achterbankmanagement onderweg naar onze vakantiebestemming.

Rotterdam, augustus 2011

Samenvatting

WonenCentraal, een middelgrote corporatie uit Alphen aan den Rijn, herijkt net als meerdere corporaties als gevolg van contextwijzigingen haar missie, visie en strategie. De contextwijzigingen zijn in dit onderzoek gedefinieerd als:

- de stijging van het onrendabel op de investeringen (Wildt, 2011);
- de inflatie volgende maximale huurverhoging (VVD, 2010) in relatie tot stijgende exploitatielasten (CFV, 2011);
- de invloed van de maatregelen uit het regeerakkoord van kabinet Rutte (VVD, 2010);
- de invoering van de vennootschapsbelastingplicht voor corporaties sinds 1 januari 2008;
- de EU-beschikking staatssteun woningcorporaties die middels een tijdelijke regeling per 1 januari 2011 in werking is getreden (Laan, 2009).

Een (mogelijke) herijking op strategisch niveau heeft consequenties voor de vastgoed- en ontwikkelingsstrategie op tactisch en operationeel niveau. In deze scriptie is onderzocht wat de impact is op de resultaten van stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten, de strategische positionering en de portefeuillestrategie van de corporatie als de ontwikkelingsstrategie wijzigt als gevolg van de contextwijzigingen. De centrale onderzoeksvraag is: *“Wat is de impact op de resultaten van stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten, wanneer ontwikkelingsstrategieën van een middelgrote corporatie wijzigen als gevolg van contextwijzigingen en wat is dan het effect voor de strategische positionering en de portefeuillestrategie van deze corporatie?”*

Vanuit de literatuur over het strategisch voorraadbeleid is een conceptueel model ontwikkeld op basis van de beleidsachtbaan van Van Os (Os, 2007), dat geldt als basis voor de onderzoeksmethodiek. Daarnaast is vanuit de literatuur een toetsingskader opgesteld om de impact van de gewijzigde ontwikkelingsstrategie ten opzichte van de bestaande ontwikkelingsstrategie meetbaar te maken. Dit toetsingskader is mede gebaseerd op het concept Maatschappelijk Ondernemen (Aedes, 2006), waarbij de doelen van een corporatie worden onderscheiden in maatschappelijke en klantdoelen als streefdoelen en financiële en vastgoeddoelen als voorwaardelijke doelen. Voor de strategische positionering is gebruik gemaakt van de classificatie van de bedrijfsstijlen van Gruis (Gruis, 2005 en 2007).

Voor de simulatie en evaluatie (de impactanalyse) zijn twee casestudies voor actuele gebiedsontwikkelingsprojecten van wonenCentraal gedaan. Hiervoor zijn drie ontwikkelingsstrategieën opgesteld:

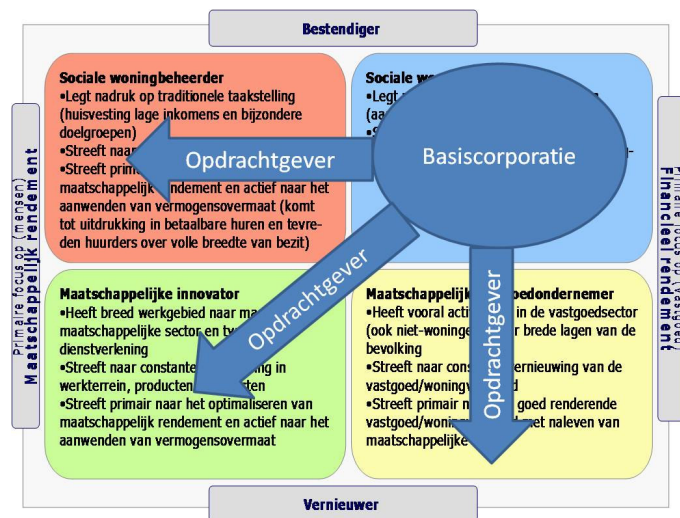
- de *bestaande ontwikkelingsstrategie*, gebaseerd op de ontwikkelingsstrategie van wonenCentraal voor de contextwijzigingen.
- de *eigenzinnige ontwikkelingsstrategie*, waarin de contextwijzigingen rigide zijn doorgevoerd.
- een *normatieve, corporatieve ontwikkelingsstrategie*, gebaseerd op de theorieën van Van den Berg (Berg, 1997) en Van 't Verlaat (2003) die wordt beschouwd als de ontwikkelingsstrategie die overige actoren, partners en belanghouders in een stedelijk gebiedsontwikkelingsproject (mogelijk) verwachten van een corporatie.

De bestaande ontwikkelingsstrategie is volgens de bedrijfsstijlen van Gruis (Gruis, 2005 en 2007) te classificeren tussen ‘sociale woningbelegger’ en ‘maatschappelijke vastgoedondernemer’. De eigenzinnige ontwikkelingsstrategie leidt tot de classificatie van ‘sociale woningbelegger’ en de corporatieve ontwikkelingsstrategie is geclassificeerd als ‘maatschappelijke innovator’.

De impactanalyse die voor de twee cases, een gebiedsontwikkelingsproject type centrumplan en type binnenstedelijke herstructurering, tonen aan dat bij de eigenzinnige ontwikkelingsstrategie ten opzichte van de bestaande ontwikkelingsstrategie er in meer en mindere mate een afslag wordt gedaan op de vastgoedwaarde, klantwaarde en de maatschappelijke waarde. De financiële waarde scoort wel het hoogst bij de eigenzinnige strategie. Om de financiële continuïteit van de corporatie te borgen, is geconcludeerd dat de classificatie als sociale woningbelegger die past bij de eigenzinnige ontwikkelingsstrategie dan het basispunt van de corporatie moet zijn.

Maar gezien het feit dat vanuit de overheid gezocht wordt naar manieren om vermogen van de corporaties af te romen voor het eigen financieel beleid (Aedes, 2010b) is vermogensgroei op zichzelf voor de corporatie dus geen strategisch doel. Bovendien blijkt uit de impactanalyse, dat voor het bereiken van de maatschappelijke doelen die de corporatie zichzelf stelt, er voor de strategische positionering vanuit het eigenzinnige vertrekpunt als sociale woningbelegger ‘geschakeld’ moet kunnen worden naar dan wel sociale woningbeheerder, dan wel maatschappelijke innovator, dan wel maatschappelijke vastgoedondernemer. De impactanalyse toont namelijk aan de op de streefdoelen en de streefwaarden van de corporatie, de corporatieve ontwikkelingsstrategie het beste resultaat haalt.

Geconcludeerd wordt dan ook dat als maatschappelijk ondernemer, de corporatie moet streven naar de zoals in dit onderzoek beschreven *Corporatieve Ontwikkelingsstrategie*. Hiermee worden de hoogste resultaten gehaald op de (streef)doelen maatschappelijke waarde, klantwaarde en vastgoedwaarde. Dit moet de corporatie echter wel kunnen, zowel financieel als organisatorisch. Als de corporatie hier op zowel financieel vlak als organisatorisch vlak niet toe in staat is, dienen hiervoor partners te worden gezocht en dienen strategische allianties te worden aangegaan. Bovendien hebben de activiteiten van overige actoren, partners en belanghouders eveneens een grote invloed op de te behalen resultaten van deze strategie. Belangrijkste aanbeveling uit het onderzoek is om vervolgonderzoek te doen naar hoe een corporatie het organiseert dat de corporatieve ontwikkelingsstrategie, zoals omschreven in dit onderzoek, wordt gerealiseerd, zonder dat ze daar zelf de financiële en/ of organisatorische middelen voor beschikbaar heeft.



Voor de portefeuillestrategie valt vanuit dit onderzoek niet meer te concluderen dan wat direct volgt uit de classificatie als sociale woningbelegger volgens de bedrijfsstijlen van Gruis: voor het bestaand bezit is de strategie om dit in stand te blijven houden totdat er een technische of maatschappelijke noodzaak is om te herontwikkelen. De onderhoudsplannen moeten hierop aansluiten. Wanneer de einde levensduur inzichtelijk is op basis van technische noodzaak, kan de locatie worden bestempeld als herontwikkelingslocatie. Hieraan kan dan samen met partners invulling worden gegeven voor de herontwikkeling.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	- 5 -
Samenvatting.....	- 7 -
1. Inleiding	- 11 -
1.1 Aanleiding tot het onderzoek.....	- 11 -
1.2 Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek	- 12 -
1.3 Methode van onderzoek	- 12 -
1.4 Leeswijzer	- 14 -
1.5 Begripsbepaling	- 14 -
2. Theoretisch kader	- 15 -
2.1 Inleiding.....	- 15 -
2.2 Strategisch voorraadbeleid	- 15 -
2.3 Strategische positionering.....	- 18 -
2.4 Ondernemingsdoelstellingen	- 19 -
2.5 Ontwikkelingsstrategieën.....	- 22 -
2.6 Meetindicatoren.....	- 24 -
2.7 Conceptueel model	- 27 -
3. Context(wijzigingen) en Ontwikkelingsstrategieën	- 29 -
3.1 Inleiding.....	- 29 -
3.2 De sociale huursector als interactiesysteem.....	- 30 -
3.3 Contextwijzigingen	- 33 -
3.3.1 Krediet- en vastgoedcrisis	- 33 -
3.3.2 EU-Staatssteun dossier	- 34 -
3.3.3 Regeringsbeleid kabinet Rutte.....	- 35 -
3.3.4 Analyse contextwijzigingen.....	- 38 -
3.4 Ontwikkelingsstrategieën Bestaand, Corporatief en Eigenzinnig	- 39 -
3.4.1 Inleiding.....	- 39 -
3.4.2 Ontwikkelingsstrategie 'Bestaand'	- 40 -
3.4.3 Ontwikkelingsstrategie 'Corporatief'	- 41 -
3.4.4 Ontwikkelingsstrategie 'Eigenzinnig'	- 42 -
3.4.5 Conclusies	- 43 -

4. Simulatie en Evaluatie	- 45 -
4.1 Inleiding.....	- 45 -
4.2 Casus Binnenstedelijke herstructurering - Edelstenbuurt	- 46 -
4.2.1 Kenschets van buurt, bezit en ambitie.....	- 46 -
4.2.2 Simulatie van verschillende ontwikkelingsstrategieën	- 47 -
4.2.3 Impactanalyse	- 53 -
4.2.4 Evaluatie.....	- 57 -
4.3 Casus Centrumplan – Lage Zijde.....	- 57 -
4.3.1 Kenschets buurt, bezit en ambitie	- 57 -
4.3.2 Simulatie van ontwikkelingsstrategieën	- 59 -
4.3.3. Impactanalyse	- 61 -
4.3.4 Evaluatie.....	- 64 -
4.4 Conclusies.....	- 65 -
5. Strategische positionering en portefeuillestrategie.....	- 69 -
5.1 Inleiding.....	- 69 -
5.2 Analyse interne visie.....	- 70 -
5.3 Analyse externe visies	- 70 -
5.4 Strategische positionering.....	- 71 -
5.5 Conclusies voor de portefeuillestrategie	- 73 -
6. Conclusies en aanbevelingen.....	- 75 -
6.1 Conclusies.....	- 75 -
6.2 Aanbevelingen.....	- 80 -
Literatuurlijst	- 81 -

1. Inleiding

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

Net als veel andere corporaties onderzoekt mijn werkgever stichting wonenCentraal of de missie, visie en strategie moeten worden herijkt onder invloed van de recente ontwikkelingen binnen en buiten de sector (WonenCentraal, 2011). De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- de stijging van het onrendabel op de investeringen (Wildt, 2011);
- de inflatie volgende maximale huurverhoging (VVD, 2010) in relatie tot stijgende exploitatielasten (CFV, 2011);
- de invloed van de maatregelen uit het regeerakkoord van kabinet Rutte (VVD, 2010);
- de invoering van de vennootschapsbelastingplicht voor corporaties sinds 1 januari 2008;
- de EU-beschikking staatssteun woningcorporaties die middels een tijdelijke regeling per 1 januari 2011 in werking is getreden. (Laan, 2009)

Bovenstaande ontwikkelingen zijn in dit onderzoek gedefinieerd als de 'contextwijzigingen'.

De consequenties van de contextwijzigingen zijn nog niet volledig inzichtelijk. Het speelveld lijkt door de Herzieningswet (BZK, 2009) afgebakend en de limitatieve lijst van borgbare activiteiten volgens de EU-beschikking (Laan, 2009) bieden enige duidelijkheid over wat de rijksoverheid en de Europese overheid van de corporaties verwachten. Maar het is vooral de combinatie van de gewijzigde wet- en regelgeving, de huidige, slechte marktomstandigheden en de daardoor dreigende, nadelige financiële consequenties die een afweging voor herijking noodzakelijk maken.

Tegelijkertijd worden stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten vanwege de krediet- en vastgoedcrisis stilgelegd en/of herontwikkeld. Als gevolg van deze ontwikkeling wordt in dit proces steeds meer naar corporaties wordt gekeken (Enk, 2009): corporaties lijken in hun beleggersrol de reddende engel voor gemeenten, (institutionele) beleggers en commerciële projectontwikkelaars, vanwege het grote eigen vermogen en de lange exploitatietermijnen. Deze interesse komt nu echter op een lastig moment, omdat door mogelijke rentestijgingen, stijgende onrendabels op investeringen in sociale huurwoningen, de integrale vennootschapsbelastingplicht en de huurtoeslag die vanaf 2013 door de sector moet worden betaald, de sector haar investeringscapaciteit ziet slinken.

Het lijkt erop dat corporaties zichzelf nu dus aan het heroriënteren zijn en de uitkomst is nog niet bekend. Het ligt wel voor de hand dat een herijking op strategisch niveau consequenties heeft voor de vastgoed- en ontwikkelingsstrategie op tactisch en operationeel niveau. En vice versa: wijzigingen in de ontwikkelingsstrategie hebben gevolgen voor de resultaten van een stedelijk gebiedsontwikkelingsproject en kunnen er toe leiden dat de corporatie haar ondernemingsdoelstellingen niet meer realiseert. Bovendien heeft een gewijzigde ontwikkelingsstrategie niet alleen consequenties voor de corporatie zelf, maar ook voor de overige actoren, partners en belanghouders in het multi-actorproces van (integrale) stedelijke gebiedsontwikkeling (Verlaet, 2003).

Doordat corporaties volop actief zijn in stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten en dat ook willen blijven (vastgoed is immers de driver achter het verdienmodel van een corporatie), lijkt het raadzaam om te onderzoeken wat voor impact de contextwijzigingen kunnen hebben op de bestaande ontwikkelingsstrategieën van de corporatie in lopende gebiedsontwikkelingsprojecten en wat de gevolgen kunnen zijn voor de resultaten van deze projecten door een gewijzigde ontwikkelingsstrategie. En is het mogelijk om een relatie te leggen tussen deze resultaten op tactisch en operationeel niveau én de strategische positionering en ondernemingsdoelstellingen op strategisch niveau?

1.2 Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek

Probleemstelling

Als gevolg van externe invloeden vanuit Brussel en Den Haag en de krediet- en vastgoedcrisis herijken meerdere corporaties hun missie, visie en strategie (zie onder andere WonenCentraal (2011), Ymere (2011), Parteon (2011)). Een herijkte strategie en daaruit voortvloeiende ondernemingsdoelstellingen leidt tot gewijzigde ontwikkelingsstrategieën van deze corporaties voor stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten. Dit tast mogelijk de beoogde resultaten van een stedelijk gebiedsontwikkelingsproject aan en als de ontwikkelingsstrategie niet consistent is met de missie en visie van de corporatie, kan dit ertoe leiden dat de corporatie haar ondernemingsdoelstellingen niet behaald.

Doelstelling

Doel van dit onderzoek is het verkrijgen van kennis en inzicht over de mogelijke gevolgen van de contextwijzigingen op het handelen van een middelgrote corporatie en de impact daarvan op de resultaten van stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten. De resultaten van het onderzoek kunnen woningcorporaties helpen de keuze van hun strategische positionering en de ondernemingsdoelstellingen te maken. Daarnaast verschaft het de overige actoren, partners en belanghouders in het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling mogelijk kennis en inzicht in de te verwachten prestaties van een corporatie.

Centrale onderzoeksvraag

“Wat is de impact op de resultaten van stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten, wanneer ontwikkelingsstrategieën van een middelgrote corporatie wijzigen als gevolg van contextwijzigingen en wat is dan het effect voor de strategische positionering en de portefeuillestrategie van deze corporatie?”

Deze onderzoeksvraag is onderverdeeld in de volgende deelvragen:

- Welke methoden en theorieën vanuit de literatuur zijn toepasbaar voor dit onderzoek? (Hoofdstuk 2)
- Wat zijn de gevolgen voor de ontwikkelingsstrategie als gevolg van de contextwijzigingen? (Hoofdstuk 3)
- In hoeverre is de impact op stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten als gevolg van een gewijzigde ontwikkelingsstrategie meetbaar en is er een relatie te leggen tussen de resultaten van de meting en de strategische positionering van de corporatie? (Hoofdstuk 4)
- Wat kan mede aan de hand van de resultaten van de impactanalyse worden geconcludeerd voor de strategische positionering en de portefeuillestrategie van de corporatie? (Hoofdstuk 5)

1.3 Methode van onderzoek

Conceptueel model en toetsingskader

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden wordt begonnen met een literatuurstudie, waarbij gezocht wordt naar bestaande theorieën en modellen die toepasbaar kunnen zijn voor dit onderzoek. Specifiek wordt in de literatuur gezocht naar achterliggende theorieën van het strategisch voorraadbeleid, de strategische positionering, de (specifieke) doelstellingen van corporaties en methoden om de impact te kunnen meten. Het doel van deze literatuurstudie is om een conceptueel model te ontwikkelen als basis voor de onderzoeksmethodiek en te komen tot een toetsingskader waarmee de resultaten van gewijzigde ontwikkelingsstrategieën meetbaar gemaakt kunnen worden.

Ontwikkelingsstrategieën

Om de impact van contextwijzigingen te kunnen duiden zijn er drie ontwikkelingsstrategieën opgesteld:

- Het vertrekpunt is de bestaande ontwikkelingsstrategie die de corporatie hanteert bij een gebiedsontwikkelingsproject. Dit betreft de oorspronkelijke strategie van de corporatie, exclusief aanpassingen door de contextwijzigingen. Deze ontwikkelingsstrategie wordt getypeerd als de *Bestaande Ontwikkelingsstrategie*.
- De tweede ontwikkelingsstrategie is een fictieve ontwikkelingsstrategie, gebaseerd op de theorieën van Van den Berg (Berg, 1997) en Van 't Verlaat (Verlaat, 2003) over het organiserend vermogen en de optimalisatie van stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten. Deze strategie geldt als normatief kader en staat voor de strategie die de overige actoren in het proces en het project van de corporatie normaal gesproken verwachten. Deze ontwikkelingsstrategie wordt getypeerd als de *Corporatieve Ontwikkelingsstrategie*.
- De derde ontwikkelingsstrategie is eveneens een fictieve ontwikkelingsstrategie. Deze strategie ontstaat door het rigide doorvoeren van de contextwijzigingen. Deze ontwikkelingsstrategie wordt getypeerd als de *Eigenzinnige Ontwikkelingsstrategie*.

Simulatie en evaluatie

Om de verschillende ontwikkelingsstrategieën te kunnen simuleren en evalueren wordt er gebruik gemaakt van casestudies. Vanwege het relatief grote tijdsbeslag van het uitvoeren van verschillende cases bij verschillende corporaties, is de voorkeur gegeven aan het uitvoeren van twee casestudies bij mijn werkgever wonenCentraal. Daardoor is het mogelijk om de impactanalyse (in de tijdsspanne die voor het scriptieproces staat), grondiger uit te voeren. Daarnaast is een overweging dat wonenCentraal qua grootte en opgave redelijk representatief is voor de sector. Corporaties met een bezit tussen de 6.000 en 12.000 wooneenheden komen na corporaties met een grootte tussen 1.500 en 6.000 het meest voor. Corporaties van deze omvang bezitten in absolute zin het grootste aandeel wooneenheden (CFV, 2010).

Cases

De twee cases die zijn onderzocht hebben specifiek betrekking op de typen binnenstedelijke herstructurering en centrumplan. Overige typen stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten zijn niet onderzocht. Enerzijds vanwege de beperkte tijd die voor dit onderzoek staat, anderzijds vanwege het feit dat de twee onderzochte typen representatief zijn voor waar de corporaties het meest aandacht aan geven: stedelijke vernieuwing.

Multi-actorproces

Een ontwikkelingsstrategie komt niet alleen op het bureau van de corporatiestrategen tot stand. Dit gebeurt in samenspraak met bijvoorbeeld gemeenten, bewonersorganisaties en overige maatschappelijke of commerciële ondernemingen (Verlaat, 2003). In dit onderzoek worden de inhoudelijke uitkomsten van de interactie tussen partijen voor zover bekend meegenomen. Het proces van onderlinge beïnvloeding van de actoren is in dit onderzoek echter bijzaak.

Strategische positionering

Representativiteit voor de hele sector wordt niet nagestreefd. De impactanalyse en daaruit voortvloeiende resultaten en conclusies zijn in eerste instantie toepasselijk voor wonenCentraal.

1.4 Leeswijzer

Na de inleiding en de probleemanalyse in hoofdstuk 1, volgt de beschrijving van het theoretisch kader in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 wordt de context geanalyseerd en worden de verschillende ontwikkelingsstrategieën uitgewerkt en beschreven. Hoofdstuk 4 beschrijft de simulatie en evaluatie van de ontwikkelingsstrategieën aan de hand van de twee cases. In hoofdstuk 5 wordt op basis van de resultaten van de simulatie en evaluatie een relatie gelegd met de strategische positionering en de portefeuillestrategie van de corporatie. Hoofdstuk 6 sluit af met de conclusies en aanbevelingen.

1.5 Begripsbepaling

- Aedes: De branchevereniging voor woningcorporaties.
- BBSH: Besluit Beheer Sociale Huursector. Een Algemene Maatregel van Bestuur aangestuurd door de Woningwet en bevat de regels en prestatievelden, vastgesteld door het Ministerie van VROM, waaraan woningcorporaties zich moeten houden.
- Bedrijfswaarde: Het netto contant gemaakte resultaat van toekomstige in- en uitgaven.
- CFV: Het Centraal Fonds Volkshuisvesting. De financieel toezichthouder voor woningcorporaties.
- Corporatief: De corporatieve staat gebaseerd op samenwerking (van corporaties).
- Daeb: (Dienst van Algemeen Economisch Belang) verwijst naar diensten van economische aard, die door de overheid aan ondernemingen zijn opgedragen.
- Eigen Vermogen: Bezittingen minus schulden.
- Eigenzinnig: 'Trekt zich van niemand iets aan'.
- Herzieningswet: Herzieningswet toegelaten instellingen, die waarschijnlijk per 1 januari 2012 inwerking treedt. Herziet hoofdstuk 5 van de Woningwet over de toegelaten instellingen.
- ICR: Increased Coverage Ratio, de mate waarin de lopende rentelast kan worden voldaan.
- Ontwikkelingsstrategie: Een plan dat omschrijft hoe een gebiedsontwikkelingsproject tot stand komt.
- Portefeuillestrategie: Uitgewerkt onderdeel van het strategisch voorraadbeleid, dat de strategie op het bestaande bezit en toekomstig bezit weergeeft. Zie Strategisch voorraadbeleid.
- Sociale huur: Een huurprijs die onder EU 652,-- per maand.
- Solvabiliteit: De mate waarin de onderneming met eigen middelen is gefinancierd. Het eigen vermogen wordt opgevat als de financiële buffer voor het opvangen van ondernemingsrisico's. De solvabiliteit is een graadmeter voor de mate waarin de onderneming hiertoe in staat is.
- Stedelijke gebiedsontwikkeling(sprojecten): Stedelijke gebiedsontwikkeling is een specifieke vorm van stedelijk management, waarbij door actief ingrijpen (projecten), door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden wordt ingespeeld op nieuwe maatschappelijke eisen en behoeften.
- Strategisch voorraadbeleid: Alle activiteiten die een woningbeheerder ontplooit met als doel de woningvoorraad op de korte en lange termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvraag en doelstellingen van de verhuurder.
- Toegelaten instelling: zie Woningwet
- Vogelaarheffing: Een heffing die toenmalig Minister Vogelaar in 2008 oplegde aan de woningcorporaties om er voor te zorgen dat er in veertig geselecteerde achterstandswijken voldoende geld beschikbaar komt.
- (Woning)Corporatie: (woningbouwvereniging of woningstichting) , is een organisatie die zonder winstoogmerk betaalbare huurwoningen bouwt, beheert en verhuurt.
- Woningwet: Met de inwerkingtreding van de Woningwet in 1902, werd het mogelijk dat verenigingen of stichtingen worden toegelaten als instellingen, die uitsluitend werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting. Door middel van die toelating zijn ze verbonden met de overheid. In het spraakgebruik worden toegelaten instellingen meestal aangeduid als woningcorporaties. De rechten en plichten van een woningcorporatie zijn vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek en de Woningwet.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de literatuurstudie en wordt deelvraag 1 beantwoord.

Welke methoden en theorieën vanuit de literatuur zijn toepasbaar voor dit onderzoek?
--

Specifiek is er naar theorieën achter het strategisch voorraadbeleid, de strategische positionering en de (specifieke) doelstellingen van corporaties gezocht. Daarnaast worden de theorieën en modellen die toegepast worden bij het opstellen van de corporatieve ontwikkelingsstrategie en het meten van de impact beschreven. Resultaat van dit hoofdstuk is 1) een conceptueel model wat de basis vormt voor de onderzoeksmethodiek en 2) een toetsingskader om de resultaten van de gewijzigde ontwikkelingsstrategie meetbaar te maken.

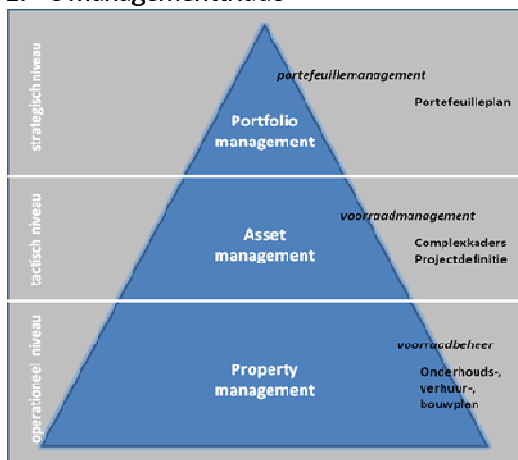
2.2 Strategisch voorraadbeleid

Het begrip 'strategisch voorraadbeleid' is in de jaren '80 en '90 mede door de professionalisering en de vergroting van de marktorientatie in de Nederlandse sociale-huursector in zwang geraakt. Evenals portefeuillebeleid heeft strategisch voorraadbeleid als kernelement een integrale visie op de ontwikkeling van de woningportefeuille. In de ontwikkeling van het strategisch voorraadbeleid zijn vragen aan de orde als: wat voor een voorraad willen wij, voor welke doelgroepen zijn wij er, welke verkoopstrategie houden wij aan, hoe dient de omvang en de geografische spreiding van het vastgoed zich te ontwikkelen? (Nieboer, 2009). Van Os stelt (Os, 2007) dat het beleid met betrekking tot de woningvoorraad een integraal en voorwaardenscheppend onderdeel van de kernactiviteit van woningcorporaties is. Integraal omdat corporaties vooralsnog geen belangrijke kernactiviteiten ontplooiën die buiten het domein van vastgoedbeleid vallen. Voorwaardenscheppend omdat het beleid de kaders aanreikt voor de feitelijke productie: beheer en verhuur.

Er is veel onderzoek gedaan naar methoden en technieken voor strategisch voorraadbeleid en bijbehorende procesmodellen voor woningcorporaties, o.a. Van den Broeke (1998), Van der Flier (2000), William Sutton Trust (2000) en Heeger (bewerkt model van Van den Broeke uit 2007 en 2008), Eskinasi (2006) en van Van Os (2007). Nieboer beschrijft deze modellen en de theorie erachter in zijn proefschrift 'Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties' (Nieboer, 2009).

De overeenkomst tussen de verschillende methoden en technieken, is dat er drie algemene principes te ontdekken zijn: de (vastgoed)managementtriade, de Demingcirkel en de top down – bottom up pendel. Van Os geeft daarbij een toelichting in zijn boek 'Mensen, Stenen, Geld' uit 2007.

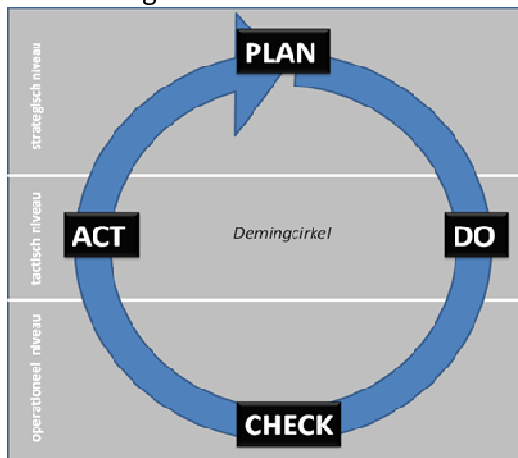
1. De managementtriade



Figuur 1, Managementtriade, (Os, 2007)

De managementtriade (Verdooren, 2001) toont de gelaagdheid in beleid en besluitvorming, die samenhangt met de opdeling van de organisatie in onderdelen en de hiërarchie tussen die onderdelen. Op elk van de drie aggregatieniveaus richt een organisatie sturingsmechanismen in. De tactische laag vormt daarbij het knooppunt en heeft als functie om de strategie te vertalen in concrete keuzen en uitvoerbare plannen.

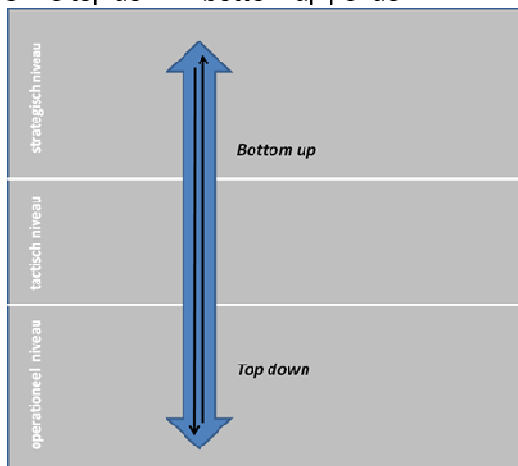
2. De Demingcirkel



Figuur 2, Demingcirkel, (Os, 2007)

De Amerikaan Deming heeft het cyclische karakter van het proces van beleidsvorming op simpele en doeltreffende wijze verbeeld. Periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks dient het beleid bijgesteld te worden als gevolg van veranderingen in de omgeving en wijzigingen van inzichten en uitgangspunten.

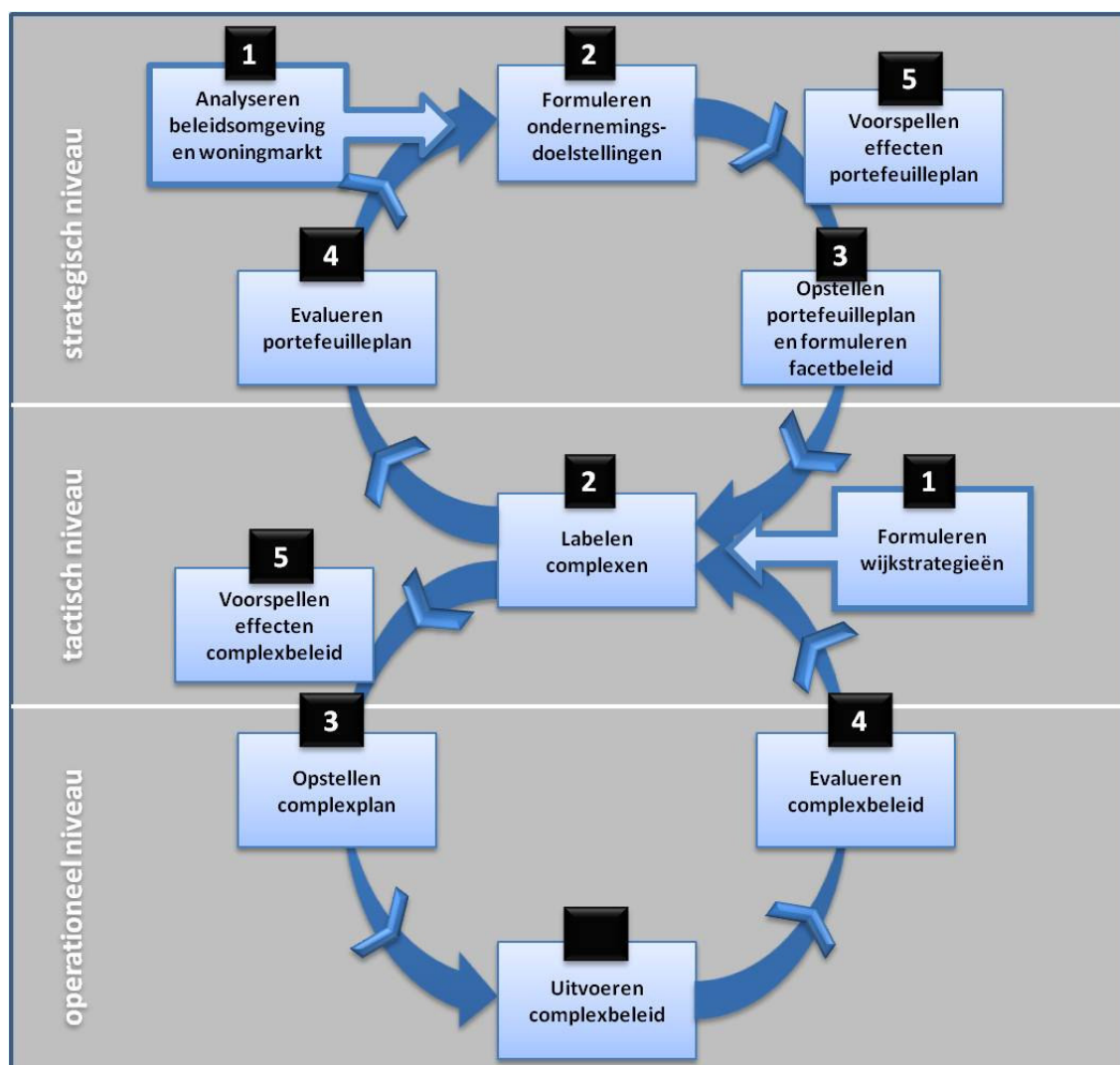
3. De top down – bottom up pendel



Figuur 3, Top down – Bottom up pendel

Volgens Van Os is een top down – bottom up pendel tussen het strategische en operationele niveau een noodzakelijke voorwaarde voor een kwalitatief goed planningproces. De beleidsdoelstellingen op het strategisch niveau vormen de kaders voor de operationele activiteiten en tegelijkertijd dienen de uitkomsten van deze operationele activiteiten mede richting te geven aan de beleidsdoelen.

Op basis van deze geldende principes heeft Van Os een procesmodel geconstrueerd, de beleidsachtbaan[®], dat generiek toepasbaar zou kunnen zijn voor alle ondernemingen en voor specifiek de woningcorporaties heeft Van Os de volgende figuur uitgewerkt.



Figuur 4, Beleidsachtbaan[®], (Os, 2007)

Beide beleidscirkels bestaan uit dezelfde vijf procesonderdelen:

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, facetbeleidspannen en investeringsprogramma's)
4. Het verrichten van prestatiemetingen (voor de portefeuille als geheel en voor de complexen afzonderlijk)
5. Het maken van prognoses via beleidssimulaties (ex ante evaluaties)

De beleidsachtbaan[®] heeft zich in de praktijk bewezen als robuust model: Het omvat de relevante procesonderdelen en het is tot stand gekomen op basis van een vruchtbare wisselwerking tussen theorie en praktijk en lijkt daarmee een solide basis voor het conceptueel model van deze scriptie.

2.3 Strategische positionering

Over strategiebeepaling bij organisaties, zowel commerciële ondernemingen, taakorganisaties en maatschappelijke ondernemingen is in de laatste decennia heel veel geschreven (bijvoorbeeld (Porter, 1985) (Tracy en Wiersema, 1995) (Collins, 1997)). De essentie van dit onderzoek gaat over de impact op de ondernemingsdoelstellingen, de missie, de visie van corporaties als gevolg van verschillende ontwikkelingsstrategieën en heeft dus niet als doel om een robuuste onderlegger voor strategiebeepaling op te leveren. Dit betekent dat gezocht moet worden naar theorieën of modellen die bruikbaar zijn om conclusies te kunnen trekken over de strategische positionering ten gevolge van de verschillende ontwikkelingsstrategieën. Om deze verschillen te kunnen duiden, is gezocht naar een methode om de corporatie te kunnen classificeren. Vanuit de literatuur is de methode van de bedrijfsstijlen van Gruis (2005) het meest manifest.

Bedrijfsstijlen

Gruis heeft een theoretisch model ontwikkeld wat bruikbaar is als middel om de mogelijke ontwikkelingsrichtingen van corporaties te typeren. Daarmee kan het ook gebruikt worden door corporaties bij (interne) discussies over de huidige en gewenste strategische positionering (de eigen identiteit in relatie tot de activiteiten en inrichting van de organisatie). (Gruis, 2007). Het model biedt volgens Gruis ook aanknopingspunten voor een verbinding van de positionering aan het:

- 'moeten': welke opgaven liggen er in de locale omgeving en het eigen bezit die in ieder geval moeten worden opgepakt?
- 'willen': welke (extra) ambities heeft de corporatie om zich te ontwikkelen op nieuwe terreinen?
- En 'kunnen': in hoeverre is de organisatie ingericht om de opgaven en ambities te vervullen?

De bedrijfsstijlen van Gruis (2005 en 2007) zijn gebaseerd op enerzijds het onderscheid dat Miles en Snow maken in 'Prospectors and Defenders' (Miles en Snow, 1978) en anderzijds op de zogenaamde rendementsprioriteit van corporaties: maatschappelijk of financieel. Corporaties zijn volgens Gruis dan zo te onderscheiden naar:

- Bestendigers, die hun activiteiten beperken tot het traditionele werkveld van de corporatie.
- Vernieuwers, die juist erg innovatief zijn en allerlei activiteiten buiten het traditionele werkveld ondernemen
- Corporaties die primair denken in doelstellingen voor maatschappelijk rendement en (semi)publieke maatregelen en daarbij de financiële continuïteit als randvoorwaarde zien.
- Corporaties die primair denken in termen van financieel rendement, waardegroei en 'marktwerking' en het realiseren van maatschappelijke prestaties meer als randvoorwaarde zien.



Figuur 5, bedrijfsstijlen (Gruis, 2005 en 2007)

De onderbouwing op basis van internationale management literatuur en het feit dat het model van de bedrijfsstijlen getoetst is aan de Nederlandse corporatiepraktijk, maakt dat dit een solide basis is om toe te passen in deze scriptie voor de strategische positionering en de consistentie tussen het ondernemingsdoelstellingen en de vastgoedsturing.

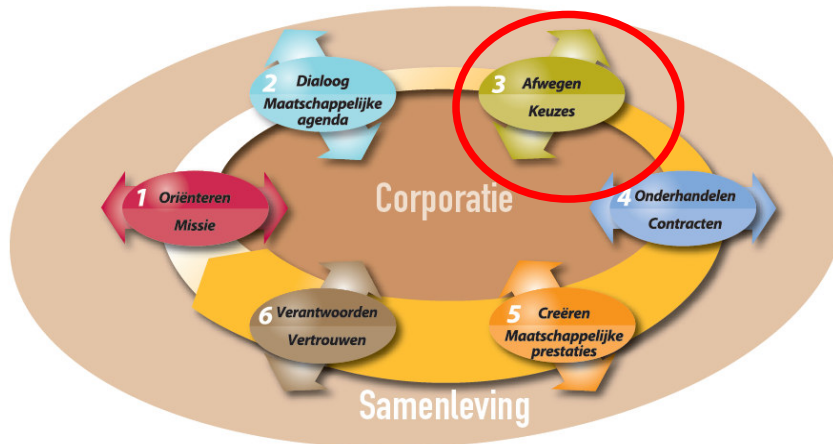
2.4 Ondernemingsdoelstellingen

Maatschappelijk ondernemen

Corporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het Wetenschappelijk instituut voor het CDA (2005) definieert in 'Investeren in de samenleving; een verkenning naar de positie van de maatschappelijke onderneming' (WI, 2005) een maatschappelijke onderneming als volgt: "een onderneming die is vormgegeven als privaatrechtelijke rechtspersoon die een maatschappelijk doel nastreeft dat vervlochten is met (ofwel deels parallel loopt met) het algemeen belang, die goederen en diensten voortbrengt en daarvan het financiële overschot of de winst niet wordt uitgekeerd, maar geheel wordt aangewend voor het realiseren van het maatschappelijke doel dat de onderneming nastreeft". Woningcorporaties vallen volgens de wet ook onder deze definitie (Gruis, 2007).

Bouwmans en Piekhaar definiëren maatschappelijk ondernemen als: "Maatschappelijk ondernemen is het agenderen en helpen oplossen van lokaal maatschappelijke (woon)vraagstukken, met als doel dat mensen prettig wonen en leven in dorpen en wijken. Vanuit de lokaal maatschappelijke agenda open de dialoog aangaan met klanten, burgers en lokale belanghebbenden. De klanten en partners kennen, weten hoe ze denken en werken, weten wat ze willen en kunnen. Verantwoorden welke beleidskeuzen worden gemaakt en maatschappelijke prestaties zijn geleverd en daardoor het vertrouwen en de reputatie verdienen die is gewenst. Als ondernemer het lef hebben om creatief en zelfbewust de ruimte te zoeken en te nemen, om effectief die dingen te doen waarom de samenleving vraagt en waarmee die het meest is gediend' (Bouwmans en Piekhaar, 2007).

Uit artikel 1 van de AedesCode (2008) blijkt dat corporaties voor zich zelf een breed werkgebied definiëren en hun middelen inzetten in de fysieke en sociaal-maatschappelijke infrastructuur; daar waar ze het hardst nodig zijn. Door zich te binden aan deze code laten corporaties (ca. 90% van alle corporaties in Nederland) zien waarvoor zij staan en waarop zij aanspreekbaar zijn. Het Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen van Aedes hanteert de definitie van Bouwmans en Piekhaar en heeft het volgende concept voor Maatschappelijk Ondernemen opgesteld:



Figuur 6, Concept Maatschappelijk Ondernemen (Aedes, 2010)

De onderscheiden stappen zijn:

1. Oriënteren Missie onderneming

Doel van deze stap is een herbezinning op de rol en positie van de corporatie in de lokale samenleving. De corporatie oriënteert zich op de vraag hoe zij invulling geeft aan maatschappelijk ondernemerschap.

2. Dialoog belanghebbenden, lokaal maatschappelijke agenda

Doel van de dialoog is om samen met de lokale belanghouders en gemeenten de maatschappelijke vraagstukken in kaart te brengen en te zoeken naar de gemeenschappelijke kansen en mogelijkheden om deze op te pakken.

3. Afwegen Keuzes, investeringen

Doel van het afwegen is om expliciet te bepalen welke (woon)vraagstukken de corporatie wil en kan helpen oplossen. Bij de investeringskeuzes beoordeelt de corporatie of de kosten, het maatschappelijk rendement en de risico's in evenwicht zijn. De corporatie bepaalt op basis van een eigen 'afwegingskader' welke opties zij kiest om een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement te behalen.

4. Onderhandelen met partners, contracten

Nadat de corporatie de prioriteit en haalbaarheid van de projecten, producten en diensten heeft bepaald (stap 3), gaat zij met haar (keten)partners in overleg om de invulling en uitvoering van het maatschappelijke programma te bespreken.

5. Creëren maatschappelijke prestaties

Doel van deze stap is om op basis van de gemaakte afspraken met de (keten)partners (stap 4) de projecten en activiteiten uit het programma klant en resultaatgericht uit te voeren, waarbij voortdurend wordt bewaakt of de geformuleerde resultaten nog altijd leiden tot de gewenste maatschappelijke prestaties.

6. Verantwoorden, vertrouwen en een goede reputatie

Het doel van verantwoorden is de gecreëerde maatschappelijke prestaties (stap 5) af te zetten tegen de eerder geformuleerde ambities. Over deze prestaties wil de corporatie zowel intern als extern verantwoording afleggen.

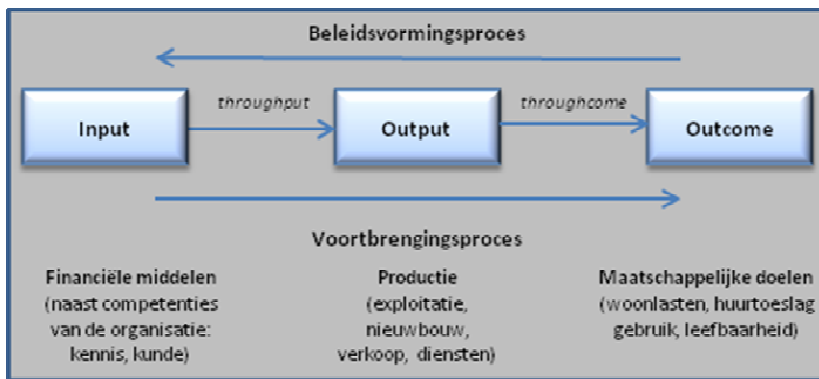
Voor de verder uitwerking van het onderzoek in deze scriptie lijkt met name stap 3 bruikbare handvatten te bieden, voor zowel de doelstellingen als het waarderen van ontwikkelingsstrategieën. In 'Werken aan de goede keuze' van het Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen (Deuten en De Kam, 2007) is stap 3 verder uitgewerkt. Hierin wordt een afwegingskader geïntroduceerd dat corporaties kunnen gebruiken en dat hen kan ondersteunen om op basis van hun specifieke doelen houvast te bieden bij het beoordelen van verschillende handelingsopties. Onderstaande tekst is grotendeels gebaseerd op de inhoud van deze publicatie.

Generiek wordt gesteld dat de vier doelen die corporaties zich stellen, betrekking hebben op:

- maatschappelijke doelen
- klantdoelen
- financiële doelen en
- vastgoeddoelen.

Daarbij wordt opgemerkt dat de maatschappelijke en klantdoelen in elkaars verlengde liggen, naar buiten georiënteerd zijn en waarbij het gaat om het realiseren van meerwaarde voor anderen. In het kader van Maatschappelijk Ondernemen zouden dit de streefdoelen zijn: doelen die aanzetten tot maximaliseren en optimaliseren. Deze doelen zijn dus te typeren als 'outcome'. De financiële doelen en vastgoeddoelen worden gesteld als intern gericht: het gaat om de continuïteit van de corporatie en worden getypeerd als voorwaardelijke doelen. Zolang de prestatie op deze doelen niet door een ondergrens gaat, is het goed. Voor de financiële doelen is dan de term 'input' te hanteren en voor de vastgoeddoelen de term 'output'.

Dit sluit ook aan bij het voortbrengingsproces zoals opgesteld door Van Os (Os, 2007). Van Os beschrijft dat vastgoed voor een woningcorporatie twee functies vervult: de 'houder' van het kapitaal en de 'drager' van de woondienst. Dit maakt het beleidsproces uniek t.o.v. andere vastgoedbeleggers die vooral naar (financieel) rendement en risico kijken. Voor corporaties komen daar de maatschappelijke effecten bij: als drager van de woondienst zijn 'mensen' het vertrekpunt van beleidsvorming en het formuleren van de gewenste maatschappelijke doelen vormt het startpunt. Vervolgens bepaalt de corporatie de productie die tot de beoogde maatschappelijke effecten zal leiden. De laatste stap is het bepalen van de hoeveelheid middelen die nodig is om deze gewenste productie te realiseren. Dit proces geldt in wezen voor iedere maatschappelijke onderneming, maar het vastgoed speelt echter bij geen enkele maatschappelijke onderneming zo'n centrale rol als bij de corporaties. Daarnaast beschikken corporaties ten opzichte van andere maatschappelijke sectoren over een robuuste vermogenspositie met daaruit voortvloeiende opbrengsten (Conijn: 2005).



Figuur 7, voortbrengingsproces en beleidsvormingsproces (Os, 2007)

2.5 Ontwikkelingsstrategieën

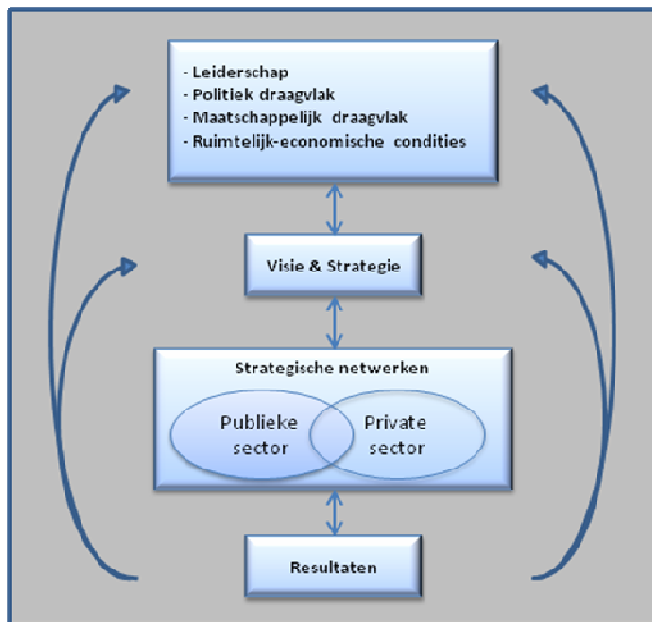
Zoals in paragraaf 1.3 de methode van het onderzoek is omschreven, wordt in twee cases een simulatie gedaan met drie verschillende ontwikkelingsstrategieën:

- De *bestaande ontwikkelingsstrategie*, gebaseerd op de bestaande ontwikkelingsstrategie van wonenCentraal. In principe is dit de ontwikkelingsstrategie die gold tot en met 2009.
- Verder wordt de (fictieve) *eigenzinnige ontwikkelingsstrategie* gesimuleerd. Deze ontwikkelingsstrategie volgt uit het rigide doorvoeren van de contextwijzigingen en dient om de impact van deze contextwijzigingen op de resultaten van de gebiedsontwikkelingsprojecten te kunnen duiden.
- Naast deze twee ontwikkelstrategieën wordt nog een fictieve ontwikkelingsstrategie gesimuleerd, namelijk de *corporatieve ontwikkelingsstrategie*. Deze sluit aan op de beeldvorming van de vermogende corporatie, wellicht de reddende engel. In ieder geval volgens het beeld dat de overige actoren uit het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling van de corporaties hadden en vaak nog hebben. Voor de definiëring van deze strategie is houvast gezocht in de theorieën van Van den Berg e.a. (Berg, 2007) over het organiserend vermogen en de theorie van Van 't Verlaat over integrale gebiedsontwikkeling (Verlaat, 2003).

De theorie van het Organiserend vermogen

Volgens Van den Berg et.al. (Berg, 1997) is organiserend vermogen de basis voor modern (stedelijk) beleid. Een definitie is: de mate waarin men in staat is alle actoren bijeen te krijgen en gezamenlijk nieuwe ideeën te genereren en nieuw beleid te ontwikkelen en te implementeren, dat inspeelt op fundamentele ontwikkelingen en dat voorwaarden creëert voor duurzame economische groei. Kortweg is dit samen te vatten als stedelijk management, waarbij stedelijke gebiedsontwikkeling gezien kan worden als een specifieke vorm van stedelijk management (Verlaat, 2003).

De behoefte aan organiserend vermogen vloeit voort uit het feit dat steden elkaar steeds mee beconcurreren onder invloed van de globalisering en de transitie naar een informatiemaatschappij / kenniseconomie. Gegeven de groeiende aandacht voor de kwaliteit van het leefmilieu, de uitdijning van stedelijke agglomeraties en de (dreigende) sociale tweedeling in steden, staan zij voor de uitdaging om een duurzame en evenwichtige ontwikkeling van de stad veilig te stellen. De complexiteit van deze uitdaging, het integrale karakter, de ruimtelijke interacties tussen gebieden en de (gewenste) betrokkenheid van diverse publieke en private actoren vergroten de roep om organiserend vermogen. Onderstaand figuur geeft schematisch het principe van organiserend vermogen weer.



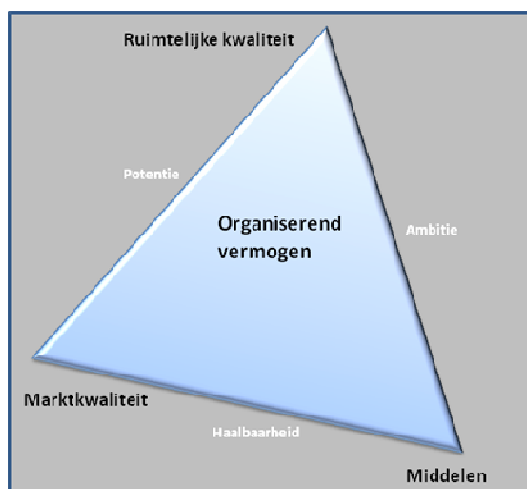
Figuur 8, Organiserend Vermogen (Berg, 1997)

Het organiserend vermogen is afhankelijk van een viertal onderling afhankelijke factoren: visie en strategie, publiek-private netwerken, politiek en maatschappelijk draagvlak en leiderschap. Daarnaast worden er drie soorten contextfactoren onderscheiden: ruimtelijk-economische, sociaal-culturele en politiek bestuurlijke.

De driehoek van Van 't Verlaat

Volgens van 't Verlaat draait het bij een succesvolle stedelijke gebiedsontwikkeling om het optimaliseren van en balans tussen de drie invalshoeken ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen. Ruimtelijke kwaliteit heeft hier betrekking op de met het oog waarneembare kwaliteit van het gebied in zijn ruimtelijk samenhang, primair gezien vanuit een optiek van (gewenste) vormgeving. Marktkwaliteit verwijst naar de mate waarin het gebied beantwoordt aan eisen en wensen die door de (toekomstige) gebruikers worden gesteld. Hier wordt als primair uitgangspunt de mening van de (toekomstige) gebruiker genomen en niet wat (doorgaans nogal impliciet) vanuit een stedenbouwkundige optiek als een goede gebruikswaarde wordt gezien. Het hoekpunt middelen betreft het op de juiste wijze aanwenden van financiële middelen, menskracht, kennis, grond en andere natuurlijke hulpbronnen. (Verlaat, 2003).

Deze drie invalshoeken zijn verbonden in een driehoek met in het midden het procesmanagement oftewel het organiserend vermogen volgens Van den Berg.



Figuur 9, driehoek van Van 't Verlaat integrale gebiedsontwikkeling (Verlaat, 2003)

Om deze theorieën in het kader van het opstellen van de corporatieve ontwikkelingsstrategie hanteerbaar te maken wordt gebruik gemaakt van een tabel met onderzoeksvragen per element van organiserend vermogen uit 'Organiserend Vermogen in Perspectief' uit 2002 (Berg, 2002). Onderstaand is deze tabel opgenomen. De tabel is onderverdeeld in een aantal vragen per factor. Met name de vragen die groen zijn gearceerd, lijken bij beantwoording en/ of toepassing richting te geven aan de invulling van de corporatieve ontwikkelingsstrategie. Dit wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 3.

Context	Leiderschap	Visie	Netwerken	Draagvlak
In welke mate beïnvloedbaar	Hoe te organiseren?	Wat is een goede visie?	Hoe vorming te stimuleren?	Hoe burgers te betrekken?
Door wie te beïnvloeden?	Op welke wijze?	Hoe integraliteit te waarborgen?	Hoe partijen bewust te maken van belangen?	Welke vormen van inspraak?
Met wat voor instrumenten?	Met welke incentives?	Wanneer werkt een visie echt?	Hoe partijen meer 'naar buiten gericht' te krijgen?	Tot hoever concessies doen om draagvlak te verkrijgen?
Wat is de rol van instituties	Implicaties personeelsbeleid?	Implicaties implementatie en evaluatie?	Implicaties organisatiestructuur?	Wat voor instrumenten?
Rol nationale en Europese Overheid	Implicaties organisatiestructuur?	Hoe consistent moet een visie zijn?	Welke vorm van financiering?	
Implicaties regelgeving, subsidies en belastingen	Welk type leiderschap?	Hoe rekening te houden met onzekere factoren?	Welke taakverdeling?	
Kunnen kansen en bedreigingen gecreëerd worden?	Wie moet initiatief nemen en hoe?	Hoe moet de visie tot stand komen?	Welk type leiderschap?	

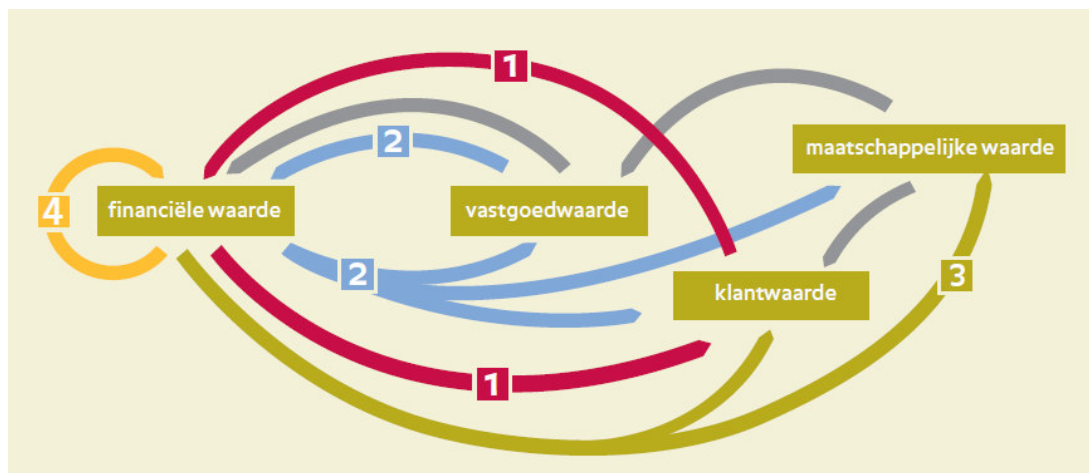
2.6 Meetindicatoren

Om de impact op de resultaten te kunnen meten lijken vanuit de literatuur twee theorieën bruikbaar. De eerste is de driehoek van Van 't Verlaat (Verlaat, 2003), waarbij de drie invalshoeken als meetaspecten kunnen dienen. De tweede volgt uit de verdere uitwerking van stap 3 van het concept Maatschappelijk Ondernemen door Deuten en De Kam (Deuten en De Kam, 2007).

Afwegingskader Maatschappelijk Ondernemen

Om de streefdoelen en voorwaardelijke doelen van een corporatie volgens het concept Maatschappelijk Ondernemen te realiseren wordt door Deuten en De Kam gesteld dat de corporatie verschillende soorten waarden moet zien toe te voegen: maatschappelijke waarde, klantwaarde, financiële waarde en vastgoedwaarde. De idee is dat denken over waarde, helpt bij het afwegen én maken van keuzen. (Piekhaar: 2009).

In principe heeft de doorsnee-corporatie verschillende bedrijfsprocessen in huis, die bijdragen aan het bereiken van de doelen en die de waarde toevoegen die nodig is. Volgens Deuten en De Kam is het dan de kunst om binnen de corporatie deze bedrijfsprocessen samen te vlechten tot één corporatie. De verschillende waarden die de bedrijfsprocessen toevoegen, vormen daarbij de verbindende schakel en het ene proces bouwt voort op de waarde vanuit een ander proces. Onderstaand figuur geeft deze samenhang weer.



Figuur 10, verbinding verschillende waarden door bedrijfsprocessen (Deuten en De Kam, 2007)

In deze figuur zijn de volgende waarden-verbindingende processen te onderscheiden:

1. Het klant-/ serviceproces

Bij dit bedrijfsproces staan de streefdoelen op de voorgrond: de corporatie levert die klantwaarde, die door de klant geapprecieerd wordt. De waardering van de klant blijkt uit het feit dat deze bereid is te betalen voor diensten en producten. Kanttekening is dat de klant door de tekorten op de woningmarkt nauwelijks keuze heeft, dus de waardering als 'klant' zoals dat in het bedrijfsleven te zien is, is niet gelijk aan de bereidheid tot het betalen van huur.

2. Het proces van vastgoedontwikkeling

Hiermee werkt de corporatie aan verschillende doelen en levert op verschillende fronten waarde: door de (her)ontwikkeling van betaalbare en gewilde woonruimte, creëert ze klantwaarde. Door het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed creëert ze maatschappelijke waarde en door het ontwikkelen van commercieel vastgoed creëert ze financiële waarde.

3. Het proces van wijkontwikkeling/ -beheer

Dit proces weerspiegelt de brede taak die corporaties op zich hebben genomen en is gericht op het creëren van maatschappelijke waarde en uiteraard op klantwaarde voor de huurders doordat hun woonomgeving immers leefbaarder wordt.

4. Het vermogensbeheer

Dit bedrijfsproces is er op gericht zo veel mogelijk financiële waarde te creëren, waarmee de investeringsruimte wordt vergroot om in andere bedrijfsprocessen in te zetten. Het slim omgaan met geld kan een groot verschil maken.

De grijze lijnen in figuur 10 zijn relaties die onafhankelijk van de bedrijfsprocessen optreden. Deze ontstaan vanuit het genereren van maatschappelijke waarde. Dit kan zich uiten in een vitale stad, in een leefbaarder buurt, in een prachtwijk. Vervolgens levert dit, als spin off, enerzijds meer klantwaarde op (het is beter huren in een dergelijke stad, wijk, buurt); anderzijds meer vastgoedwaarde (vastgoed is meer waard in zo'n stad, wijk, buurt) en van daaruit meer naar meer financiële waarde (bijvoorbeeld bij de verkoop van bezit).

Analyse en bepaling meetindicatoren naar aanleiding van literatuur

Het concept maatschappelijk ondernemen lijkt, naast de invalshoeken van de driehoek van Van 't Verlaat, voldoende handvatten te bieden om uitspraken te kunnen doen over de ondernemingsdoelstellingen van een corporatie en voor het ontwikkelen van een afwegingskader waaraan de verschillende ontwikkelingsstrategieën kunnen worden getoetst.

De invalshoek ruimtelijke kwaliteit van Van 't Verlaat, zit deels in de vastgoedwaarde van het Maatschappelijk Ondernemen. De invalshoek middelen van Van 't Verlaat zit deels in de financiële waarde en de invalshoek marktkwaliteit zit zowel in vastgoedwaarde als in klantwaarde. Maatschappelijke waarde, volgens bovenstaand concept, is niet als invalshoek door Van 't Verlaat gedefinieerd. De maatschappelijke waarde is een destillaat uit de overige invalshoeken. Om specifiek voor de corporatiesector een set indicatoren op te stellen, wordt aangenomen dat de terminologie van het concept Maatschappelijk Ondernemen meer aansluiting vindt, waarbij de invalshoeken van Van 't Verlaat als ingrediënt dienen voor de verschillende waarden.

De methodiek van het meten bestaat uit de beantwoording van een set met vragen, die zijn onderverdeeld per meetindicator per waarde overeenkomstig de invulling van Deuten en De Kam. Vervolgens wordt voor de verschillende ontwikkelingsstrategieën per case de vragen beantwoord. De volgende vragen zijn geformuleerd:

- 1) Vastgoedwaarde
 - a) Ruimtelijke kwaliteit
 - i) Neemt de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde toe?
 - b) Toevoeging woningen, maatschappelijk vastgoed en commercieel vastgoed
 - i) Worden er vierkante meters vastgoed toegevoegd?
 - c) Waardestijging bestaand bezit
 - i) Is de verwachting dat de WOZ-waarde van het bestaand vastgoed toeneemt t.o.v. de trend?
- 2) Klantwaarde
 - d) Vraaggericht aanbod
 - i) Participeert of co-creëert de (nieuwe) klant?
 - e) Bedienen nieuwe klanten, nieuwe doelgroepen
 - i) Is er meer differentiatie in vastgoed t.o.v. de bestaande situatie?
- 3) Financiële waarde
 - f) Sluitende businesscase voor commercieel vastgoed
 - i) Hebben commerciële plandelen een positief resultaat?
 - g) Risicobeheersing
 - i) Zijn de risico's goed ingeschat en worden ze voldoende beheerd?
 - h) Effecten op solvabiliteit en kasstromen
 - i) Zijn het WSW-borgbare activiteiten?

- 4) Maatschappelijke waarde
- i) Levert het effect op voor overige actoren, eigenaars?
 - j) Levert het bijvangst op voor de corporatie?

De weging, die resulteert in scores, laat zich het best beschrijven door 'wegen-op-de-hand'. Op basis van (menselijke) kwaliteit, ervaring en kennis van de bij de cases betrokken interne projectgroepen van wonenCentraal, worden de verschillende meetindicatoren aan de hand van bovenstaande analysevragen gewogen en gescoord, vanuit het perspectief van de corporatie. Hierbij worden de vragen beantwoord met:

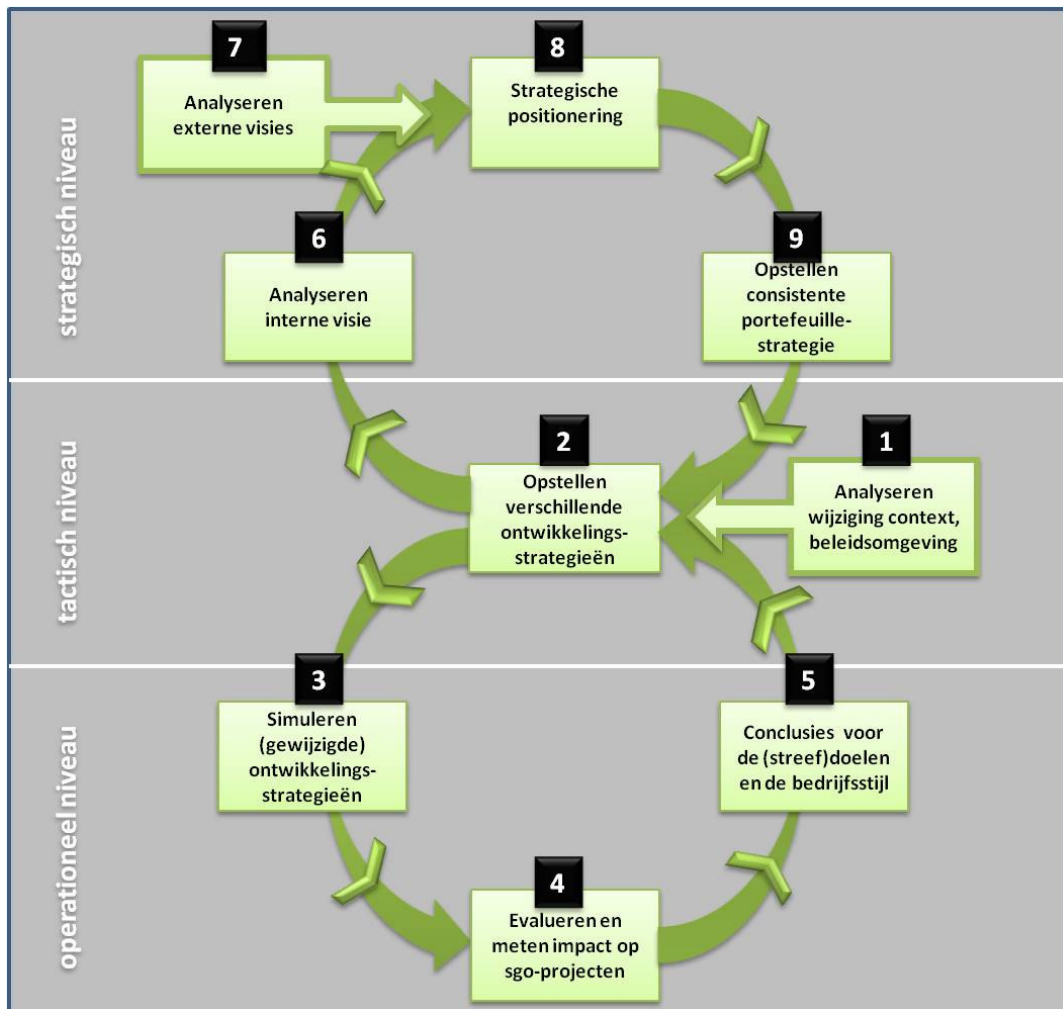
--	Indien helemaal niet van toepassing of grote mate van negatief effect
-	Indien enigszins niet van toepassing of enigszins mate van negatief effect
+-	Indien niet van toepassing of geen positief of negatief effect
+	Indien enigszins van toepassing of een mate van positief effect
++	Indien helemaal van toepassing of een grote mate van positief effect

De beantwoording van de bestaande ontwikkelstrategie wordt als normatief gesteld, met in dit geval de waarde 4. Daarna wordt per waarde de score bepaald voor corporatief en eigenzinnig door ieder antwoord op een vraag te scoren ten opzichte van het antwoord dat gegeven is bij de ontwikkelstrategie. Dus als bij de bestaande ontwikkelstrategie als antwoord een "+" is gegeven, bij de corporatieve het antwoord "++" en bij de eigenzinnige het antwoord "-", dan wordt de score voor die vraag 4 voor bestaand (normatief), 5 voor corporatief (+1) en 2 voor eigenzinnig (-2). Vervolgens worden de scores voor de verschillende subvragen per waarde opgeteld en gemiddeld en dat levert de score per waarde op.

In hoofdstuk 4 simulatie en de evaluatie wordt dit verder uitgewerkt, waarbij de redenering en argumentatie achter de toekenning van de verschillende scores is verwoord.

2.7 Conceptueel model

Op basis van de literatuurstudie zijn voldoende theorie en modellen beschikbaar zijn om dit onderzoek uit te voeren. Voor dit onderzoek is het volgende conceptueel model uitgewerkt:



Figuur 10, Conceptueel model scriptie en basis onderzoeksmethodiek

De nummering geeft de volgorde aan van de te nemen stappen.

De start is op het tactische niveau en begint met de beschrijving van de huidige contextwijzigingen (stap 1). Daarna worden de ontwikkelingsstrategieën bestaand, corporatief en eigenzinnig opgesteld (stap 2). Deze stappen worden beschreven in hoofdstuk 3.

Vervolgens daalt het proces af naar het operationeel niveau. Hier wordt aan de hand van twee cases een simulatie gedaan van de drie ontwikkelingsstrategieën (stap 3). Vervolgens worden deze simulaties per case geëvalueerd en wordt de impact gemeten en de resultaten met elkaar vergeleken (stap 4). Op operationeel niveau wordt geëindigd met de conclusies voor de (streef)doelen en de bedrijfsstijl (stap 5), welke een opstap zijn om de vertaling van bottom up naar top down te maken.

De laatste stappen zijn op het strategisch niveau en betreffen de strategische positionering en de daaruit voortvloeiende portefeuillestrategie. Ten eerste worden de conclusies van het operationele niveau, aangevuld met de interne visie van wonenCentraal (stap 6). Daarna worden ten behoeve van de strategische positionering en externe visies op de corporatie(sectoer) geanalyseerd (stap 7). Gevolgd wordt met stap 8, de definitieve strategische positionering op basis van stappen 5, 6 en 7. Afgesloten wordt met de het formuleren van een consistente portefeuillestrategie (op hoofdlijnen) (stap 9) Consistent in die zin, dat deze in lijn is met de ondernemingsdoelstellingen.

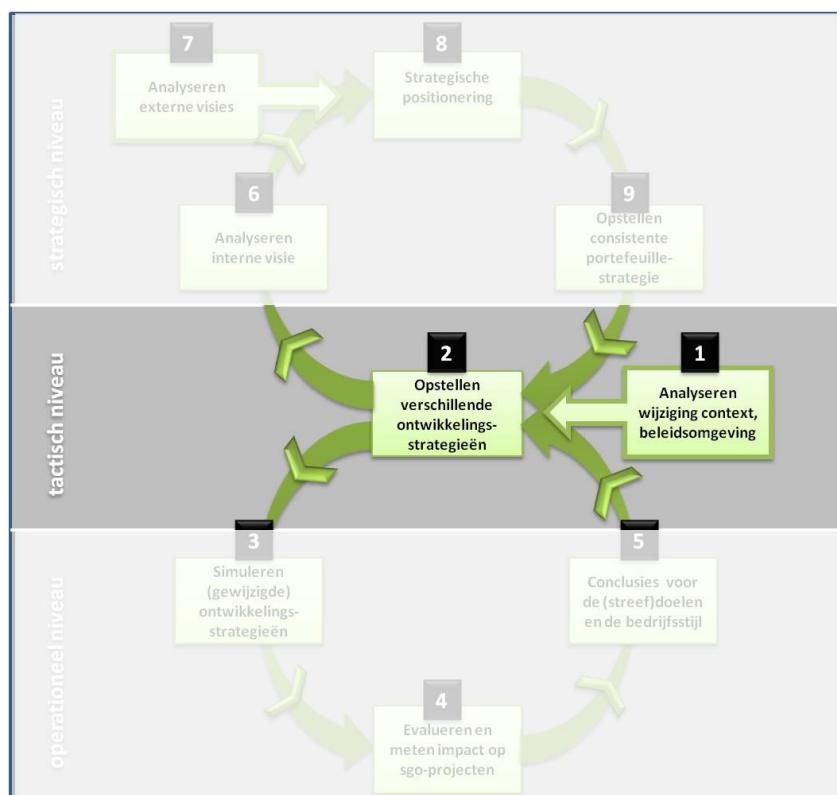
3. Context(wijzigingen) en Ontwikkelingsstrategieën

3.1 Inleiding

De corporatiewereld verandert voortdurend, maar recent ligt het tempo wel erg hoog: krimp van de sector, fusies, fors oplopende belastingen en heffingen, beperkte huurstijgingen, kooprecht, slechte marktomstandigheden en de vele wetten en regels die de komende jaren in werking treden. Om te kunnen doorgronden hoe de situatie nu is en wordt, is het essentieel te kijken naar hoe het was en hoe het zo gekomen is. Dit schetst namelijk de nulsituatie waarmee de huidige contextwijzigingen worden vergeleken. Daarbij wordt deelvraag 2 in dit hoofdstuk beantwoord:

Wat zijn de gevolgen voor de ontwikkelingsstrategie als gevolg van de contextwijzigingen?

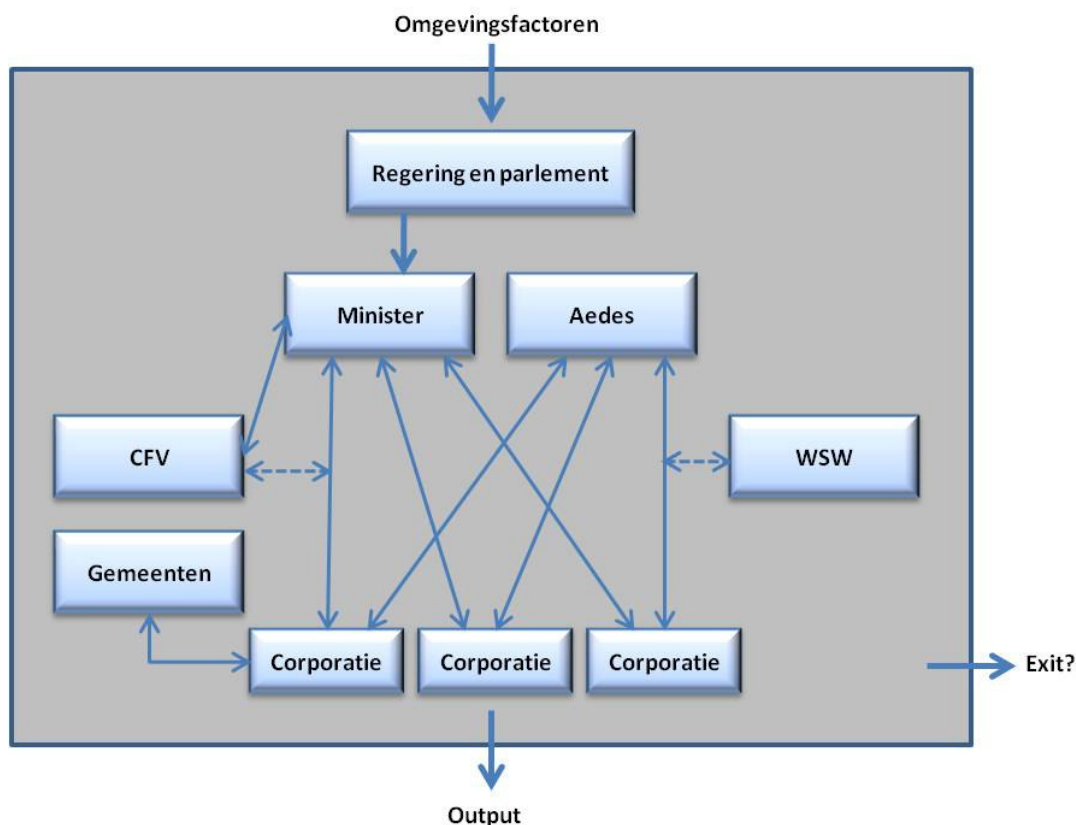
Dit hoofdstuk begint met stap 1 van het conceptueel model: het analyseren van de wijzigingen in context en de beleidsomgeving. Stap 1 zit op het tactische niveau en de analyse die dit oplevert, is de basis voor stap 2 waarin onder meer de *eigenzinnige ontwikkelstrategie* wordt bepaald. Stap 1 begint met een beschrijving van het systeem van de sociale huursector. Hierna volgt in vogelvlucht een overzicht van de geschiedenis en achtergronden van de sector. Hierin wordt specifiek aandacht geschonken aan de hybride status van de sector tussen markt en overheid én de financiële stand van zaken. Hiermee ontstaat een goed beeld van de veelbesproken en veelbeschreven sector en wordt duidelijkheid verschaft over de huidige situatie. Daarna volgt een beschrijving van de belangrijkste contextwijzigingen vanaf de krediet- en vastgoedcrisis, via het EU-staatssteun dossier naar de (huidige) kabinetsplannen.



Figuur 11, tactisch niveau conceptueel model

3.2 De sociale huursector als interactiesysteem

De sociale huursector kan worden opgevat als een interactiesysteem dat bestaat uit een aantal actoren, die elk een bepaalde functie (taak, opgave, missie) in de volkshuisvesting hebben en die bij de uitoefening daarvan elkaar proberen te beïnvloeden en te beheersen, zowel op formele als informele wijze (Fleurke, 2009). Dit systeem is samengevat in onderstaand figuur.



Figuur 12, schematische weergaven interactiesysteem corporatiesector (Fleurke, 2009)

In het figuur is een aantal actoren te onderscheiden, er is input vanuit de omgevingsfactoren (die buiten het systeem vallen, in deze scriptie beschreven in paragraaf 3.3 als de contextwijzigingen). Er is output in de zin van de prestaties die de corporaties leveren en er is een uitgang, beschreven als exit. Deze lijkt echter na uitspraak van de Raad van State in oktober 2010 en volgens de Herzieningswet die in mei 2011 is gepubliceerd niet meer van toepassing.

Actoren

De eerste actor is de woningcorporatie. Woningcorporaties zijn bijzondere vastgoedbedrijven, door de statutair vastgelegde doelstelling van sociale huisvesting en de daarmee samenhangende plicht het eigen vermogen daartoe te bestemmen. De sector bestaat eind 2009 uit 418 woningcorporaties met een totaal bezit van 2,4 miljoen woningen. In 2009 is 13,5 miljard euro geïnvesteerd, waarvan iets 6,3 miljard euro aan nieuwbouw en 5 miljard euro aan onderhoud en verbeteringen. In totaal zijn er 40.500 woningen gerealiseerd, waarvan 25 duizend sociale huurwoningen, 5 duizend vrije sector huurwoningen en 10 duizend koopwoningen. (Aedes, 2011)

De tweede actor is de minister en zijn departement (sinds 2010 vallen woningcorporaties onder het Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties).

De minister onderhoudt vanwege het collectieve en publieke belang dat woningcorporaties geacht worden te dienen, relaties met woningcorporaties. De Rijksoverheid stelt de spelregels op voor de woningcorporaties en houdt toezicht op hun activiteiten.

De derde actor is Aedes, de belangenvereniging die ca. 90% van de corporaties vertegenwoordigt. Aedes treedt o.a. op als adviseur en treedt namens de corporaties op als onderhandelaar met de overheid.

De vierde actor die wordt onderscheiden zijn regering en parlement. De politiek heeft in toenemende mate kritiek uitgeoefend op de prestaties van corporaties en op de wijze waarop de minister toezicht houdt op de sector.

De vijfde actor zijn de gemeenten. Zij spelen weliswaar geen rol van betekenis meer in de hiërarchische sturing maar corporaties worden nog altijd geacht af te stemmen met de gemeenten, onder meer door prestatieafspraken met elkaar te maken.

Tenslotte wordt het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) onderscheiden. Het CFV is een zelfstandig bestuursorgaan, dat in een gemodificeerde hiërarchische relatie staat tot de minister en als zodanig beschikt over een zekere mate van taakspecifieke autonomie. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting is de financieel toezichthouder voor woningcorporaties. Daarnaast adviseert het Fonds inzake het rechtmatigheidstoezicht en volkshuisvestelijk toezicht. Ook fungeert het Fonds als saneringsfonds en is het voor corporaties mogelijk via het Fonds in aanmerking te komen voor subsidiëring, projectsteun genaamd.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zorgt ervoor dat woningcorporaties tegen gunstige rentetarieven geld kunnen lenen. In 1983 richtten de Nationale Woningraad (NWR) en NCIV Koepel voor Woningcorporaties het WSW op. De oprichting was noodzakelijk omdat het kabinet toen bezuinigingen doorvoerde op de huursubsidie en woningverbetering. Door het WSW op te richten zorgden de NWR en NCIV ervoor dat woningcorporaties genoeg geld konden lenen om hun woningbezit te onderhouden en te verbeteren. Tegenwoordig kan het WSW ook voor nieuwbouw en andere investeringen borg staan. De NWR en NCIV gingen later op in de branchevereniging van woningcorporaties Aedes. De stichting WSW geeft garanties aan financiers die woningcorporaties leningen verstrekken. De corporaties bouwen hierdoor tegen zo laag mogelijke kosten sociale woningbouwprojecten en maatschappelijk vastgoed; de financiers krijgen maximale zekerheid.

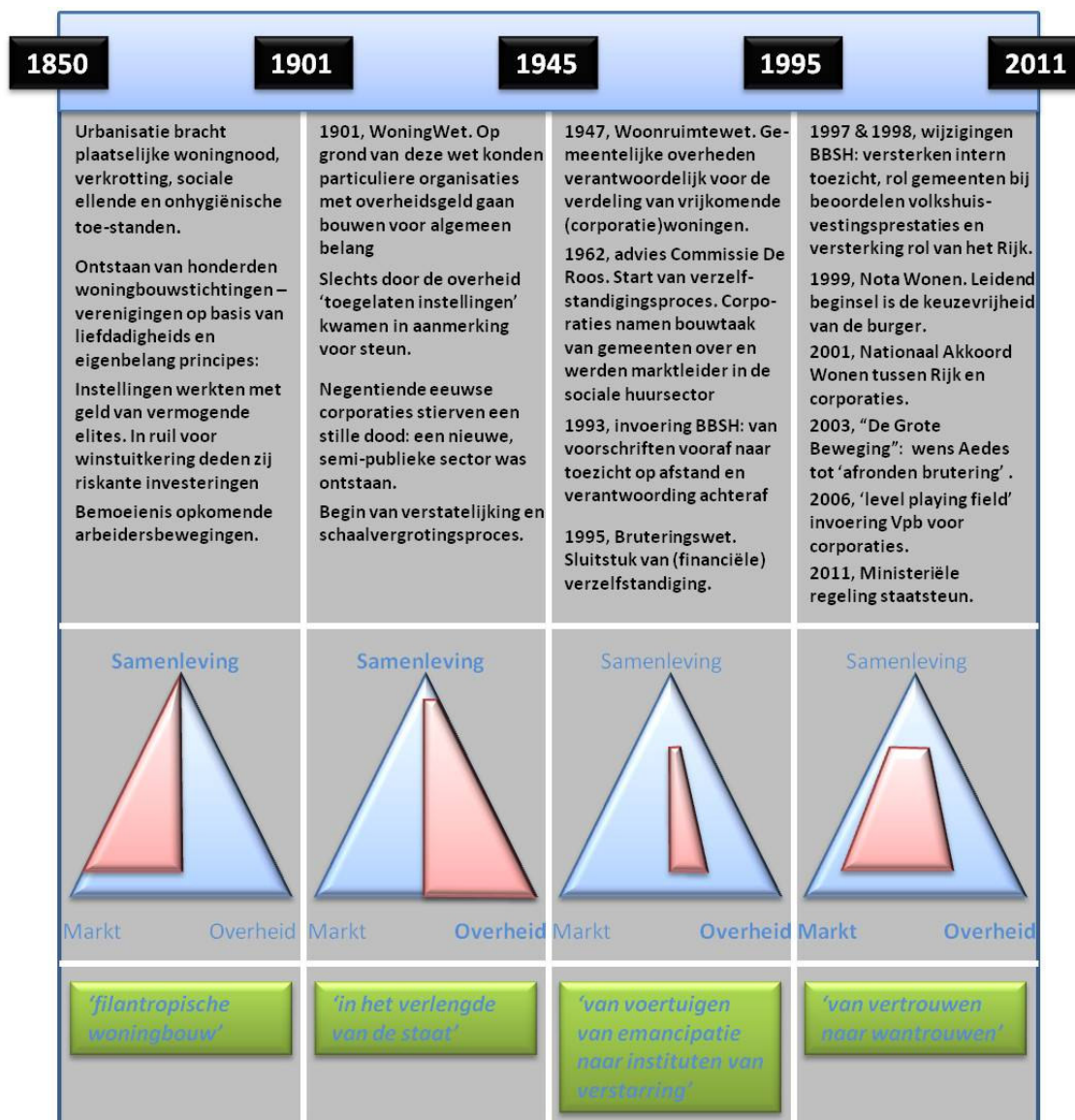
Reflectie

Het systeem is overzichtelijk, maar het corporatiebestel houdt meer in dan dit systeem. Het is meer dan een verzameling van woningcorporaties, bestuurlijke en politieke actoren. Het is eerder een bestuurlijk arrangement van ondersteuning en gedragsnormering van de deelnemende corporaties aan de ene kant, en van belangenpresentatie, ruil, en collectieve besluitvorming aan de andere kant (Fleurke, 2009). Dit verklaart wellicht ook mede, waarom corporaties vaak in het middelpunt van de belangstelling staan. Er worden publieke taken verwacht van een private onderneming, er wordt gewerkt met maatschappelijk geld en daarbij past bijvoorbeeld bepaald gedrag of bepaalde investeringen wel en bepaald gedrag of investeringen niet.

Deze hybride positie tussen markt en overheid en nadat een aantal integriteitsvraagstukken heeft gespeeld (Directies Rochdale en SGBB die betrokken zijn bij dubieuze vastgoedtransacties en bestuurders met een (veel) hogere beloning dan de Balkenende-norm) en er discutabele (maatschappelijke) investeringen zijn gedaan (Woonbron met de SS Rotterdam, Rochdale met een jachthaven) heeft het 'maatschappelijk ongenoegen' op doen laaien (Aedes, 2009).

En de voedingsbodem voor dit maatschappelijk ongenoegen lijkt ook de voedingsbodem voor het (aanstaand) ingrijpen van zowel de rijksoverheid als de Europese overheid op het systeem.

De behoefte lijkt om de output uit het systeem verder willen te willen reguleren en beheersen in vernieuwde wet- en regelgeving en scherper toezicht. Maar hoe heeft het zover kunnen komen? Waar vindt dit veelbesproken en bediscussieerde systeem zijn oorsprong? Een blik achteruit werpt het volgende beeld op:



Figuur 13, corporatiesector in vogelvlucht (Gerrichauzen, 2010; Lans, 2010, Beekers, 2010; Duivesteyn, 2010)

Er zijn in de ontwikkeling van de sector en de verschuiving van de positionering tussen samenleving, markt en overheid, vier fase te onderscheiden:

- 1) De fase van "filantropische woningbouw" vanaf ongeveer 1850 tot 1901. Deze fase kenmerkte zich door de uit de samenleving voortgebrachte, uit noodzaak geboren opkomst van woningbouwverenigingen en woningstichtingen. In deze fase was nog weinig tot geen overheidsingrijpen en/of overheidsbemoeienis: de positie van de corporatiesector ligt tussen samenleving en markt.
- 2) De fase van "in het verlengde van de staat" vanaf 1901 tot 1945. Deze fase kenmerkt zich als het begin van de verstatelijking: door de invoering van de woningwet in 1901 en het daaruit voortvloeiende beleid ontstaan (private) corporaties (toegelaten instellingen) die met overheids-geld publieke doelen wat betreft volkshuisvesting behartigen.

- 3) De fase van “van voertuigen van emancipatie naar instituten van verstarring” vanaf 1945 tot 1995. Deze fase kenmerkt zich als een verdere vervreemding van de sector van de samenleving en het begin van de (financiële) verzelfstandiging.
- 4) De fase van “van vertrouwen naar wantrouwen”. De fase van 1995 tot heden, zich kenmerkt door het verder opschuiven van de positie van de corporatiesector richting markt, een gedwongen verschuiving richting samenleving en de behoefte van de overheid tot meer grip en controle op de sector.

De verschuivingen van positie van de sector in het krachtenveld samenleving, markt en overheid zijn vanuit twee perspectieven te verklaren:

Vanuit het perspectief van de overheid: op momenten dat de overheid niets deed of niets kon doen werden de corporaties opgericht vanuit samenleving en markt. Toen de arbeidersbewegingen opkwamen en de overheid inzag dat zij moest handelen heeft zij de sociale huisvesting naar zich toe getrokken. In de tijd van de wederopbouw na de tweede wereldoorlog nam zij nog meer het heft in handen. Maar zodra de grootste woningnood was opgelost heeft zij, passend in het toenmalige tijdsbeeld, toegewerkt naar verzelfstandiging. Na de brutering ontstond de roep om verscherpt toezicht, omdat er heel veel kapitaal als bruidsschat de sector in is gevloeid.

Vanuit het perspectief van de samenleving: door de opkomende arbeidersbewegingen en opkomend bewustzijn van de burgers, zijn de corporaties opgericht. Na invoering van de woningwet ontstonden er woningbouwverenigingen die mede door de leden werden bestuurd. Ten tijde van de polarisatie was het huren van een woning sterk gebonden aan de welke woningbouwvereniging de woning verhuurde. Tweede helft 20^e eeuw, waarbij de corporaties langzaam van vereniging naar stichtingen werden omgezet, veelvuldig werd gefuseerd en werd gekoerst richting verzelfstandiging herkende en vereenzelvigde de huurders zich niet meer met hun woningbouwverenigingen. Dit mede doordat de corporaties meer marktgerichte denkwijzen gingen ontplooiën.

Hoe heeft het dus zover kunnen komen: private organisaties met publieke doelstellingen die in de loop van de geschiedenis om verklaarbare redenen meer of minder zijn beïnvloed door de overheid en de burgers. De brutering van 1995 heeft tot een omslag geleid in het corporatiebewustzijn: het marktdenken heeft de overhand genomen met zijn positieve en zijn negatieve kanten. De positieve kanten behelzen dan met name de professionalisering van de sector. De negatieve kanten behelzen met name het gevoel dat de volkshuisvestelijke opgave niet altijd als hoofddoel van de sector wordt beleefd. Dit in combinatie met de eerder genoemde integriteitsvraagstukken, dubieuze(maatschappelijk) investeringen heeft de vraag naar verdere beheersing en regulering opgeworpen.

3.3 Contextwijzigingen

3.3.1 Krediet- en vastgoedcrisis

Het faillissement van de Amerikaanse zakenbank Lehman Brothers bank in september 2008 wordt algemeen erkend als start van de kredietcrisis en vastgoedcrisis. De directe gevolgen voor de corporatiesector zijn treffend verwoord in een artikel dat op 20 december 2010 in het Financieel Dagblad verschijnt met de titel “Woningcorporaties likken hun wonden na misstap in de projectontwikkeling” (FD, 2010). Hierin staat een opsomming van aantallen onverkochte koopwoningen, afboekingen en komt daarbij het maatschappelijk ongenoegen weer omhoog: suggesties over schimmige ‘verbindingen’ (dochterondernemingen die door corporaties zijn opgericht in de vorm van besloten vennootschappen om risico’s te kunnen mijden).

Aldert Dreimuller, o.a. directeur van adviesbureau Roag somt in het artikel de grootste oorzaken op als: gebrek aan marktonderzoek, geen nacalculaties, in combiprojecten met commerciële partijen zonder bindende clausules voor commerciële partijen, slechte risico-inschatting, en slecht projectmanagement en intern toezicht. Samengevat kun je stellen dat dit een brevet van onvermogen is wat betreft commerciële projectontwikkeling, maar dat dit lang gemaskeerd is gebleven vanwege de goede markt en de overmaat aan vermogen. Nu de markt er niet meer goed voor staat, moeten de corporaties hun wonden likken. En vanwege het maatschappelijk kapitaal wat er mee is gemoeid, wordt dit in de publieke opinie zwaarder aangerekend dan de commerciële partijen voor wie hetzelfde geldt.

De opbrengsten uit de commerciële projectonderdelen vallen weg en die werden vaak door corporaties gebruikt om de onrendabele investeringen van deelplannen te compenseren. Een direct effect is dat projecten waarvoor dit geldt, oftewel corporaties die zowel huurwoningen als koopwoningen in een plan realiseren, nu stil liggen doordat de koopwoningen in de huidige marktsituatie niet worden verkocht. Dit heeft effect voor de lopende projecten, de 'harde voorraad', maar heeft ook consequenties voor de zachte werkvoorraad, de acquisitieprojecten of de projecten die nog in de ontwikkelfase zijn. Deze plannen worden op het moment dat de opbrengsten uit het koopgedeelte noodzakelijk zijn voor de totale projectfinanciering helemaal stilgelegd. Of de plannen worden herontwikkeld tot producten waar wel markt voor is. Dit betekent vaak dat er minder differentiatie is, kleinere woningen worden ontwikkeld en dat het huurgedeelte pas wordt gerealiseerd als de voorverkooppercentages van minstens 70% worden behaald.

De krediet- en vastgoedcrisis leidt dus tot planwijziging, planuitstel of het niet uitvoeren van geplande projecten.

3.3.2 EU-Staatssteun dossier

Op 1 januari 2011 is de "tijdelijke regeling diensten van algemeen economisch belang toegelaten instellingen" (Laan, 2009) in werking getreden. Naar aanleiding van een signaal van de marktpartijen over de voordelen van de hybride organisaties, met name corporaties, wat betreft vrijstelling van de vennootschapsbelastingplicht, het verkrijgen van subsidies, geborgde financieringen voor activiteiten die niet louter tot de kerntaak behoren, heeft de Europese Commissie uitspraak gedaan over de (on)terechte staatssteun die corporaties ontvangen. Dit is verwoord in de tijdelijke regeling die vooruitloopt op de intredende Herzieningswet, nieuwe woningwet.

Deze stelt in essentie dat staatssteun beperkt moet blijven tot bepaalde activiteiten en tot de doelgroep die dat ook echt nodig heeft: Huishoudens met een inkomen tot € 33.000. Met staatssteun wordt ten eerste bedoeld het aantrekken van leningen die relatief goedkoop zijn, omdat ze door de overheid worden gegarandeerd, door de zogenaamde borging door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De tweede vorm van steun waarop wordt gedoeld, zijn de door gemeenten gegeven kortingen op grondprijzen voor sociale woningbouw. De derde vorm van staatssteun is de mogelijke sanerings- of projectsteun van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) voor woningcorporaties in financiële moeilijkheden.

Deze vormen van steun mogen alleen ten goede komen aan bepaalde activiteiten, zogenaamde Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB). Dat is op de eerste plaats de bouw en/of verhuur van woningen met een huur tot € 652,-. Dat is de huurgrens tot waar huurtoeslag mogelijk is. Op de tweede plaats is er de bouw en/of verhuur van zogenaamd "Maatschappelijk Vastgoed". Daarvoor is een lijst opgesteld waarop zaken staan als buurthuizen, scholen en ruimten of voorzieningen ten behoeve van welzijnswerk, maatschappelijk werk of sport in de wijk. Afwijken van die lijst kan alleen met voorafgaande toestemming van de Minister.

Een belangrijke voorwaarde waaraan woningcorporaties volgens de EU-beschikking moeten voldoen is dat ten minste 90% van de vrijkomende woningen met een huur tot aan € 647,53 wordt toegewezen aan een huishouden met een inkomen onder de € 33.000. Zo niet, dan gaat dat op de een of andere wijze ten koste van bestaande of nieuwe borgingsruimte door het WSW en zodoende van de financieringscapaciteit. Een andere belangrijke voorwaarde is dat een gescheiden administratie moet worden gevoerd voor taken die met respectievelijk zonder staatsteun worden uitgeoefend.

Op dit moment zijn er nog vragen over hoe de beschikking preciezer te operationaliseren en welke gevolgen dat zal hebben. Daarnaast is er een hogere mate van logica denkbaar in het op elkaar afstemmen van de maatregelen in het regeerakkoord en de door het vorige Kabinet geïnitieerde maatregelen in de EU-beschikking. Vooral waar het gaat om de gehanteerde inkomensgrenzen. Volgens het huidige regeerakkoord hebben huishoudens tot € 43.000. huurbescherming nodig. Voor hen is blijkbaar geen sprake van een echte markt. Volgens de EU-beschikking blijft steun beperkt tot huishoudens met een inkomen tot € 33.000. Hoe dan ook zal de essentie van de EU-beschikking vroeg of laat wel praktijk worden: staatssteun voor een beperkt aantal activiteiten, ten gunste van een bepaalde doelgroep.

De gevolgen voor de corporatiesector kunnen zijn:

- Corporaties ontplooiën alleen nog WSW-borgbare activiteiten. Het risico op een ongeborgde financiering bij zowel projectfinanciering als bij herfinanciering bij bestaande leningen is te groot. Dit kan de financiële continuïteit in gevaar brengen.
- Door de toewijzingsnorm wordt het aantal mutaties verlaagd, wat de doorstroming verstoort.

3.3.3 Regeringsbeleid kabinet Rutte

Minister Donner hield op het Aedescongres van 19 november 2010 een toespraak en ging daar met name in op het kabinetsbeleid. Enkele citaten uit zijn toespraak: (Aedes, 2010b)

“Ik ben mij er van bewust dat het afschaffen van de Vogelaarheffing zult afzetten tegen de invoering van een heffing voor verhuurders van meer dan tien woningen, die vanaf 2014 € 760 miljoen per jaar moet opbrengen. De opbrengst wordt gebruikt voor de financiering van de huurtoeslag. De aanslag voor de corporaties zal naar schatting 600 miljoen euro bedragen. Ik geef toe, deze maatregel is niet genomen om de problemen op de woningmarkt te bestrijden, maar om de problemen met de overheidsfinanciën op te lossen.”

“We zullen de komende jaren de tering naar de nering moeten zetten; de overheid, maar ook in uw sector, want het is minder aannemelijk dat na deze crisis oude tijden zullen herleven. We zullen moeten rekenen: met minder groei van de prijzen van woningen; met steeds grotere gebieden waarin de bevolkingsgroei omslaat in krimp; met financiering die minder makkelijk beschikbaar is; met de noodzaak om prioriteiten te stellen. Ik ga er vanuit dat de corporaties bij die prioriteiten zich richten op hun kerntaken; de sociale woningbouw; de huisvesting van mensen met een inkomen tot € 33.000; de wijkenaanpak en het realiseren van maatschappelijk vastgoed. Ruwweg de activiteiten waarvoor staatssteun beschikbaar is.”

“Andere inkomensgroepen zullen geholpen kunnen worden door de verkoop van huurwoningen of de nieuwbouw van koopwoningen. De tijd om geld te steken in allerlei even kostbare als prestigieuze projecten die weinig of niets met volkshuisvesting hebben te maken, is naar mijn mening voorbij. In het regeerakkoord staat ook dat het kabinet komt met voorstellen om het functioneren van woningcorporaties als ondernemingen met een maatschappelijke taak te verbeteren.

Met u wil ik daartoe bezien op welke wijze de governance van woningcorporaties zodanig kan worden ingericht dat u optimale armslag heeft om duurzaam aan uw maatschappelijke taken te beantwoorden. Daartoe reken ik ook de oriëntatie op kerntaken en het stapsgewijs beperken van de woningtoewijzing tot lagere inkomensgroepen.”

Bovenstaande citaten verwoorden treffend wat de essentie achter het regeringsbeleid is: geld uit de sector halen om overheidsfinanciën op te lossen, terug naar de kerntaken, level-playing field voor alles wat zich buiten de kerntaken bevindt, geen dubieuze commerciële of maatschappelijke investeringen meer. De feitelijkheden uit het Regeerakkoord zijn:

- De Vogelaarheffing wordt afgeschaft.
- Verhuurders, die meer dan tien woningen verhuren, gaan door middel van een heffing bijdragen aan de huurtoeslag. Vanaf 2014 bedraagt de opbrengst van deze heffing voor heel Nederland € 760 miljoen per jaar.
- Verhuurders krijgen extra mogelijkheden hun verhuuropbrengsten te verhogen:
 - o Voor huurders met een inkomen van € 43.000 of meer mag bij de jaarlijkse huurverhoging maximaal 5% meer worden gevraagd dan de inflatie van het voorgaande jaar.
 - o In regio's met schaarste zal het aantal punten op grond van het Woningwaarderingstelsel (WWS) afhankelijk van de WOZ-waarde met maximaal 25 worden verhoogd.
- Voor huurders met een inkomen lager dan € 43.000 blijft het huurbeleid de inflatie van een jaar terug volgen.

Uit de doorrekening van het Centraal Fonds (CFV, 2011) van de effecten van de voor corporaties relevante maatregelen in het Regeerakkoord komen de volgende hoofdpunten naar voren:

- De heffing betekent voor de sector een vermogensverlies van ruim €9 miljard. Dit is de contante waarde van de heffing.
- Uitgaande van de veronderstellingen die in deze analyse zijn gemaakt, wordt de heffing volledig gecompenseerd door de verruiming van het huurbeleid zowel in termen van solvabiliteit als in termen van rentedekkingsgraad (ICR).
- De ontwikkeling van de financiële positie van de sector is bijzonder gevoelig voor de mate waarin corporaties verwachte huurstijgingen kunnen realiseren. Risico's voor de sector liggen dan ook met name in het achterblijven van verwachte huurstijgingen.
- Ten behoeve van deze analyse is Nederland opgedeeld in drie typen woningmarktgebieden, elk met een verschillend marktpotentieel. De voorgaande conclusies gelden ook voor elk van de drie onderscheiden typen regio's.
- De lasten van de extra huurstijgingen zullen vooral terecht komen bij de huurders met een inkomen hoger dan € 43.000. Op den duur zal deze groep een meer marktconforme huur gaan betalen. Deze analyse gaat ervan uit dat de gemiddelde reële huurstijging voor deze groep tussen 2012 en 2019 ongeveer 30% zal bedragen.
- Bij het aangaan van nieuwe contracten hebben corporaties de laatste jaren de huur steeds vaker verhoogd. De heffing en de verhoging van het aantal WWS-punten zullen er waarschijnlijk toe leiden dat dergelijke harmonisaties de komende jaren nog vaker dan nu zullen voorkomen. Op termijn draagt dit bij aan een substantiële stijging van de huren van huurders die een nieuw contract aangaan.
- Door een verlaging van de beheerkosten kunnen corporaties hun vermogenspositie verbeteren. Intensivering van de verkoop van bestaand bezit heeft een soortgelijk effect. Hetzelfde geldt voor een verkleining van het nieuwbouwprogramma. Ook deze conclusies gelden in elk van de drie onderscheiden typen regio's.
- De heffing slaat verhoudingsgewijs harder neer in de regio's met relatief veel marktpotentieel, omdat de WOZ-waarden in deze regio's hoger zijn. De verruiming van het huurbeleid is verhoudingsgewijs juist gunstiger voor de regio's met relatief veel marktpotentieel.

Naast de feitelijkheden uit het Regeerakkoord is in mei 2011 de Herzieningswet toegelaten instellingen gepubliceerd, ook wel de nieuwe Woningwet genoemd.

In algemeenheid zijn in de Herzieningswet de volgende aspecten benoemd: (Quintis, 2011)

- Corporaties blijven zelfstandige private organisaties.
- Gemeenten krijgen een belangrijkere rol en als de gemeente en corporatie er niet uitkomen, dan kan de minister het conflict beslechten.
- Het financieel toezicht van het CFV wordt belegd bij een externe autoriteit die zich slechts richt op het financiële toezicht, maar hier wel mandaat bij krijgt.
- De minister houdt zelf de finale zeggenschap over de strategie van corporaties via het volkshuisvestelijk toezicht en zijn recht op ontslag van de interne toezichthouders, de commissarissen.
- De minister is van mening dat corporaties hun taken en maatschappelijke opgave waar kunnen blijven en moeten maken en dat door de komende mogelijkheden van een meer flexibel huurbeleid en verkoop daarvoor ook voldoende ruimte blijft.
- Er komen beperkende voorschriften om wegvloeiën van maatschappelijk vermogen naar andersoortige activiteiten en/ of verbindingen te beperken.
- Er komt mogelijk een woninginvesteringsfonds voor herverdeling van de middelen van de corporaties mogelijk maakt als mogelijke oplossing voor krimpgebieden.

Specifiek zijn er richtingen benoemd betreffende:

- Werkdomein corporaties
Op dit moment is het werkdomein nog beschreven in de prestatievelden van het Bbsh. De minister wil dit nu direct regelen in de Woningwet zelf. De minister sluit aan bij het advies van de Stuurgroep Meijerink (Meijerink: 2008) en maakt onderscheid in drie werkdomeinen waarbij een duidelijk onderscheid wordt gemaakt in de Daeb en niet-Daeb activiteiten: wonen, maatschappelijk vastgoed en bedrijfsmatige wijkvoorzieningen en leefbaarheid in wijken en buurten.
- Woonbeleid
Van corporaties wordt verwacht dat zij een aanbod doen hoe zij hun deel van de gemeentelijke woonvisie gaan uitvoeren en dat zij in gezamenlijkheid met de gemeente hierover prestatieafspraken vastleggen.
- Commerciële activiteiten en verbindingen
Corporaties mogen, zolang als het in belang is van de volkshuisvesting, dochteronderneming oprichten of deelnemen in rechtspersonen waarbij in zijn algemeenheid geldt dat de uitvoering van Daeb activiteiten niet in een verbinding ondergebracht kunnen worden.
- Fusie en samenwerking
Corporaties wordt geen mogelijkheden geboden uit het bestel te stappen.

3.3.4 Analyse contextwijzigingen

De corporatiesector wordt door drie grote bewegingen geraakt:

1. het speelveld is verkleind, omdat de doelgroep nader is afgekaderd en er is een lange maar limitatieve lijst van activiteiten die zijn toegestaan c.q. als Daeb worden aangemerkt.
2. er zijn minder middelen beschikbaar door heffingen en beperking van de staatssteun (met name de WSW-borging);
3. de (huur)markt blijft problematisch. Opbrengsten uit de huur blijven beperkt, net als die uit verkoop. Nieuwe koopwoningen maar vooral zaken als maatschappelijke vastgoed, commercieel vastgoed en gebouwd parkeren leiden eerder tot extra onrendabels en grotere risico's (leegstand) dan tot opbrengsten.

Dit betekent voor de corporatie:

1. Versmalling van de focus: concentratie op kerntaken en vaak ook op kerngebieden. De investeringsvolumes nemen af en er wordt vooral minder of geen commercieel vastgoed gerealiseerd.
2. Opvoeren van het verkoopprogramma van het bestaand bezit.
3. Het reduceren van bedrijfslasten, investeringen en risico's.
4. Zoeken naar een ander, toekomstbestendig "verdienmodel".

De nieuwe ontwikkelingsstrategieën van de woningcorporaties ten gevolge van de wijzigingen in context wordt samengesteld uit punten 1 tot en met 3. Dit gebeurt in de volgende paragraaf. Daarin worden drie ontwikkelingsstrategieën opgesteld ten behoeve van de cases: Zoals het was bij wonenCentraal ('bestaand'). De strategie gedefinieerd op basis van de theorieën van Van den Berg en Van 't Verlaat ('corporatief') én de strategie gedefinieerd op basis van bovenstaande drie punten ('eigenzinnig').

Punt 4, het "verdienmodel" wordt uitgewerkt bij de interne visie in hoofdstuk 5 en dient als input voor de strategische positionering. Als toelichting op dit punt, wordt in onderstaand kader een toelichting gegeven op de financiële huishouding van een corporatie. Dit om een antwoord te geven op de vraag hoe zit dit nu precies? Immers, nog niet zo lang geleden zou het geld over de plinten klotsen en nu dreigen er faillissementen? Onderstaande tekst is overgenomen uit het jaarplan van wonenCentraal.

Vanuit oogpunt van financiële continuïteit zijn in essentie twee zaken van groot belang. Om te beginnen is er de Interest Coverage Ratio (ICR). Dat is de indicatie voor de mate waarin een onderneming aan haar financiële verplichtingen, in de vorm van interestlasten, kan voldoen. Ten tweede is er het solvabiliteit, een indicatie van het eigen vermogen in relatie met het balanstotaal oftewel het vreemd vermogen.

In grove lijnen is dit te vergelijken met het bezit van een eigen woning met hypotheek. Aan de ene kant heeft de eigenaar periodieke inkomsten (uit werk bijvoorbeeld) die kunnen worden gebruikt om de steeds terugkerende rente en aflossing op de hypotheek te betalen, na aftrek van alle andere lasten. Aan de andere kant is er de waarde van de woning, die heel wat meer kan bedragen dan de hypotheeklast die erop rust. Beiden zijn van belang voor een goede nachtrust. Een woning die minder waard is dan de schuld die erop rust is een enorm probleem voor de toekomst, al kunnen vandaag de rekeningen nog worden betaald. Aan de andere kant, als de rekeningen vandaag niet meer kunnen worden betaald mag er wel overwaarde in de woning zitten, maar daar heb je alleen iets aan als die woning wordt verkocht. Dan kunnen de lopende schulden worden afbetaald maar daarna sta je op straat. Als de nood aan de man komt, zal de eigenaar-bewoner er op de korte termijn alles aan doen om de lopende rekeningen te betalen. Desnoods ten koste van (een deel van) de overwaarde in de woning.

De rekening gaat voor het vermogen

Voor een gezonde toekomst heeft een corporatie net als iedere huiseigenaar voldoende operationele kasstromen (dagelijkse inkomsten) nodig voor de lopende zaken, waaronder rente en aflossing. Maar het is ook van belang dat in de woningportefeuille voldoende waarde voor het genereren van inkomsten in de toekomst blijft besloten, door verbetering en vernieuwing. Maar ook hier geldt, in tijden van nood gaat de ICR voor, want anders verhoogt het risico voor de financiële continuïteit. Dan gaat het vooral om de operationele kasstromen. In het bijzonder om de inkomsten afkomstig uit de verhuur van woningen aan de ene kant en de uitgaven voor onderhoud en verbetering aan de andere kant. Veranderingen daarin hebben het grootste effect op de ontwikkeling van de ICR. Als de huur met meer dan inflatie wordt verhoogd bijvoorbeeld, heeft dat een erg gunstig effect, net als wanneer (een deel van) de woningvoorraad marktconform zou worden verhuurd. Als (voorlopig) gestopt wordt met het investeren in verbetering van de voorraad heeft ook dat direct gunstige effecten op de ICR.

Naast de operationele kasstromen zijn er nog de financiële en de (des-) investeringskasstromen. Onder dat laatste valt ook het verkopen van woningen. Van belang is het besef dat de verkoop van woningen maar in beperkte mate bijdraagt aan een betere ICR. Op de eerste plaats levert een verkochte woning geen huuropbrengsten meer op in de toekomst. Op de tweede plaats is het directe effect van verkoop vooral dat er meer eigen vermogen mee wordt opgebouwd. En zoals eerder betoogd, met vermogen koopt de huiseigenaar geen brood. Het directe effect op de operationele kasstromen blijft feitelijk beperkt tot het financieringseffect. Door eigen vermogen in te zetten voor investeringen, hoeft minder te worden geleend en daarom minder aan rente en aflossing worden betaald en is er minder cashflow nodig.

3.4 Ontwikkelingsstrategieën Bestaand, Corporatief en Eigenzinnig

3.4.1 Inleiding

Dit is de tweede stap in de beleidsachtbaan. Op basis van de conclusies van de vorige stap wordt in dit hoofdstuk een nieuwe ontwikkelingsstrategie opgesteld ('eigenzinnig'). Om de impact te kunnen duiden van de contextwijzigingen wordt deze ontwikkelingsstrategie vergeleken met een normatieve ontwikkelingsstrategie ('corporatief') die is gebaseerd op de theorieën achter organiserend vermogen van Van den Berg en Van 't Verlaat. Begonnen wordt met de beschrijving van de huidige ontwikkelingsstrategie van wonenCentraal ('bestaand'). Om de verschillende ontwikkelingsstrategieën te kunnen classificeren, wordt gebruik gemaakt van de theorie van de bedrijfsstijlen van Gruis (Gruis, 2005).

In de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling (BZK, 2011) wordt het volgende beschreven over ontwikkelingsstrategieën en de totstandkoming daarvan: Een ontwikkelingsstrategie beschrijft de ambitie, intenties, bandbreedtes c.q. mogelijkheden en procesregels voor de verdere ontwikkeling van het gebied. Een ontwikkelingsstrategie is te operationaliseren op drie fronten.

1. De ruimtelijke ambitie en opgave van de gebiedsontwikkeling, opgenomen in:
 - De globale publiekrechtelijke kaders (structuurvisie) die voor de gebiedsontwikkeling gelden, uit te werken in bestemmingsplan en beeldkwaliteitplan;
 - Een grondexploitatieberekening.
2. De inzet van overheden.
 - De mate van betrokkenheid: welke overheid participeert in welke mate?
 - De overlegstructuur, taakverdeling en verdeling van verantwoordelijkheden;
 - De verdeling van kosten, opbrengsten en risico's door middel van grondtransacties dan wel het toepassen van de afdeling grondexploitatie in de Wro.
3. De gewenste inzet van de markt (inclusief woningcorporaties).

- De betrokkenheid van marktpartijen in het voortraject door middel van een marktverkenning of marktconsultatie;
- De keuze voor een samenwerkingsmodel;
- Het moment van het betrekken van de markt: vroegtijdig of op basis van een reeds vastgesteld publiekrechtelijk kader op het niveau van het bestemmingsplan;
- De wijze van betrekken van de markt: via marktinitiatief, selectie of aanbesteding.

Dit hoofdstuk richt zich met name op front 1, de ruimtelijke ambitie en opgave van een gebiedsontwikkeling. Zoals beschreven in paragraaf 1.3, een ontwikkelingsstrategie komt tot stand in een multi-actor proces. Het proces van onderlinge beïnvloeding van de actoren is in dit onderzoek echter bijzaak. Dit betekent voor de bestaande ontwikkelingsstrategie dat de overige actoren zich gedragen zoals dit (in de cases) bekend is. Dat voor de eigenzinnige ontwikkelingsstrategie de overige actoren buiten beschouwing worden gelaten, immers eigenzinnig. En dat voor de corporatieve strategie de inzet van en samenwerking met overheden en overige marktpartijen als optimaal wordt beschouwd.

3.4.2 Ontwikkelingsstrategie 'Bestaand'

WonenCentraal bezit ongeveer 8.800 verhuureenheden en heeft in 2007 een ambitieus nieuwbouwen verkoopprogramma gestart waarbij 1.200 woningen worden ontwikkeld en 1.400 woningen uit de bestaande voorraad worden verkocht in de periode tot 2015. Enerzijds is dit nieuwbouwplan opgesteld om de eenzijdige voorraad qua woningtype en bouwjaar te verbeteren. Anderzijds om dynamiek op de woningmarkt te initiëren. Ook het verkoopplan heeft twee kanten: verversing van de voorraad (nieuw voor oud) en verkrijgen van kapitaal voor investeringen in de nieuwbouw. Daarnaast heeft wonenCentraal een opgave in maatschappelijk vastgoed van 200 nieuwbouw verhuureenheden en een beperkt sloopprogramma.

De 1.200 geplande nieuwbouwwoningen zijn bekend in zowel 'zachte' als 'harde' werkvoorraad en er ligt dus geen acquisitieopgave (meer). De verkoop van 1.400 woningen loopt volgens planning, mede door de kortingen t.o.v. de marktprijs die wordt gegeven die kan oplopen tot 40% ten opzichte van de marktwaarde.

WonenCentraal voldoet dus volgens de bedrijfsstijlen van Gruis volledig aan de kenmerken van de Sociale woningbelegger, maar treedt voor het realiseren van haar ambitie ook op als maatschappelijk vastgoedondernemer. In analogie met het model van Gruis is dus de primaire focus op het vastgoed en het financieel rendement en is ze in basis een bestendiger, maar voor het behalen van de ambitie ook een vernieuwer. De ontwikkelingsstrategie die hierbij past is dus per (gebiedsontwikkelings)project verschillend, waarbij het afwegingskader wordt gevormd door de vraag: 'draagt dit bij aan de realisatie van onze nieuwbouwoopgave?'.

De conclusie op basis van bovenstaande is voor de bestaande ontwikkelingsstrategie van wonenCentraal voor de verschillende fasen in het gebiedsontwikkelingsproces als volgt:

- Initiatieffase: participeren en samenwerken indien passend binnen portefeuillestrategie. Mate van urgentie wordt verhoogd indien de bijdrage tot het realiseren van de missie toeneemt.
- Planvorming: zo veel mogelijke risicosprekend ontwikkelen van borgbare activiteiten, waarbij ruimtelijke kwaliteit een streefdoel is ten behoeve van het verbeteren van de kwaliteit van de voorraad. Marktkwaliteit en middelen (hard en zacht) zijn hierop afgestemd.
- Realisatie: Zo snel mogelijke realisatie indien passend binnen ambitie.
- Beheer: Uitvoeren van cyclisch onderhoud op gebouwniveau, aandacht voor de woonomgeving met als doel schoon, heel en veilig en uitvoering geven aan actief participatiebeleid.

3.4.3 Ontwikkelingsstrategie 'Corporatief'

In hoofdstuk 2 is onderstaande tabel geïntroduceerd, waarbij is gesteld dat beantwoording van de vragen of de interpretatie van de vragen, een goed handvat biedt om te komen tot de corporatieve ontwikkelingsstrategie, gebaseerd op de theorie van Van den Berg over het organiserend vermogen (Berg, 1997). In iedere kolom staat per relevante factor van de theorie een aantal vragen opgesteld.

Context	Leiderschap	Visie	Netwerken	Draagvlak
In welke mate beïnvloedbaar	Hoe te organiseren?	Wat is een goede visie?	Hoe vorming te stimuleren?	Hoe burgers te betrekken?
Door wie te beïnvloeden?	Op welke wijze?	Hoe integraliteit te waarborgen?	Hoe partijen bewust te maken van belangen?	Welke vormen van inspraak?
Met wat voor instrumenten?	Met welke incentives?	Wanneer werkt een visie echt?	Hoe partijen meer 'naar buiten gericht' te krijgen?	Tot hoever concessies doen om draagvlak te verkrijgen?
Wat is de rol van instituties	Implicaties personeelsbeleid?	Implicaties implementatie en evaluatie?	Implicaties organisatiestructuur?	Wat voor instrumenten?
Rol nationale en Europese Overheid	Implicaties organisatiestructuur?	Hoe consistent moet een visie zijn?	Welke vorm van financiering?	
Implicaties regelgeving, subsidies en belastingen	Welk type leiderschap?	Hoe rekening te houden met onzekere factoren?	Welke taakverdeling?	
Kunnen kansen en bedreigingen gecreëerd worden?	Wie moet initiatief nemen en hoe?	Hoe moet de visie tot stand komen?	Welk type leiderschap?	

Context

Kunnen kansen en bedreigingen gecreëerd worden? Dit impliceert dat er actief op zoek moet worden gegaan naar een sense of urgency (Pelders, 2008), naar opschaling.

Leiderschap

Implicaties organisatiestructuur. Wie moet initiatief nemen en hoe? Dit impliceert dat de corporatieve corporatie niet per se leidend is, maar dat wel zou kunnen zijn. En hiervoor dus de capaciteit voor moet hebben.

Visie

Hoe integraliteit te waarborgen? Hoe moet de visie tot stand komen? Integraliteit impliceert de agenda ophalen en een breedgedragen visie die tot stand komt doordat alle actoren hun eigen belang herkennen in het gemeenschappelijke belang (Randraat, 2005).

Netwerken

Hoe partijen meer 'naar buiten gericht krijgen' te krijgen? Welke vorm van financiering? Welke taakverdeling? Partnermanagement, netwerkmanagement (Teisman, 2002), en de implicaties voor (publiek-private)samenwerkingen.

Draagvlak

Tot hoever concessies doen om draagvlak te krijgen? Dit lijkt een resultaatgerichtheid te impliceren. 'We hebben doelen en die bereiken we'. Daarvoor doen we concessies, aan wellicht kwaliteit, aan wellicht maatschappelijke waarden.

De essentie die hieruit wordt gedestilleerd voor de corporatieve ontwikkelstrategie voor corporaties in de verschillende fasen van stedelijke gebiedsontwikkeling is:

- Initiatiefase: meebepalen van en meewerken aan een breedgedragen ambitie op basis van contextuele factoren en toekomstvisie op gebiedsniveau. Zonodig creëren van kansen door problemen te creëren, op te schalen en op de aspecten inhoud, communicatie en proces op zoek zijn en handelen met een sense of urgency (Pelders: 2008). Eventueel in een leidende rol afhankelijk van het type gebiedsontwikkeling.
- Planvorming: risicodragend participeren in sector en facetoverstijgende aspecten met als doel een optimale afstemming tussen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen.
- Realisatie: het daadwerkelijk uitvoeren van de uitgewerkte plannen volgens de in de eerdere fase gemaakte plannen.
- Beheer: het voeren van goede gebouwexploitaties, het participeren in beheerexploitaties (parkmanagement) en na optimalisatie van driehoek Van 't Verlaat het uitvoeren van herstructurering of herontwikkeling.

De ontwikkelingsstrategie Corporatief is in termen van bedrijfstijlen het best te classificeren als Maatschappelijke innovator.

3.4.4 Ontwikkelingsstrategie 'Eigenzinnig'

De analyse uit de contextwijzigingen in de vorige paragraaf leverde de volgende consequenties op voor de eigenzinnige ontwikkelingsstrategie:

1. Versmalling van de focus: concentratie op kerntaken en vaak ook op kerngebieden. De investeringsvolumes nemen af en er wordt vooral minder of geen commercieel vastgoed gerealiseerd.
2. Opvoeren van het verkoopprogramma van het bestaand bezit.
3. Het reduceren van bedrijfslasten, investeringen en risico's.

De conclusie op basis van bovenstaande voor de eigenzinnige ontwikkelingsstrategie voor de verschillende fasen in het gebiedsontwikkelingsproces is:

- Initiatiefase: eigen ambitie bepalen en eventueel participeren en samenwerken indien nut en noodzaak aangetoond en passend binnen portefeuillestrategie. In eerste instantie gericht op bestaand bezit, op complexschaal. Eventuele urgentie vloeit voort uit technische noodzaak of noodzaak vanuit (sociale) veiligheid.
- Planvorming: risicospreidend ontwikkelen van borgbare activiteiten, waarbij ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit zijn afgestemd op middelen. Minimale inzet van eigen 'zachte' middelen.
- Realisatie: fasering van uitvoering optimaal afgestemd op liquiditeitsprognoses en operationele kasstroom.
- Beheer: het risicospreidend uitvoeren van technisch noodzakelijk onderhoud op gebouwniveau, het participeren in beheerexploitaties (parkmanagement) met als doel schoon, heel en veilig en indien technisch noodzakelijk het uitvoeren van herstructurering of herontwikkeling.

De ontwikkelingsstrategie Eigenzinnig is in termen van bedrijfstijl het best te classificeren als Sociale Woningbeheerder.

3.4.5 Conclusies

Bovenstaande opsommingen zijn in onderstaande tabellen samengevat met wat betreft proces en programma, waarmee antwoord wordt gegeven op deelvraag 1 zoals geformuleerd aan het begin van dit hoofdstuk.

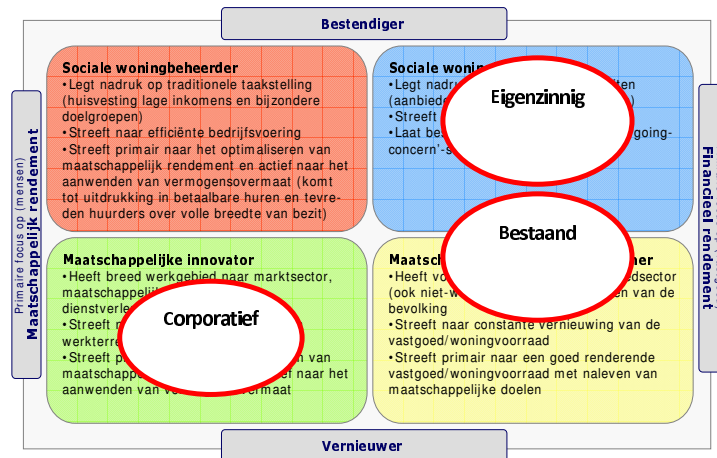
Procesverschillen

	Bestaand	Corporatief	Eigenzinnig
Initiatief	Indien noodzakelijk met partners	Integraal met relevante actoren	Complexniveau
Planvorming	Ten dienste van eigen ambitie	Sector en facetoverstijgend	Waardering bestaand bezit, passend binnen portefeuillestrategie
Realisatie	Zo snel mogelijk	Afspraken nakomen wat betreft fasering.	Fasering obv kasstromen
Beheer	Gewilde wijken	Gezonde wijken	Schoon, heel en veilig

Programmaverschillen

		Bestaand	Corporatief	Eigenzinnig
Woningbouw	- Bestaand bezit	- Waarderen op verhuurbaarheid, technische staat en bedrijfswaarde	- Waarderen op ontwikkelpotentie onderliggende gronden	- Waarderen op bedrijfswaarde evt. in combinatie met rendabele ingreep icm levensduurverlenging (indien technische staat voldoende)
	- Nieuwbouw	- Indien passend binnen vastgoedstrategie: zo veel mogelijk toepassen voor de doelgroep eventueel met 'bijvangst'.	- Toepassen voor verschillende doelgroepen, productmarktcombinaties	- Toepassen indien vanuit portefeuillestrategie noodzakelijk en financieel haalbaar vanuit operationele kasstroom en marktwaarde > stichtingskosten - Huurwoningen < 653 EU opbrengst cf. woningwaarderingstelsel
Maatschappelijk Vastgoed	- Bestaand bezit	- Doorexploiteren.	- Doorexploiteren t/m einde huurcontract. - Eventueel waarden op ontwikkelpotentie onderliggende gronden.	- Waarderen op bedrijfswaarde evt. in combinatie met ingreep icm levensduurverlenging (indien marktvaart aanwezig) - Afstoten indien geen volkshuisvestelijke waarde.
	- Nieuwbouw	- Toepassen indien passend binnen vastgoedstrategie	- Toepassen vanuit planoptiek.	- Toepassen met overeenkomst met afnemer vooraf.
Zorgvastgoed	- Bestaand bezit	- Doorexploiteren.	- Doorexploiteren t/m einde huurcontract. - Eventueel waarden op ontwikkelpotentie onderliggende gronden.	- Waarderen op bedrijfswaarde evt. in combinatie met ingreep icm levensduurverlenging (indien marktvaart aanwezig) - Afstoten indien geen volkshuisvestelijke waarde.
	- Nieuwbouw	- Toepassen indien passend binnen vastgoedstrategie	- Toepassen vanuit planoptiek.	- Toepassen met overeenkomst met afnemer vooraf.
Commerciële vastgoed	- Bestaand bezit	- Doorexploiteren.	- Doorexploiteren t/m einde huurcontract. - Eventueel waarden op ontwikkelpotentie onderliggende gronden.	- Doorexploiteren t/m einde huurcontract. - Afstoten indien geen volkshuisvestelijke waarde.
	- Nieuwbouw	- Toepassen indien 'bijvangst'.	- Toepassen vanuit planoptiek.	- Niet toepassen
Leefbaarheid	- Bestaand bezit	- Gewilde wijken als uitgangspunt.	- schoon, heel, veilig - gezonde en gewilde wijken.	- schoon, heel, veilig
	- Nieuwbouw	- Geen extra inspanning.	- parkmanagement - hoge kwaliteit openbare ruimte	- schoon, heel, veilig - sober en doelmatig beheer inclusief directe omgeving openbare ruimte.

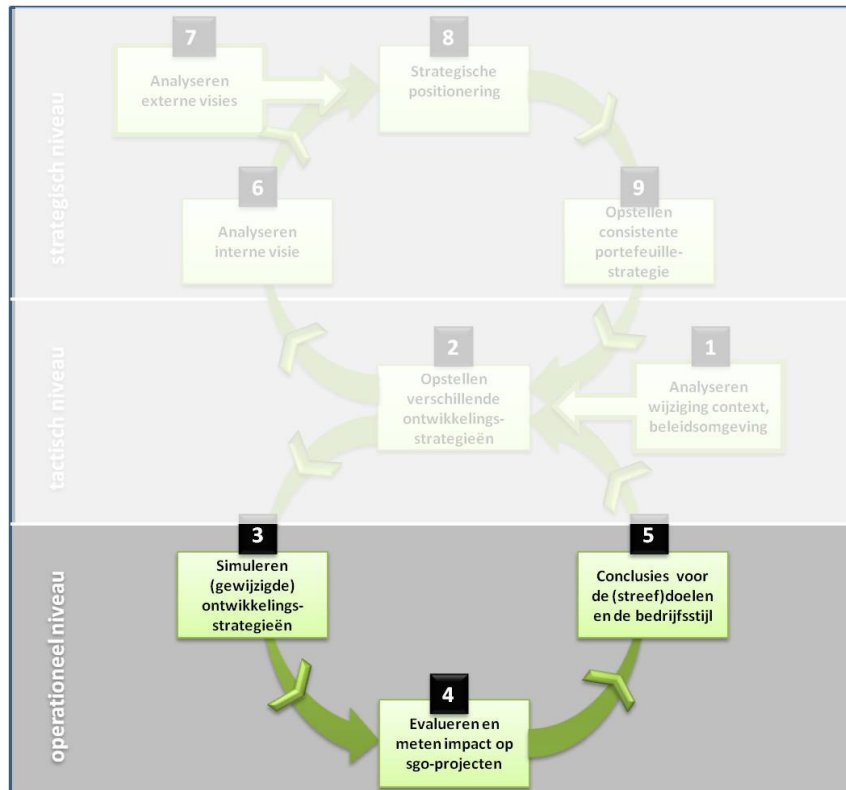
De classificatie volgens de bedrijfsstijlen van Gruis (Gruis, 2005 en 2007) is:



Op basis van deze uitgangspunten voor de verschillende ontwikkelingsstrategieën wordt in het volgende hoofdstuk de simulatie en de evaluatie gedaan en gemaakt.

4. Simulatie en Evaluatie

4.1 Inleiding



Figuur 14, operationeel niveau conceptueel model

Dit hoofdstuk begeeft zich op het operationele niveau beschrijft, simuleert en evalueert de verschillende ontwikkelingsstrategieën voor twee uitgezochte casestudies. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 3:

In hoeverre is de impact op stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten als gevolg van een gewijzigde ontwikkelingsstrategie meetbaar en is er een relatie te leggen tussen de resultaten van de meting en de strategische positionering van de corporatie?

Aanpak

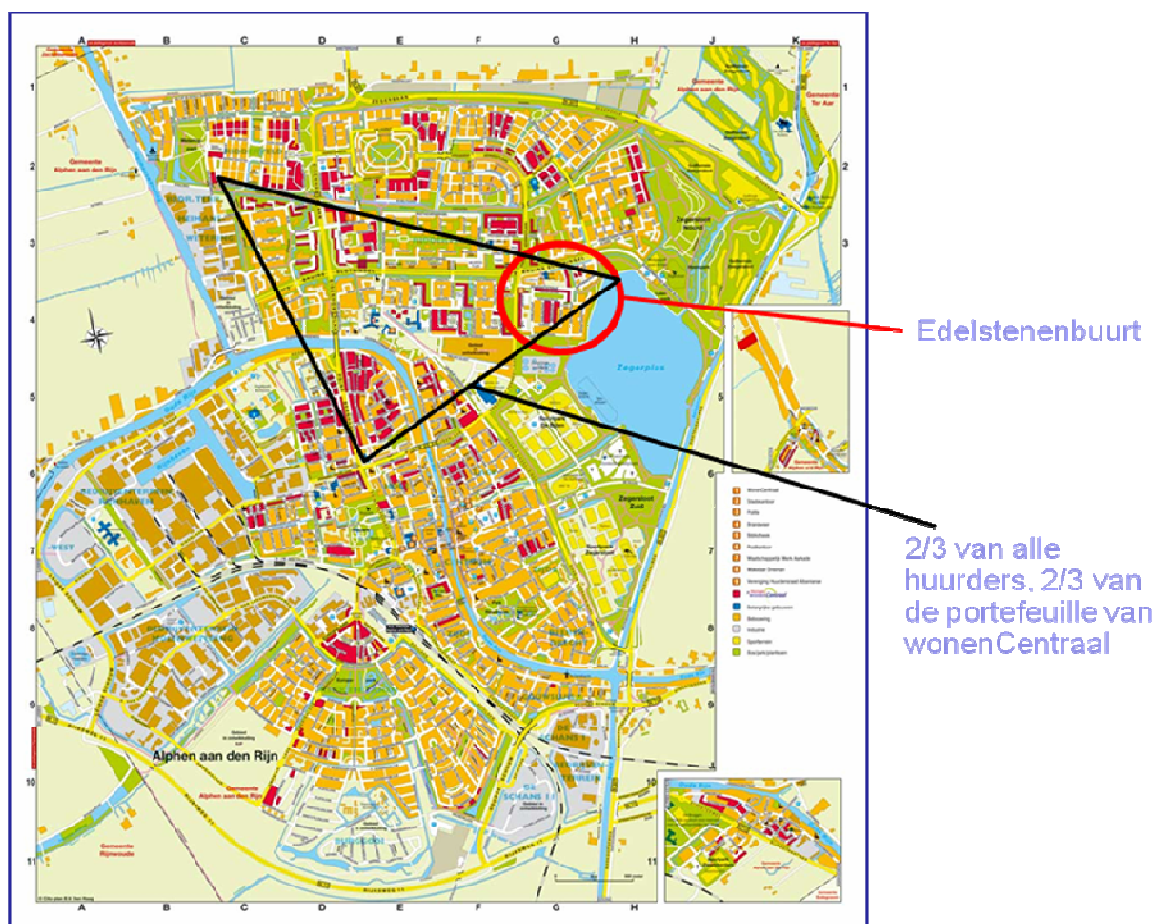
De twee cases die onderzocht worden, zijn twee voor wonenCentraal actuele typen gebiedsontwikkelingsprojecten. Ze zijn actueel in de zin dat er plannen voor zijn of voor worden gemaakt en dat er een zekere mate van urgentie is. Het gaat om een binnenstedelijke herstructurering en een centrumplan in Alphen aan den Rijn. Van elke case wordt een korte schets gegeven van de buurt en de ambitie. Vervolgens wordt begonnen met de beschrijving van de bestaande ontwikkelingsstrategie. Deze is feitelijk gebaseerd op de complexplannen en de beleidsuitgangspunten van wonenCentraal, voordat de gevolgen van de crises optraden. Vervolgens worden de ontwikkelingsstrategieën corporatief en eigenzinnig uitgewerkt voor de betreffende cases op basis van de conclusies uit het vorige hoofdstuk.

De impact van de gewijzigde context op de projecten geanalyseerd en wordt geëvalueerd aan de hand de set vragen zoals in hoofdstuk 2 beschreven. Vervolgens worden de uitkomsten van de verschillende cases met elkaar vergeleken en worden conclusies getrokken voor de (streef)doelen en de bedrijfsstijl.

4.2 Casus Binnenstedelijke herstructurering - Edelstenenbuurt

4.2.1 Kenschets van buurt, bezit en ambitie

Het zwaartepunt van het bezit van wonenCentraal ligt in drie wijken/ buurten in Alphen aan den Rijn waarvan de Edelstenenbuurt er één is: veel bezit uit dezelfde bouwperiode met weinig differentiatie. De buurt is niet gewild noch gezond: vier van de zes indicatoren van de 'leefbaarometer' scoren negatief, t.w. veiligheid, sociale samenhang, bevolkingssamenstelling en woningvoorraad. Een ISV-evaluatie geeft hetzelfde beeld: negatieve ontwikkeling wat betreft sociale cohesie en de slechtste scores van alle buurten in Alphen aan den Rijn.



Figuur 15, Alphen aan den Rijn met in rood het bezit van wonenCentraal

De afdeling strategie van de corporatie heeft een SWOT-analyse voor de buurt gemaakt:

<p>Sterkte</p> <ul style="list-style-type: none"> • 'springplank' • goedkope woonruimte • uitzicht • grote plattegrond 	<p>Zwakte</p> <ul style="list-style-type: none"> • bevolking • laag inkomen/veel uitkeringen • overlast, zwerfvuil en vandalisme • weinig contacten met burens • reputatie • slecht onderhoud • 'UFO' → gebouw 'verpest' buurt
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • behouden succesvolle hh. • grote woningen, geschikt voor allochtonen • vergroten 'springplank'-functie • differentiatie in het gebouw • versterken relatie gebouw en buurt 	<p>Bedreiging</p> <ul style="list-style-type: none"> • verdere verslechtering leefbaarheid • blijvend slechte reputatie → • 'slechte buurt' → kansarmen blijven achter • opnamecapaciteit markt voor herhuisvesting

Uit de analyse is af te leiden dat de woningen op zich prima producten zijn voor doelgroepen, die (1) snel of voor het eerst een woning nodig hebben en enkele jaren later hun wooncarrière vervolgen of (2) huishoudens die juist veel vierkante meters zoeken in de buurt van hun familie en kennissen. De kwaliteit en uitstraling van de huidige gebouwen, de incidenten rondom veiligheid en de bevolkingssamenstelling geven de buurt echter een negatief imago. Door het versterken van de kansen en het wegnemen van de bedreigingen kan het gebied een oppepper krijgen en is een vitale ontwikkeling mogelijk.

4.2.2 Simulatie van verschillende ontwikkelingsstrategieën

Ontwikkelingsstrategie Bestaand

In de bestaande ontwikkelingsstrategie zijn de volgende planonderdelen opgenomen:

1. Bezit wonenCentraal
 - a. Diamantstraat (mgw)
 - b. Castorflat (mgw) – Relatie met plein Kop Sterrenlaan (maatschappelijk vastgoed)

- WonenCentraal herontwikkelt de flats aan de Diamantstraat, waarbij een combinatie van grondgebonden woningen en portieketagewoningen worden gerealiseerd.
 - WonenCentraal ontwikkelt samen met de gemeente een multifunctionele accommodatie aan de Kop van de Sterrenlaan. In de ontwikkeling wordt ook een evenementenplein ontwikkeld, bovenop de ondergrondse parkeergarage.

2. Gemeente Alphen aan den Rijn
 - a. Scala college

- WonenCentraal onderzoekt met de gemeente de mogelijkheden voor het herontwikkelen van de locatie van het Scala college. Door herpositionering van de schoollocaties door de gemeente, komt deze locatie mogelijk binnen vijf jaar vrij.

3. Vastgoedbelegger
a. Kantoorlocatie Castorstraat

- WonenCentraal overweegt deze locatie te verwerven. Het kantoorpand komt in 2011 leeg beschikbaar en grenst aan het huidige bezit aan de Castorstraat en de kop van de Sterrenlaan. Een onderzoek naar mogelijke herbestemming loopt.



Figuur 16, plankaart bestaande ontwikkelingsstrategie

Proces

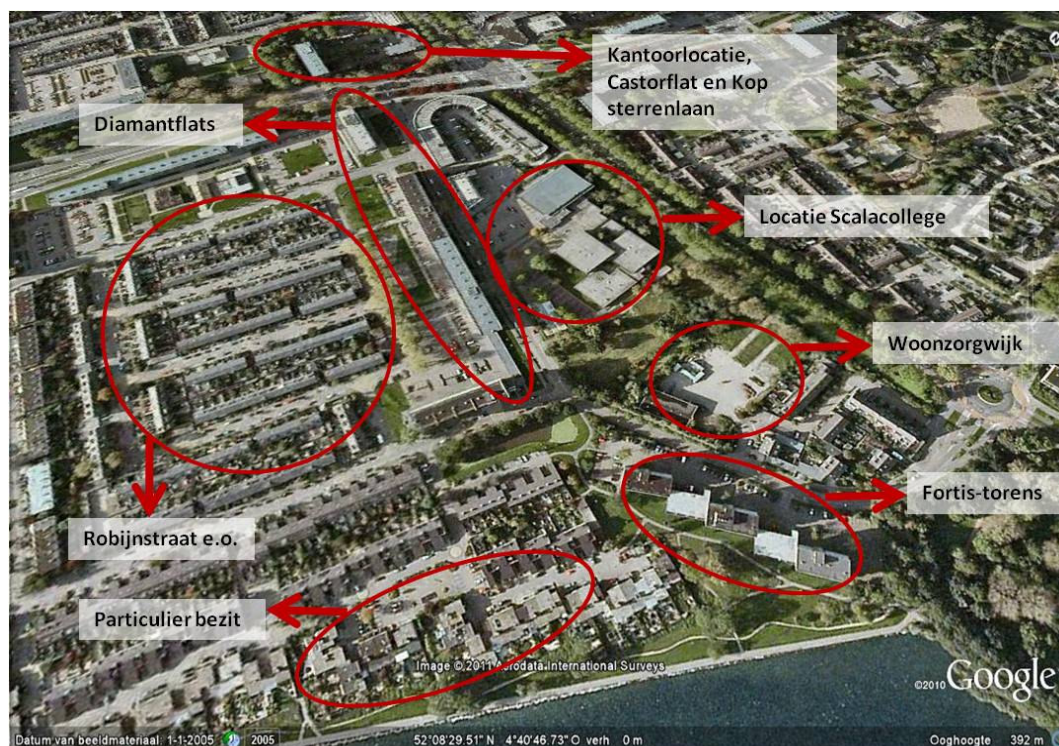
De gemeente is de strategische partner voor wat betreft de ontwikkeling van een MFA in combinatie met het plein aan de Kop van de Sterrenlaan en voor wat betreft een eventuele herontwikkeling van de flat aan de Diamantstraat in combinatie met de schoollocatie van het Scala college. De huidige bewoners van de Diamantstraat worden conform het participatiebeleid van wonenCentraal actief betrokken bij eventuele herontwikkeling. Verder is er overleg met de vastgoedbelegger die eigenaar is van de kantoorlocatie aan de Castorstraat over een eventuele aankoop van het pand om het te herontwikkelen tot woningbouw, tot het eigen kantoor van wonenCentraal of her te bestemmen voor een zorgfunctie. Voor de overige plandelen zijn geen concrete proces- of projectafspraken.

Ontwikkelingsstrategie Corporatief

Proces

Conform de corporatieve ontwikkelingsstrategie zoals opgesteld in het vorige hoofdstuk, wordt met de relevante actoren in het gebied een gezamenlijke visie en ambitie gemaakt. rekening houdend met diverse contextfactoren en waarvoor zowel politiek als maatschappelijk draagvlak moet worden gevonden. Hierbij wordt gezocht naar problemen om urgenties te creëren en wordt opgeschaald, om zoveel mogelijk probleemeigenaars aan tafel te krijgen.

De samenwerkingsvorm kan in een PPS-constructie plaatsvinden, waarbij op basis van eigendom, risicospreiding en urgentie de mate van participatie in het project in de verschillende fasen van de gebiedsontwikkeling wordt bepaald.



Figuur 17, Plankaart corporatieve ontwikkelingsstrategie

Dit is een verruiming in de scope ten opzichte van de bestaande ontwikkelingsstrategie. De corporatieve ontwikkelingsstrategie bevat dan ook de volgende planonderdelen

1. Bezit wonenCentraal
 - a. Diamantstraat (mgw)
 - b. Robijnstraat e.o. (egw)
 - c. Castorflat (mgw) – Relatie met plein Kop Sterrenlaan (maatschappelijk vastgoed)
 - d. Woonzorgwijk Zegerkwartier (mgw + zorgvastgoed)

2. Gemeente Alphen aan den Rijn
 - d. Scala college
 - e. Openbare ruimte
 - i. Lupinepark
 - ii. Zegerplas

3. Fortis vastgoedbelegger
 - a. Drie woontorens aan de Zegerplas
4. Vastgoedbelegger
 - a. Kantoorlocatie Castorstraat
5. Particuliere eigenaars
 - a. Aquamarijn
 - b. Villa's langs Zegerplas

WonenCentraal trekt in eerste instantie gezamenlijk met de gemeente, projectontwikkelaars en de in het plangebied aanwezige beleggers op, om ambities, concepten en visies uit te werken. De gedeelde urgentie op gebiedsniveau ligt bij upgrading: betere bevolkingsdifferentiatie (meer hoogopgeleiden, midden- en hogere inkomensgroepen), meer woningdifferentiatie (eengezinswoningen i.p.v. meergezinswoningen), hogere kwaliteit van de openbare ruimte en het beter benutten van het 'rood', 'groen' (parken) en 'blauw' (Zegerplas) in de buurt. De gemeente benut dan de opbrengstpotentie van nieuwe ontwikkelingen en het indirecte rendement van een gewilde en gezonde wijk. WonenCentraal heeft vastgoed in haar portefeuille dat meer waard is, gewilder is en minder exploitatielasten heeft. De ontwikkelaars halen hun rendement uit de nieuwbouwontwikkelingen en de beleggers met bezit in het gebied en de particuliere eigenaars profiteren van hogere vastgoedwaarden, gewilder bezit in een populairdere buurt, wat direct rendement oplevert bij het eventueel kapitaliseren ervan.

Op complexniveau komt dit neer op het volgende:

- Diamantstraat

De flats hebben veel achterstallig onderhoud, een hoge mutatiegraad en de beheerskosten liggen hoger dan de landelijke benchmark. De bewonerssamenstelling is eenzijdig en bevindt zich onderin de maatschappelijke ladder. Sloop-nieuwbouw lijkt om meerdere redenen voor de hand te liggen, maar de belangrijkste is dat er veel grond beschikbaar komt voor transformatie van de portefeuille en zodoende aansluit bij de gedeelde visie.

- Robijnstraat e.o.

Dit zijn eengezinswoningen met achterstallig onderhoud, lage energetische kwaliteiten, maar zeer gewild vanwege het geringe aanbod van dit product en de ligging in de nabijheid van de Zegerplas.

- Castorflat.

Deze flat is in 2010 gerenoveerd, waarbij de plint van het gebouw is uitgebreid voor de toevoeging van maatschappelijke en semi-commerciële functies met een buurtfunctie. De uitbuiking van de plint hield nauw samen met de ontwikkeling van het groen ervoor: hier is een evenementenplein bedacht, met een multifunctionele accommodatie waarin is opgenomen een basisschool, diverse welzijnsaccommodaties en een twintigtal woningen. Daarnaast worden er Johan Cruijffcourts gerealiseerd.

- Woonzorgwijk Zegerkwartier.

Dit combinatieproject is opgeleverd in 2009 en huisvest 50 reguliere huurappartementen gecombineerd met een psychiatrisch zorggedeelte inclusief kantoorfunctie en ontmoetingsfunctie voor GGZ Rijnstreek. Vanuit deze wijk is ambulante (psychiatrische zorg) mogelijk, waardoor voor de wijk opschaling naar een woonservicezone mogelijk is.

- Scalacollege

De gemeente Alphen aan den Rijn brengt deze locatie in voor herontwikkeling, vanwege een herpositionering van de schoollocaties. De uitgifte van deze grond levert de gemeente direct rendement op en het is voor wonen Centraal vanuit strategisch oogpunt een aantrekkelijke locatie.

- 'Groen' en 'Blauw'

De parken en de Zegerplas worden opgewaardeerd, waardoor er meer leisureactiviteiten mogelijk zijn en er meer aanbod komt voor wonen in het groen en wonen langs het water. Dit levert bij gronduitgifte voor bebouwing direct rendement op en vanuit belastinginkomsten in de beheersfase indirect rendement.

- Woontorens van Fortis Vastgoed

Uitmuntende locatie, uitzicht over de plas. Onduidelijk wat de intenties van Fortis zijn. Een upgrade van de wijk doet vraag naar en zodoende de marktwaarde van deze appartementen stijgen.

- Kantoorlocatie Castorstraat

De belegger wil dit pand met grond afstoten als de huidige huurder zijn in 2011 aflopend contract niet verlengt. Een gewildere buurt zorgt voor een hogere kapitalisatiewaarde voor a) het huidige pand of b) de verkoop aan een mogelijke ontwikkelaar met herontwikkelingsplannen.

Ontwikkelingsstrategie Eigenzinnig

Proces

De rigide opvolging van de contextwijzigingen zorgt dat de corporatie in eerste instantie op complexniveau zelf plannen en visies maakt. Uiteraard is er interactie met de overige deellocaties in een buurt of wijk, maar de primaire focus ligt op het eigen bestaande vastgoed. Eventueel worden er gronden geacquireerd, maar alleen dan als er met vooropgezet doel woningen aan het bezit kunnen worden toegevoegd in een categorie passend in de portefeuillestrategie.

Dit betekent dat er alleen wordt samengewerkt indien noodzakelijk en eventuele andere actoren slechts worden geïnformeerd. De focus ligt op eigen vastgoed en eigen bewoners en urgentie volgt uit technische noodzaak en leefbaarheid.

Dit levert de volgende projectonderdelen op.



Figuur 18, plankaart eigenzinnige ontwikkelingsstrategie

1. Bezit wonenCentraal

- a. Diamantstraat (mgw)
- b. Castorflat (mgw) – Relatie met plein Kop Sterrenlaan (maatschappelijk vastgoed)

WonenCentraal gaat voor het uitwerken van de concepten en ambities geen strategische allianties aan met de gemeente en overige ontwikkelaars. Wel worden er op complex- en projectniveau samenwerkingsverbanden aangegaan om risico's te spreiden en efficiënter te kunnen werken.

Op complexniveau komt dit neer op het volgende:

- Diamantstraat

De flats hebben veel achterstallig onderhoud, een hoge mutatiegraad en enorme beheerskosten. De bewonerssamenstelling is eenzijdig en bevindt zich onderin de maatschappelijke ladder. Klaarblijkelijk is hier wel markt voor en dienen de flats een doel, want er is op de mutatiedagen na geen leegstand. Het ligt voor de hand een minimale, technisch noodzakelijke ingreep te doen en te investeren in veiligheid.

- Castorflat.

Deze flat is in 2010 gerenoveerd, waarbij de plint van het gebouw is uitgebreid voor de toevoeging van maatschappelijke en semi-commerciële functies met een buurtfunctie. Voor de gerenoveerde woningen wordt hier het onderhoud uitgevoerd cf. mjob. De voorzieningen worden verhuurd volgens de huurcontracten en bij afloop van het huurcontract eventueel afgestoten.

4.2.3 Impactanalyse

De ontwikkelingsstrategieën zijn in onderstaande tabel samengevat.

	Bestaand	Corporatief	Eigenzinnig
Bezit wonenCentraal	- bedrijfseconomische afweging tussen grootschalige renovatie en sloop/ nieuwbouw voor de Diamantstraat - doorexploiteren overig bezit	- minimale investeringen in bestaand bezit bij plannen voor herontwikkeling. - maximaal investeren inclusief energetische maatregelen indien besluit tot exploitatieduurverlenging - bij nieuwbouw zowel koop als huurproducten in verschillende segmenten ontwikkelen	- minimale investeringen op basis van technische noodzakelijkheid
Bezit Gemeente	- mogelijke acquisitie tgv strategische grondaankoop	- actief acquireren voor nieuwbouwontwikkelingen	- geen actieve rol
Woontorens vastgoedbelegger	- geen actieve rol	- betrekken vanaf ambitiefase voor draagvlak en financiële compensatie	- geen actieve rol
Kantoorlocatie belegger	- mogelijke acquisitie tbv eigen kantoor of herontwikkelingen tot woningen of zorgvastgoed	- actief acquireren voor nieuwbouwontwikkelingen	- geen actieve rol
Winkelcentrum belegger	- geen actieve rol	- participeren in eventuele uitbreiding/ herontwikkeling	- geen actieve rol
Particulier bezit	- geen actieve rol	- betrekken vanaf ambitiefase voor draagvlak en financiële compensatie	- geen actieve rol

Scoretabel

Gehanteerde methodiek

De weging, die resulteert in scores, laat zich het best beschrijven door 'wegen-op-de-hand'. Op basis van (menselijke) kwaliteit, ervaring en kennis worden de verschillende meetindicatoren aan de hand van analysevragen gewogen en gescoord, vanuit het perspectief van de corporatie. De scores van de verschillende ontwikkelingsstrategieën worden bepaald door beantwoording van de analysevragen zoals deze zijn opgesteld in de vorige paragraaf. Hierbij worden de vragen beantwoord met:

--	Indien helemaal niet van toepassing of grote mate van negatief effect
-	Indien enigszins niet van toepassing of enigszins mate van negatief effect
+-	Indien niet van toepassing of geen positief of negatief effect
+	Indien enigszins van toepassing of een mate van positief effect
++	Indien helemaal van toepassing of een grote mate van positief effect

Impactanalyse Casus Edelstenenbuurt:

		Ontwikkelingsstrategie			
		Bestaand	Corporatief	Eigenzinnig	
Waarden	Meetindicator	Analysevragen			
Vastgoedwaarde					
Ruimtelijke kwaliteit					
Neemt de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde toe?			+ -	+	-
Toevoeging woningen, maatschappelijk vastgoed en commercieel vastgoed					
Worden er vierkante meters vastgoed toegevoegd?			+	++	+ -
Waardetijding bestaand bezit					
Is de verwachting dat de WOZ-waarde van het bestaand vastgoed toeneemt t.o.v. de trend?			+	++	+ -
Klantwaarde					
Vraaggericht aanbod					
Participeert of co-creëert de (nieuwe) klant?			+ -	+	-
Bedienen nieuwe klanten, nieuwe doelgroepen					
Is er meer differentiatie in vastgoed t.o.v. de bestaande situatie?			+	++	-
Financiële waarde					
Sluitende businesscase voor commercieel vastgoed					
Hebben commerciële plandelen een positief resultaat?			+ -	-	+ -
Risicobeheersing					
Zijn de risico's goed ingeschat en worden ze voldoende beheerd?			+	+ -	+
Effecten op solvabiliteit en kasstromen					
Zijn het WSW-borgbare activiteiten?			+ -	-	+
Maatschappelijke waarde					
Levert het effect op voor overige actoren, eigenaars?			+ -	+	-
Levert het bijvangst op voor de corporatie?			+ -	+	-

Argumentatie achter scores

- Neemt de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde toe?
 - Voor Bestaand blijft dit gelijk. Hoewel er nieuwbouw wordt toegevoegd, zal slechts de huidige trenddaling worden geremd.
 - Bij Corporatief neemt dit toe. Er wordt veel nieuwbouw toegevoegd en de integraliteit van de aanpak, borgt dat de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde van de buurt in zijn geheel zal toenemen.
 - Bij Eigenzinnig zal dit afnemen. Het onderhoud aan het eigen bezit van wonenCentraal doet geen toevoeging aan de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde. Het doet het misschien minder snel dalen.

- Worden er vierkante meters vastgoed toegevoegd?
 - Bij de bestaande strategie worden vierkante meters toegevoegd. Onder andere op de schoollocatie.
 - Bij de corporatieve strategie worden meer meters worden toegevoegd dan bij de bestaande. Er worden meer locaties ontwikkeld.
 - Bij de eigenzinnige strategie worden geen meters toegevoegd.

- Is de verwachting dat de WOZ-waarde van het bestaand vastgoed toeneemt t.o.v. de trend?
 - Door de toevoeging van nieuwbouw en de herontwikkeling van de Diamantstraat, zal de WOZ-waarde bescheiden stijgen bij de bestaande strategie.
 - De corporatieve strategie zorgt door de (her)ontwikkeling van veel locaties, dat de WOZ-waarde meer stijgt dan bij de bestaande strategie.
 - Bij de eigenzinnige strategie zal de WOZ-waarde de huidige (dalende) trend volgen.

- Participeert of co-creëert de (nieuwe) klant?
 - Bij de bestaande strategie worden klankbordgroepen betrokken. Maar dat is vooral gericht op het verkrijgen van draagvlak. Dit wordt dan ook gescoord als niet van toepassing, omdat het niet echt de essentie van co-creatie benaderd.
 - Vanuit de corporatieve strategie, wordt de (nieuwe) klant minimaal als participant en wellicht als co-creator gezien.
 - Bij de eigenzinnige strategie wordt de klant slechts geïnformeerd.

- Is er meer differentiatie in vastgoed t.o.v. de bestaande situatie?
 - Door de herontwikkeling van de Diamantstraat en de ontwikkeling van de schoollocatie worden grondgebonden woningen toegevoegd. Dit zorgt voor meer differentiatie bij de bestaande strategie.
 - Als gevolg van de corporatieve strategie wordt meer differentiatie aangebracht dan bij de bestaande strategie.
 - Bij de eigenzinnige strategie blijft het aanbod gelijk.

- Hebben commerciële plandelen een positief resultaat?
 - Dit is voor de bestaande strategie niet aan de orde. Hier wordt geen commercieel vastgoed gerealiseerd.
 - Als gevolg van de huidige marktomstandigheden, zal commercieel vastgoed geen positief resultaat halen bij de corporatieve strategie.
 - Voor eigenzinnig is dit niet van toepassing.

- Zijn de risico's goed ingeschat en worden ze voldoende beheersd?
 - Doordat in de bestaande strategie geen commercieel vastgoed wordt ontwikkeld en er voor de MFA al afnemers zijn, zijn de afzetrisico's beheersbaar.
 - Bij de corporatieve strategie worden er grotere risico's genomen, dan bij de bestaande strategie.
 - Bij eigenzinnig worden de risico's goed beheersd, omdat de uit te voeren werkzaamheden overzichtelijk zijn.

- Zijn het WSW-borgbare activiteiten?
 - Wat betreft de bestaande strategie over het algemeen wel. Enige risico is de MFA, omdat voor de functies die daarin plaatsvinden en het ondergronds parkeren geen borgbare financiering mogelijk is.
 - Bij de corporatieve strategie worden ook niet-borgbare activiteiten uitgevoerd.
 - Bij eigenzinnig is alles borgbaar.

- Levert het effect op voor overige actoren, eigenaars?
 - Bij de bestaande strategie wordt wel maatschappelijk effect gesorteerd door de toevoeging van de MFA en de ontwikkeling van nieuwbouw. Maar heel veel van de bestaande bouw blijft staan. Het gevoel van het 'afvoerputje-van-Alphen' zal niet afnemen.
 - Bij corporatief wordt hier effect gesorteerd. De leefbaarheid zal stijgen.
 - Bij eigenzinnig blijft de dalende trend zich voortzetten.

- Levert het bijvangst op voor de corporatie?

- Bij de bestaande strategie wordt gesloopt en nieuw vastgoed toegevoegd. Dit betekent een toename van de druk op de organisatie. De verwachting is wel dat door het slopen van een flat met hoge beheerskosten er op langere termijn lastvermindering is.
- Bij de corporatieve strategie profiteert de corporatie extra bovenop het bestaande, doordat de hele buurt verbeterd en er een prachtbuurt ontstaat. De buurt wordt gewilder en gezonder, waardoor er minder organisatorische aandacht naar deze buurt hoeft te gaan.
- Bij de eigenzinnige blijft alles zoals het was en wordt geen verbetering aangebracht.

Om vanuit deze argumentaties en scores naar bruikbare resultaten te komen, wordt de volgende werkwijze toegepast: de score voor de bestaande strategie wordt vastgezet op score 4. Daarna wordt per waarde de score bepaald voor corporatief en eigenzinnig door ieder antwoord op een vraag te scoren ten opzichte van het antwoord dat gegeven is bij de bestaande ontwikkelingsstrategie.

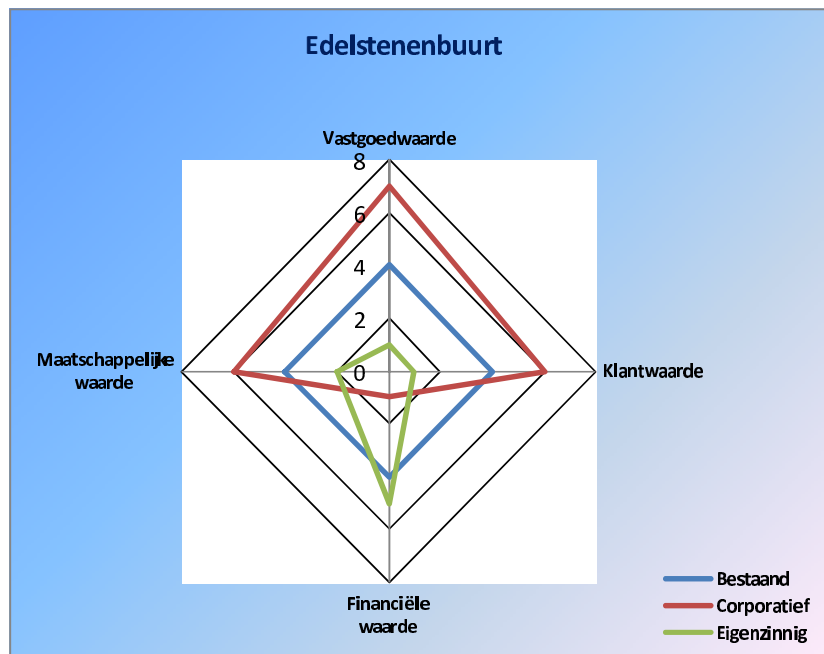
Dus als bij de bestaande ontwikkelstrategie als antwoord een “+” is gegeven, bij de corporatieve het antwoord “++” en bij de eigenzinnige het antwoord “-“, dan wordt de score voor die vraag:

- 4 voor bestaand (normatief = dus 4),
- 5 voor corporatief (+1),
- 2 voor eigenzinnig (-2),

Vervolgens worden de scores voor de verschillende subvragen per waarde opgeteld en gemiddeld en dat levert de score per waarde (ruimtelijk, vastgoed, maatschappelijk en klant) op.

Dit resulteert conform bovenstaande methodiek in de volgende resultaten

	Bestaand	Corporatief	Eigenzinnig
Vastgoedwaarde	4	7	1
Klantwaarde	4	6	1
Financiële waarde	4	1	5
Maatschappelijke waarde	4	6	2



4.2.4 Evaluatie

Samenvatting resultaten case Edelstenbuurt

Geconcludeerd kan worden dat voor deze case, op basis van de gehanteerde scores voor de hiervoor opgestelde analysevragen de corporatieve ontwikkelingsstrategie het best scoort op zowel vastgoedwaarde, maatschappelijke waarde en klantwaarde, maar het laagst scoort op financiële waarde. De eigenzinnige ontwikkelstrategie scoort het best op de financiële waarde, maar het laagst op de overige waarden. De bestaande ontwikkelingsstrategie bevindt zich tussen de corporatieve en de eigenzinnige strategie in.

Impact contextwijzigingen voor de case Edelstenbuurt

De impact van de contextwijzigingen voor de Edelstenbuurt manifesteert zich in het verschil in score tussen de bestaande en de eigenzinnige strategie. Hieruit kan nu geconcludeerd worden dat zowel de klantwaarde, vastgoedwaarde als de maatschappelijke waarde verslechtert. Wel stijgt voor de betreffende corporatie de financiële waarde.

In paragraaf 5.4 worden deze scores en resultaten vergeleken met de volgende cases en worden conclusies getrokken.

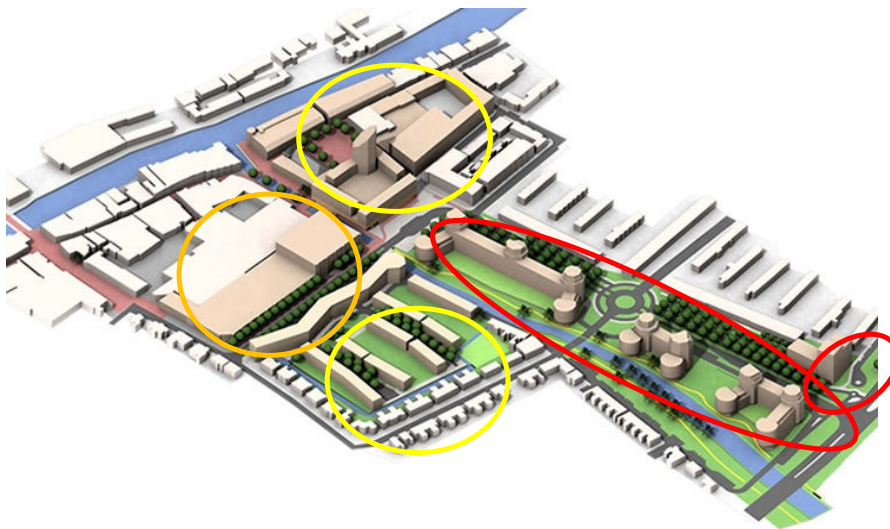
4.3 Casus Centrumplan – Lage Zijde

4.3.1 Kenschets buurt, bezit en ambitie

Achtergrond

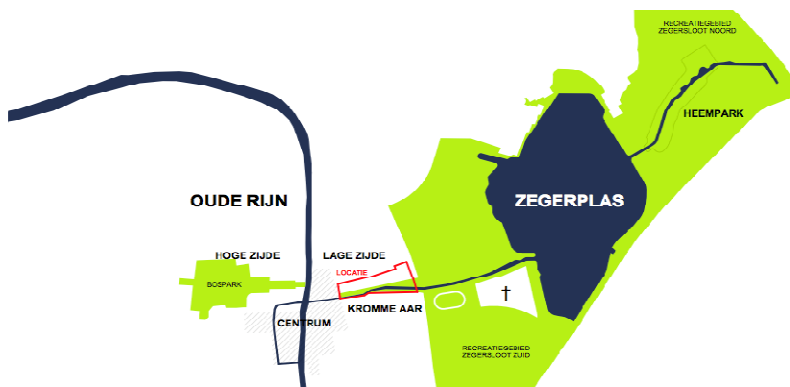
In 2007 is door de gemeenteraad van Alphen aan den Rijn het herijkte masterplan stads herijking van Masterplan Lage Zijde vastgesteld (Alphen, 2007). Dit is een herijking van het Masterplan Stadshart uit 1996 en bevat de ambities, doelstellingen, planonderdelen en fasering van het stedelijke gebiedsontwikkelingsproject Lage Zijde in Alphen aan den Rijn. Lage Zijde dankt zijn naam aan de lagere ligging aan de Rijn t.o.v. de Hoge Zijde. Het stadshart van Alphen aan den Rijn wordt door de Oude Rijn in tweeën gedeeld. De herstructurering van de Hoge Zijde is afgerond met het nieuwe stadhuis, het nieuwe theater aan het Rijnplein en een verbetering van het winkelgebied. De herstructurering van de Lage Zijde ligt nu voor, waarmee bij afronding het vernieuwde stadshart compleet is.

De gemeente heeft het masterplan samen met wonenCentraal en Bouwfonds MAB ontwikkeling vormgegeven en daarnaast is Corio een belangrijke partner in de ontwikkeling als eigenaar/ belegger van een groot winkelcentrum dat herontwikkeld wordt en deel uit maakt van de plannen. In het plangebied heeft wonenCentraal 128 sociale huurwoningen in bezit die moeten wijken voor de nieuwbouwplannen. In 2009 is op basis van het herijkte masterplan een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen de gemeente en wonenCentraal over de inbreng van het bestaande bezit van wonenCentraal en de door wonenCentraal te ontwikkelen deellocaties. In onderstaand figuur staan in rood de te ontwikkelen delen van wonenCentraal aangegeven. In geel de ontwikkelingen van MAB – Bouwfonds en in oranje de ontwikkeling van Corio.



Figuur 19, ambitie Lage Zijde (Gemeente, 2007)

Sterke punten voor het project Lage Zijde zijn de centrumlocatie en de unieke kans om verschillende klantengroepen aan te trekken en de ligging van de Kromme Aar met uitzicht op groen en water. De nabijheid van allerlei voorzieningen zoals openbaar vervoer, de uitvalsweg Oranje Nassausingel en het recreatiegebied Zegersloot. Tot slot biedt het project door de upgradering van de wijk wonenCentraal de mogelijkheid om meer differentiatie aan te brengen in haar eenzijdig woningbestand. Zwakte punten en/of bedreigingen zijn - indien niet goed geregeld - de overlast ten aanzien van het parkeren, het drukke verkeer en de aanwezigheid van een busstation. De herontwikkeling van het gebied heeft uiteraard een stevige impact op de huidige bewoners.



Figuur 20, positionering Lage Zijde ten opzichte van Oude Rijn en Zegerplas (Gemeente, 2007)

De ontwikkelingsstrategie voortvloeiend uit de samenwerkingsovereenkomst uit 2009, wordt nu als de corporatieve ontwikkelingsstrategie toegepast. Dit is immers de strategie die door de partners van ons verwacht werd en die met de uitgangspunten van voor de contextwijzigingen tot stand is gekomen.

De eigenzinnige ontwikkelingsstrategie wordt weer gesimuleerd op basis van de algemene uitgangspunten van die gesteld zijn in hoofdstuk 4.

4.3.2 Simulatie van ontwikkelingsstrategieën

Ontwikkelingsstrategie bestaat

Proces en planonderdelen

WonenCentraal heeft in 2009 de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente ondertekend. Dit was een 1-op-1 overeenkomst tussen de gemeente en wonenCentraal en geen integrale overeenkomst van alle partijen.

De bestaande strategie is gebaseerd op de inhoud van die samenwerkingsovereenkomst en komt neer op de volgende planonderdelen:

- Bestaand bezit wonenCentraal met in totaal 128 appartementen wordt leeg overgedragen aan de gemeente. Dit moet wijken voor de nieuwbouw en nieuw aan te leggen infrastructuur.
- WonenCentraal realiseert in totaal 305 appartementen verdeeld over vier deelloccaties:



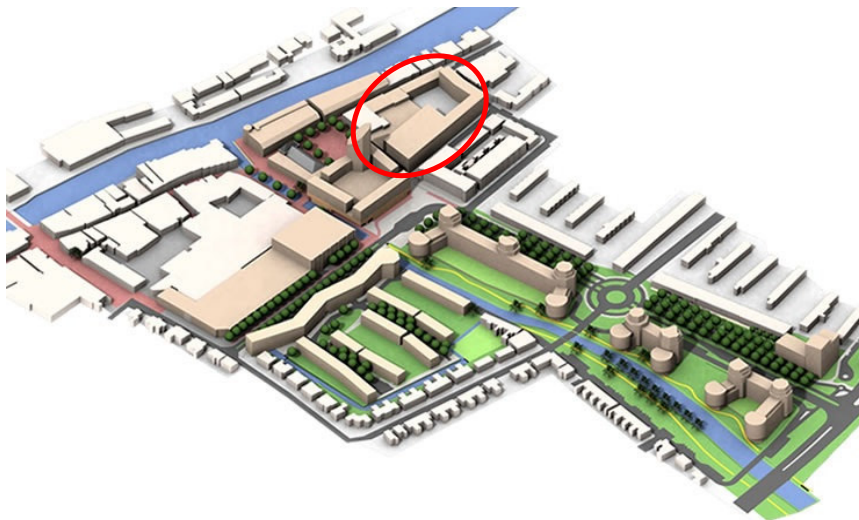
Locatie 7a wordt als eerste ontwikkeld en gerealiseerd. Hierin zijn opgenomen 106 appartementen. Na oplevering kan de sloop van het bestaand bezit beginnen, zodat de herhuisvesting van de huidige bewoners in het plangebied kan plaatsvinden. Locatie 6 met 49 appartementen, locatie 7b met 56 appartementen en locatie 3 met 94 appartementen worden dan volgtijdelijk ontwikkeld en gerealiseerd. In totaal realiseert wonenCentraal dan zelfstandig 305 appartementen met volledig verdiepte parkeergarages onder de blokken, waarvan minimaal 128 als koopappartement worden gerealiseerd en er 128 bestaande woningen worden opgeofferd.

Ontwikkelingsstrategie corporatief

Proces en planonderdelen

De ontwikkelingsstrategie corporatief wijkt voor deze case niet veel af van de bestaande ontwikkelingsstrategie. Wat betreft de procesgang valt alleen te concluderen, dat er geen integrale overeenkomst is ondertekend tussen alle betrokken partijen. En dat bij de uiteindelijke verdeling van de verschillende ontwikkellocaties de gemeente een beslissende rol heeft gespeeld. Dit heeft ertoe geleid dat er feitelijk drie verschillende deelgebieden zijn ontstaan, met drie verschillende ontwikkelaars. Wellicht had het strikt volgen van de corporatieve ontwikkelingsstrategie geleid tot meer vervlechting van de door de verschillende ontwikkelaars te ontwikkelen deelgebieden.

Daarnaast heeft de gemeente bij wonenCentraal ook de vraag neergelegd wat betreft blok 10. Dit ligt in het gedeelte waar MAB haar ontwikkeling heeft. Blok 10 bestaat uit een multifunctioneel gebouw, waarin de bibliotheek, een cultuurhuis en woon-werkappartementen met volledig verdiepte parkeergarage worden gerealiseerd. Dit is een uitbreiding ten opzichte van de bestaande ontwikkelingsstrategie.



Ontwikkelingsstrategie Eigenzinnig

Proces en planonderdelen

De focus van wonenCentraal richt zich op het bestaande bezit en verbreekt de afspraken zoals overeengekomen in de samenwerkingsovereenkomst. Hiermee vervallen de ontwikkelingen van deellocaties 7b en 3, omdat deze locaties slechts beschikbaar kwamen bij sloop van de woningen van wonenCentraal. Deze portieketage flats moeten worden gerenoveerd, waarbij ook sociale veiligheids-, leefbaarheids- en energetische maatregelen moeten worden meegenomen.

Deellocatie 7a is bouwrijp en kan ontwikkeld worden. Hier realiseert wonenCentraal zo veel mogelijk sociale huurappartementen, zodat er een bijdrage geleverd wordt aan de nieuwbouwvisie uit 2007. Daarbij wordt geen ondergrondse parkeergarage gerealiseerd, maar wordt parkeren opgelost op maaiveld. Om de ontsluiting van deze locatie mogelijk te maken met nieuw aan te leggen infrastructuur wordt één bestaand blok met 12 appartementen gesloopt. Deellocatie 6 is ook bouwrijp gemaakt, maar wonenCentraal geeft haar ontwikkelrecht terug aan de gemeente. Hier stonden koopappartementen gepland met een grondprijs die aansluit bij de marktwaarden uit 2009.

De gemeente zal een oplossing moeten vinden voor haar infrastructuur: de sloop van de woningen van wonenCentraal was namelijk mede noodzakelijk voor de aanleg van nieuwe toegangswegen naar het centrum.



Figuur 21, plankaart eigenzinnige ontwikkelingsstrategie

4.3.3. Impactanalyse

De ontwikkelingsstrategieën zijn in onderstaande tabel samengevat.

	Bestaand	Corporatief	Eigenzinnig
Bezit wonenCentraal	- sloop van 128 huurappartementen	- sloop van 128 huurappartementen	- sloop van 12 appartementen - grootschalige renovatie met aandacht voor sociale veiligheid, leefbaarheid en energetische maatregelen
Deellocaties uit samenwerkings-overeenkomst	- ontwikkeling en realisatie conform samenwerkings-overeenkomst: tot en met 2015 realiseren van 305 nieuwbouwapartementen	- ontwikkeling en realisatie conform samenwerkings-overeenkomst: tot en met 2015 realiseren van 305 nieuwbouwapartementen	- ontwikkeling deellocatie 7a in sociale huur. In totaal 106 appartementen
Parkeren	- Conform gemeentelijke parkeernorm, parkeren verdiept.	- Conform gemeentelijke parkeernorm, parkeren verdiept.	- parkeren op maaiveld
Triangel	- geen actieve rol	- ontwikkelen en realiseren van deellocatie	- geen actieve rol

Deze samenvatting laat zien dat het verschil tussen de corporatieve ontwikkelingsstrategie en de bestaande ontwikkelingsstrategie slechts bestaat uit het ontwikkelen van de Triangel.

Omdat deze ontwikkeling ten opzichte van de totale ontwikkeling door wonenCentraal een relatief klein onderdeel is, wordt ervoor gekozen de corporatieve strategie in deze case buiten beschouwing te laten als aparte strategie. Feitelijk is hier de bestaande strategie gelijk aan de corporatieve strategie.

Impactanalyse casus Lage Zijde

De scoremethodiek is gelijk aan de methodiek zoals gehanteerd bij de casus Edelstenbuurt.

Dit levert de volgende resultaten op:

		Ontwikkelingsstrategie		
Waarden Meerindicatoren Analysevragen			Bestaand = Corporatief	Eigenzinnig
	Vastgoedwaarde			
	Ruimtelijke kwaliteit			
	Neemt de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde toe?	++	-	
	Toevoeging woningen, maatschappelijk vastgoed en commercieel vastgoed			
	Worden er vierkante meters vastgoed toegevoegd?	++	+	
	Waardestijging bestaand bezit			
	Is de verwachting dat de WOZ-waarde van het bestaand vastgoed toeneemt t.o.v. de trend?	++	+	
Klantwaarde				
	Vraaggericht aanbod			
	Participeert of co-creëert de (nieuwe) klant?	+	-	
	Bedienen nieuwe klanten, nieuwe doelgroepen			
	Is er meer differentiatie in vastgoed t.o.v. de bestaande situatie?	++	+	
Financiële waarde				
	Sluitende businesscase voor commercieel vastgoed			
	Hebben commerciële plandelen een positief resultaat?	-	+-	
	Risicobeheersing			
	Zijn de risico's goed ingeschat en worden ze voldoende beheerd?	-	+	
	Effecten op solvabiliteit en kasstromen			
	Zijn het WSW-borgbare activiteiten?	-	+	
Maatschappelijke waarde				
	Levert het effect op voor overige actoren, eigenaars?	++	-	
	Levert het bijvangst op voor de corporatie?	+	-	

Argumentatie achter scores

- Neemt de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde toe?
 - Bij de bestaande strategie neemt dit toe. Er wordt veel nieuwbouw toegevoegd en het beeldkwaliteitplan van de gemeente, borgt dat de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde van de buurt in zijn geheel zal toenemen.
 - Bij de eigenzinnig zal dit afnemen. Het onderhoud aan het eigen bezit van wonen Centraal doet geen toevoeging aan de gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde. Daarbij wordt dit niet beter met het ontwikkelen van alleen locatie 7a, vanwege de onpraktische inpassing.

- Worden er vierkante meters vastgoed toegevoegd?
 - Bij de bestaande strategie worden ruim 170 woningen en dus veel vierkante meters toegevoegd. Bij de corporatieve strategie worden meer meters worden toegevoegd dan bij de bestaande. Er worden meer locaties ontwikkeld.
 - Bij de eigenzinnige strategie worden ruim 90 woningen toegevoegd, wat minder is dan bij de bestaande strategie.

- Is de verwachting dat de WOZ-waarde van het bestaand vastgoed toeneemt t.o.v. de trend?
 - Door de toevoeging van nieuwbouw zal de WOZ-waarde in grote mate stijgen bij de bestaande strategie.
 - Bij de eigenzinnige strategie zal de WOZ-waarde enigszins stijgen door toevoeging van locatie 7a.

- Participeert of co-creëert de (nieuwe) klant?
 - Vanuit de bestaande strategie, wordt de (nieuwe) klant minimaal als participant en wellicht als co-creator gezien.
 - Bij de eigenzinnige variant wordt de klant slechts geïnformeerd.

- Is er meer differentiatie in vastgoed t.o.v. de bestaande situatie?
 - Als gevolg van de bestaande strategie wordt in grote mate differentiatie aangebracht.
 - Bij de eigenzinnige strategie blijft het aanbod gelijk.

- Hebben commerciële plandelen een positief resultaat?
 - Als gevolg van de huidige marktomstandigheden, zal commercieel vastgoed geen positief resultaat halen bij de bestaande strategie.
 - Voor eigenzinnig is dit niet van toepassing.

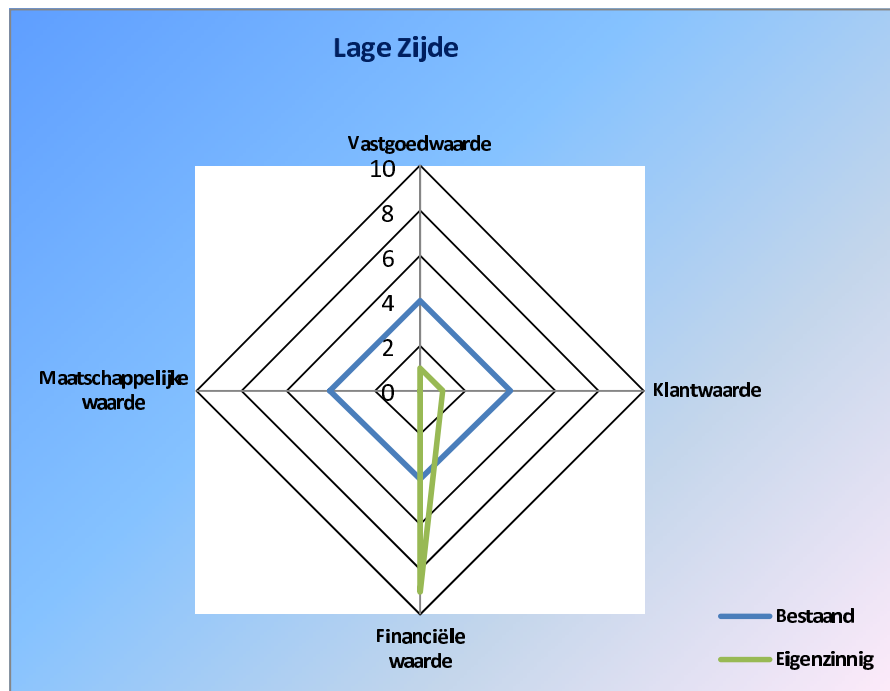
- Zijn de risico's goed ingeschat en worden ze voldoende beheerd?
 - Bij de bestaande strategie worden er grote risico's genomen, vanwege het commercieel vastgoed.
 - Bij eigenzinnig worden de risico's goed beheerd, omdat de uit te voeren werkzaamheden overzichtelijk zijn.

- Zijn het WSW-borgbare activiteiten?
 - Bij de bestaande strategie worden ook niet-borgbare activiteiten uitgevoerd.
 - Bij eigenzinnig is alles borgbaar.

- Levert het effect op voor overige actoren, eigenaars?
 - Bij de bestaande strategie wordt hier een groot effect behaald. De nieuwe poort en toegangsweg van het stadshart worden gerealiseerd en overige eigenaars in de nabijheid profiteren van waardestijging.
 - Bij de eigenzinnige strategie blijft alles zoals het was, waardoor met name negatieve effecten voor de gemeente en omwonenden optreden.
- Levert het bijvangst op voor de corporatie?
 - Bij de bestaande strategie profiteert de corporatie doordat de hele buurt verbeterd en er een prachtige entree van het stadshart ontstaat. De buurt wordt gewild.
 - Bij de eigenzinnige blijft alles zoals het was en wordt geen verbetering aangebracht.

Dit resulteert conform bovenstaande methodiek in de volgende resultaten

Lage Zijde	Bestaand	Eigenzinnig
Vastgoedwaarde	4	1
Klantwaarde	4	1
Financiële waarde	4	9
Maatschappelijke waarde	4	0



4.3.4 Evaluatie

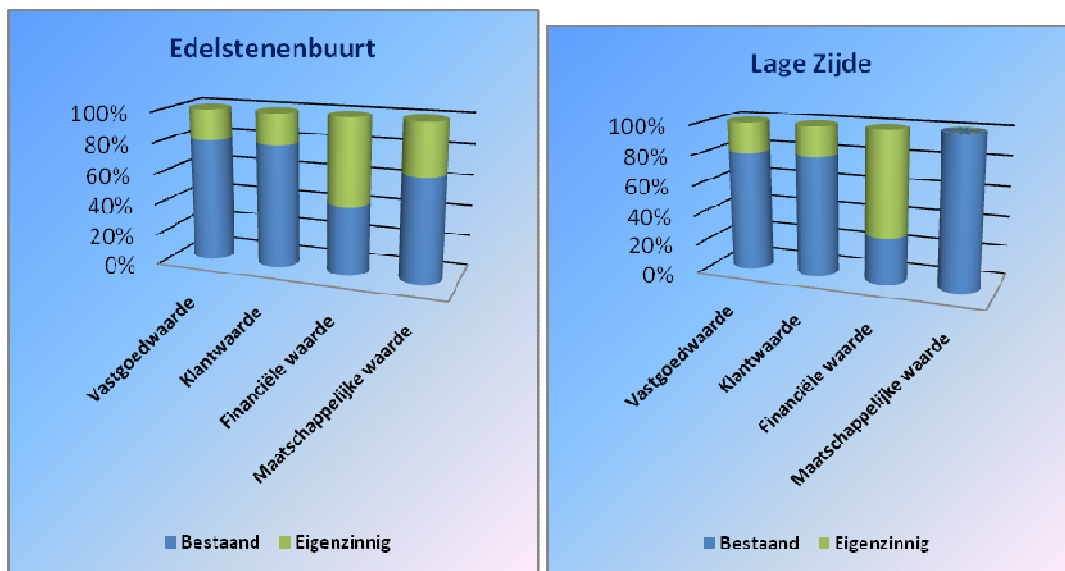
Impact contextwijzigingen voor de case Lage Zijde

Geconcludeerd kan worden dat voor deze case, op basis van de gehanteerde scores voor de hiervoor opgestelde analysevragen de bestaande ontwikkelingsstrategie het best scoort op zowel vastgoedwaarde, maatschappelijke waarde en klantwaarde, maar het laagst scoort op financiële waarde.

4.4 Conclusies

De verschillende waarden zijn op een beargumenteerde wijze op basis van kennis en ervaring gemeten en gescoord, door het beantwoorden van een aantal vooropgestelde analysevragen door leden van het interne projectteam van wonenCentraal. Deze scores zijn dan afgezet tegen een 'bekende' referentiestrategie: de bestaande ontwikkelingsstrategie van wonenCentraal. De 'weging-op-de-hand' lijkt dan vervolgens voldoende inzicht te kunnen geven in de impactverschillen van de verschillende strategieën en toont aan dat de impact meetbaar is. Er zijn voor een meer exactere meting verschillende instrumenten beschikbaar: voor de maatschappelijke waarde kan bijvoorbeeld de methode van Social Return on Investment worden toegepast. Voor de klantwaarde is een enquête een goed middel om gedetailleerder te kunnen scoren. De financiële en de vastgoedwaarde kunnen preciezer onderbouwd worden door exacte berekeningen voor de investeringskosten, opbrengsten etc. Een meer gedetailleerde uitwerking van de weging, zou voor het kunnen maken van beslissingen op projectniveau ook raadzaam zijn, maar lijkt in het kader van dit onderzoek niet noodzakelijk.

Zoals bij de beschrijving van het concept Maatschappelijk Ondernemen is gesteld: klantwaarde en maatschappelijke waarde zouden voor een corporatie de streefdoelen moeten zijn. Dit levert de 'outcome' zoals verwoord in het voortbrengingsproces (zie figuur 7). Financiële doelen en vastgoeddoelen zijn dan intern gericht: gericht op de continuïteit van de corporatie en deze zijn te typeren als voorwaardelijke doelen die boven een – per corporatie verschillende- ondergrens dienen te blijven. De financiële doelen zijn dan te zien als de 'input' en de vastgoeddoelen als de 'output' in het voortbrengingsproces.



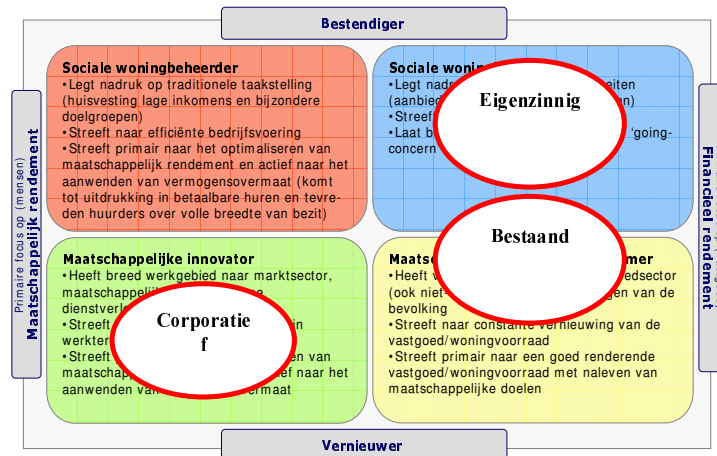
Bovenstaande weergaven van de resultaten van de impactanalyse laten voor zowel de Edelstenenbuurt als Lage Zijde zien dat bij de eigenzinnige ontwikkelingsstrategie ten opzichte van de bestaande ontwikkelingsstrategie er in meer en mindere mate een afslag gedaan wordt op de vastgoedwaarde, klantwaarde en de maatschappelijke waarde. De financiële waarde scoort wel het hoogst bij de eigenzinnige strategie. Hoewel de trend voor beide cases hetzelfde is, lijkt de impact op de financiële waarde en de maatschappelijke waarde groter bij de case Lage Zijde dan bij de case Edelstenenbuurt.

Voor de financiële waarde wordt dit verklaard door het feit dat bij de case Lage Zijde, bij de bestaande strategie, de investeringen en de risico's hoger zijn dan de investeringen en risico's van de bestaande strategie bij de Edelstenenbuurt. Er is bij de bestaande strategie voor Lage Zijde meer financiële waarde te verliezen ten opzichte van de eigenzinnige strategie dan bij de Edelstenenbuurt.

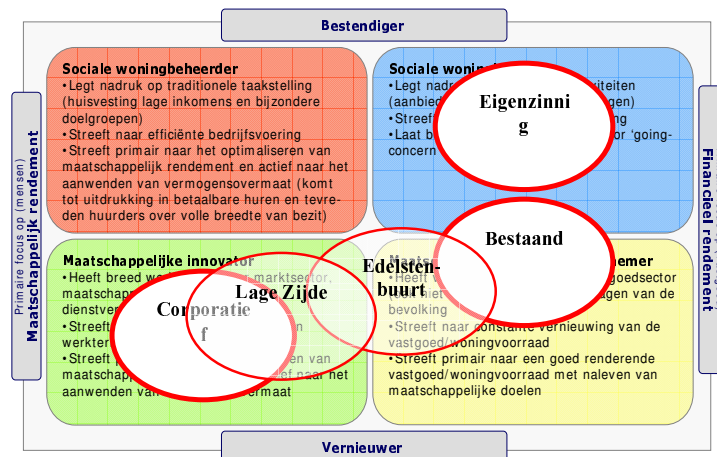
Het verschil in impact op de maatschappelijke waarde tussen de twee cases wordt verklaard doordat bij de case Lage Zijde meer maatschappelijke effecten op het spel staan, dan bij de case Edelstenenbuurt. De bestaande strategie voor de case Lage Zijde, behaalt een groter maatschappelijk effect voor die buurt, wijk en zelfs de stad dan dat de bestaande strategie voor de case Edelstenenbuurt behaalt. Maatschappelijk staat er meer op het spel bij de case Lage Zijde dan bij de case Edelstenenbuurt.

Zijn deze conclusies bruikbaar voor het vervolg van het onderzoek? Oftewel, levert dit bruikbare input op voor de strategische positionering van de corporatie?

Het vertrekpunt van de opgestelde ontwikkelingsstrategieën conform de bedrijfsstijlen van Gruis was:

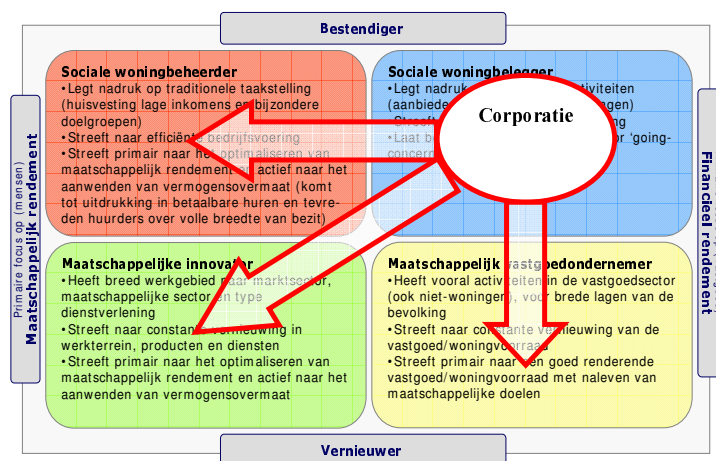


Ten eerste valt te concluderen dat de bestaande ontwikkelingsstrategie op basis van de uitgangspunten zoals gehanteerd bij de simulatie en evaluatie, niet eenduidig is te classificeren: voor de case Edelstenenbuurt wordt meer maatschappelijk rendement behaald dan de eigenzinnige strategie en voor de case Lage Zijde viel de bestaande ontwikkelingsstrategie bijna samen met de corporatieve strategie.



Deze verschuiving van bestaand naar corporatief levert het gewenste effect op voor de maatschappelijke waarde, klantwaarde en vastgoedwaarde. Maar de financiële waarde, het voorwaardelijke doel vanuit het Maatschappelijk Ondernemen, scoort hierop onvoldoende. En zoals in hoofdstuk 2 is beschreven, staat de investeringscapaciteit van de corporatie(s) onder druk.

Geconcludeerd wordt dan voor de classificatie van de corporatie volgens de bedrijfssstijlen van Gruis die als invalshoek geldt voor de strategische positionering van de corporatie, dat op basis van de uitgangspunten zoals gehanteerd bij de simulatie en evaluatie van de twee cases, het basispunt van de corporatie wordt geclassificeerd als sociale woningbelegger. Dit om te kunnen voldoen aan de noodzakelijke financiële (voor)waarde. En dat om de streefdoelen te kunnen behalen er per project verschillende keuzen dienen te worden gemaakt, waardoor de corporatie zich zowel als sociale woningbeheerder, of als maatschappelijke innovator of als sociale vastgoedondernemer moet opstellen.

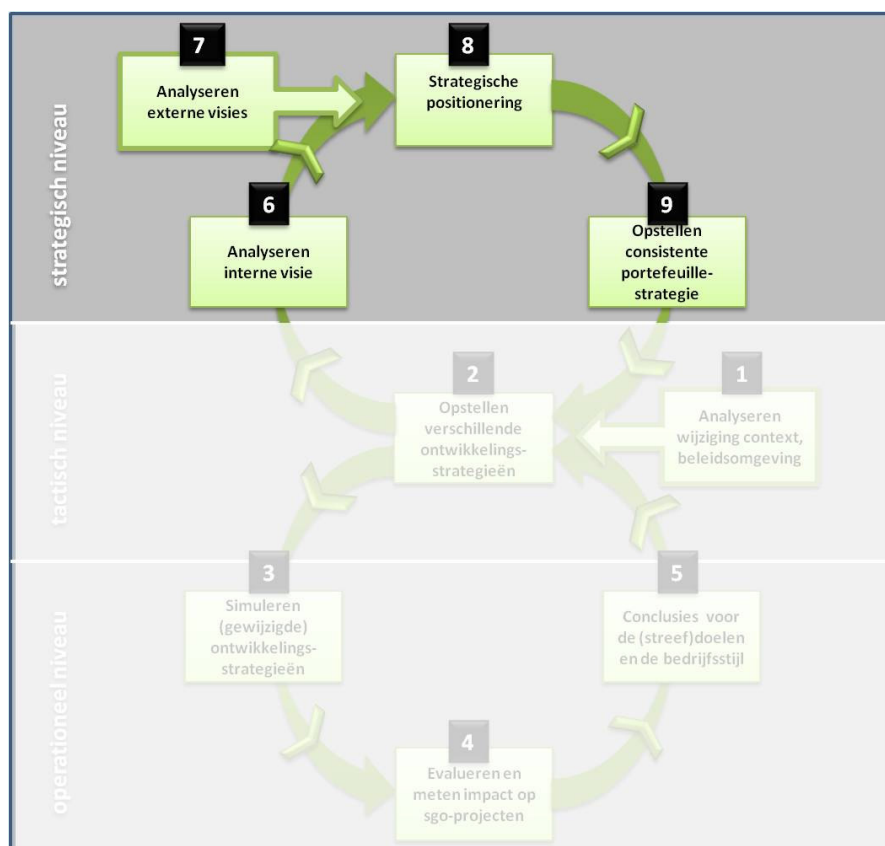


De bedrijfssstijl wordt dus dynamisch, met als basis de sociale woningbelegger. Dit geldt als input vanuit de theorie van Gruis voor de strategische positionering van de corporatie. In het volgende hoofdstuk wordt dit verder uitgewerkt, waarbij ook de interne en externe visies worden geanalyseerd.

Hiermee is deelvraag 3 van dit onderzoek, *In hoeverre is de impact op stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten ten gevolge van een gewijzigde ontwikkelingsstrategie meetbaar en zijn de resultaten en conclusies bruikbaar voor het vervolg van het onderzoek?*, beantwoord.

5. Strategische positionering en portefeuillestrategie

5.1 Inleiding



Figuur 22, strategisch niveau conceptueel model

Dit hoofdstuk bevindt zich op het strategisch niveau, waarbij op basis van de resultaten van de impactanalyse uit het vorige hoofdstuk en de interne visie van wonenCentraal en externe visies uit de literatuur de strategische positionering en de portefeuillestrategie van de corporatie wordt bepaald. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 3:

Wat kan mede aan de hand van de resultaten van de impactanalyse worden geconcludeerd voor de strategische positionering en de portefeuillestrategie van de corporatie?

De conclusies uit het vorige hoofdstuk kunnen worden gezien als de input uit externe en interne feiten. Hier zijn immers de eigenzinnige en bestaande ontwikkelingsstrategieën geanalyseerd. De interne opinie, de visie van het bestuur wordt verwoord in paragraaf 5.2. De externe opinies volgen uit de literatuur en worden beschreven in paragraaf 5.3. Vervolgens wordt op basis van deze input de strategische positionering bepaald in paragraaf 5.4 en de portefeuillestrategie in paragraaf 5.5.

5.2 Analyse interne visie

Zoals verwoord in paragraaf 3.3.4 dient de corporatie naar aanleiding van de contextwijzigingen voor het borgen van haar financiële continuïteit in relatie met de opgave waar zij voor staat, op zoek te gaan naar een ander toekomstbestendig verdienmodel.

Het element uit die visie van wonenCentraal die voor dit onderzoek van belang is, is dat de oplevering van een nieuwbouwwoning voor de sociale voorraad die wordt toegewezen aan een bestaande klant (doorstromer 1), zorgt voor nog twee verhuisbewegingen. Namelijk die van nog een doorstromer (doorstromer 2) die verhuist naar de woning die doorstromer 1 achterlaat. En een starter die intrekt in de woning die doorstromer 2 achterlaat. En hoewel op de verhuur van de nieuwbouwwoning aan doorstromer 1 een fors onrendabel moet worden afgeboekt, creëert dit bij de verhuisbewegingen van doorstromer 2 en de starter de mogelijkheid de huren van die woningen op te trekken naar de maximale huur volgens het woningwaarderingstelsel en binnen de sociale huurgrens als de starter en doorstromer minder dan 33 duizend euro verdienen.

Mochten de starter en doorstromer meer verdienen dan 33 duizend euro dan kunnen (en moeten volgens de EU-beschikking) de huren van beide woningen boven de sociale huurgrens worden opgetrokken. Deze twee extra verhuisbewegingen en de extra inkomsten die het optrekken van de huren opleveren, drukken het verlies op de realisatie van de nieuwbouwwoning. Daarnaast is nog de mogelijkheid om de woning die doorstromer 2 achterlaat te verkopen, wat ook een positief effect geeft op de ICR omdat er minder leningen moeten worden aangetrokken.

Essentieel voor deze visie is dus dat het ‘verversen’ van de voorraad een noodzakelijke voorwaarde is: er moet blijvend nieuwbouw worden toegevoegd om deze verhuisketen in gang te houden. WonenCentraal zal binnen haar mogelijkheden dus blijven investeren.

5.3 Analyse externe visies

Voor de input van de externe visies wordt gebruik gemaakt van het onderzoek dat door Fleurke, Van der Schaar en Van Wijk in 2009 is uitgevoerd. Het onderzoek is beschreven in “Ontwikkelingspaden voor woningcorporaties” van Rigo (Fleurke, 2009)

In opdracht van de minister van WWI is een toekomstverkenning uitgevoerd met als vraagstelling: *Welke ontwikkelingspaden in de verhouding tussen staat en corporaties zijn plausibel, wat zijn de sterktes en zwaktes van deze ontwikkelingspaden en onder welke condities kunnen deze ontwikkelingspaden naderbij worden gebracht?*

In dit onderzoek zijn vier ontwikkelingsrichtingen onderzocht met ieder twee varianten. De ontwikkelingsrichtingen zijn

1. Versmalling, met als uitgangspunt dat corporaties zich gaan beperken tot hun kerntaak.
2. Consolidatie van het bestel, met als uitgangspunt de geleidelijkheid van veranderingen.
3. Afscheid van de overheid, met als uitgangspunt dat er geen wettelijk regime voor woningcorporatie bestaat.
4. Verbreding, met als uitgangspunt het ontstaan van een ‘nieuwe’ corporatie.

De conclusies uit dit onderzoek samengevat:

- In tal van opzichten (dynamiek, inbedding, infrastructuur voor publiek belang e.d.) valt een combinatie van versmalling met lokale sociale verbreding te prefereren. Volgens dit onderzoek biedt juist de combinatie van afbouwen (versmallen) en vernieuwen (lokale sociale expansie) perspectief.
- Bij de richting consolidatie wordt geconcludeerd dat complementariteit tussen strengere aansturing binnen de sociale verhuur en meer vrijheid daarbuiten leidt tot een grotere ontwikkelingskracht.
- Vermarkting, oftewel afscheid van de overheid, biedt veel perspectief als het gaat om concurrentie, dynamiek en internationalisering. Maar biedt weinig perspectief als het gaat om lokale inbedding, publiek belang en de infrastructuur daarvoor.
- Bij nieuwe typen ondernemingen wordt geconcludeerd dat het verkrijgen van legitimiteit een zwaardere opgave is, dan bij de andere richtingen die meer aansluiten bij organisatievormen waar het publiek al mee vertrouwd is.

5.4 Strategische positionering

Om nu conclusies te kunnen trekken over de strategisch positionering van de corporatie, wordt gezocht naar de overeenkomsten tussen de resultaten van de impactanalyse van de verschillende ontwikkelingsstrategieën en de interne en externe visies.

Vanuit de impactanalyse wordt geconcludeerd dat het basispunt van de corporatie op basis van de financiële waarde en daarmee de borging van de financiële continuïteit, volgens de bedrijfsstijlen van Gruis de sociale woningbelegger moet zijn. De voordelen van deze bedrijfsstijl zijn volgens Gruis (Gruis, 2007):

- Een efficiënte bedrijfsvoering en betaalbare huren over volle breedte bezit.
- Vermogensgroei garandeert betaalbaarheid en middelen tot vernieuwing op lange termijn.

De nadelen zijn:

- Stil zitten op geld.
- Ineffectief gedrag in brede zin.
- Verliefd op eigen bankrekening?

Naast het feit dat vanuit de overheid gezocht wordt naar manieren om vermogen van de corporaties af te romen voor het eigen financieel beleid (zie paragraaf 3.3.3) en vermogensgroei op zichzelf voor de corporatie dus geen strategisch doel kan zijn, blijkt uit de impactanalyse dat voor het bereiken van de maatschappelijke doelen die de corporatie zichzelf stelt er vanuit het basispunt sociale woningbelegger geschakeld moet worden naar dan wel sociale woningbeheerder, dan wel maatschappelijke innovator dan wel maatschappelijke vastgoedondernemer.

Dit schakelen tussen de bedrijfsstijlen blijkt ook noodzakelijk vanuit de interne visie: voor het verdienmodel is het noodzakelijk dat er vastgoed aan de portefeuille wordt toegevoegd. Dit betekent dat er geschakeld moet kunnen worden naar maatschappelijk vastgoedondernemer.

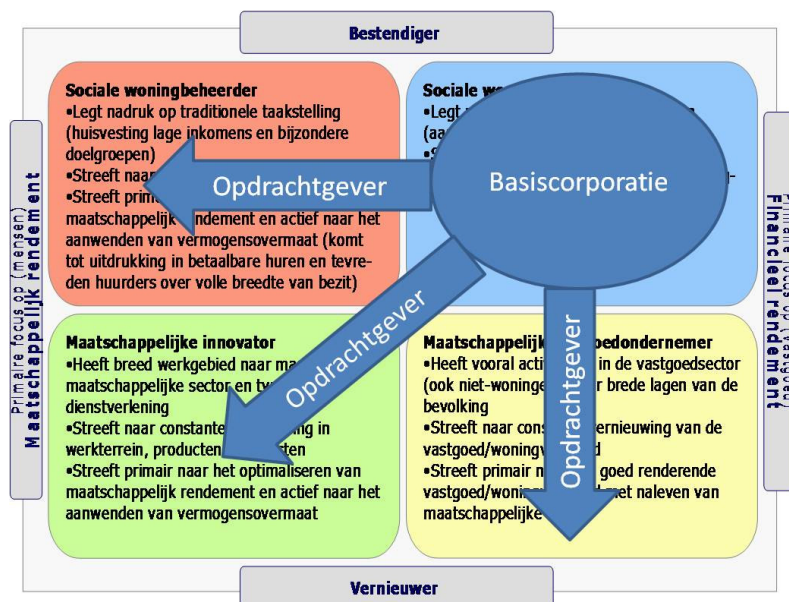
De externe visie op basis van de literatuur (Fleurke, 2009) toont aan dat vermarkting, oftewel afscheid van de overheid een bedreiging kan zijn voor het maatschappelijk ondernemen: weinig belang voor de lokale inbedding en het publiek belang. Dit sluit dus niet aan.

Consolidatie wordt kansrijk geacht bij complementariteit tussen strengere aansturing van de sociale verhuur en meer vrijheden daarbuiten. Dit zou kunnen leiden tot ontwikkelingskracht. Daarnaast wordt de combinatie van versmalling en lokale expansie als kansrijk gezien. Beide ontwikkelingsrichtingen, die volgens Fleurke perspectief bieden, sluiten aan bij zowel de resultaten uit de impactanalyse als de interne visie.

Voor de strategische positionering komt dit dus neer op het volgende. De corporatie laat zich op basis van de impactanalyse en de externe en interne visies, volgens de bedrijfsstijlen van Gruis niet eenduidig classificeren. In beginsel zal zij een sociale woningbelegger zijn, die om te voldoen aan de maatschappelijke doelen moet kunnen schakelen naar de overige bedrijfsstijlen. De maatschappelijke agenda dient te worden opgehaald en voor eventuele realisatie worden projectspecifieke keuzen gemaakt op basis van een afweging tussen maatschappelijke waarde, klantwaarde, vastgoedwaarde en financiële waarde. De keuzen worden echter altijd afgezet ten opzichte van alle keuzen die voorliggen, zodat de financiële continuïteit wordt gewaarborgd. Het 'moeten', 'willen', 'kunnen' wordt dus iets aangepast naar 'kunnen', 'moeten', 'willen':

1. 'kunnen': wat zijn de financiële mogelijkheden?
2. 'moeten': welke opgaven liggen er in de lokale omgeving en het eigen bezit die in ieder geval moeten worden opgepakt?
3. 'willen': wat zijn nog de resterende financiële mogelijkheden om invulling te geven aan de maatschappelijke agenda?

De consequenties hiervan voor de inrichting van de organisatie zijn, dat het voor een middelgrote corporatie niet aannemelijk lijkt om alle competenties die bij de verschillende bedrijfsstijlen horen, in huis te hebben. Een optie kan dus zijn dat de corporatie zich qua organisatiestructuur volledig richt op die past bij een sociale woningbelegger en dat voor de zaken die zich buiten deze bedrijfsstijl begeven de corporatie zich richt op goed opdrachtgeverschap. Dat betekent dat er allianties worden aangegaan met partijen die de projecten realiseren die nog 'kunnen' en die de corporatie graag zou 'willen' op basis van de opgehaalde maatschappelijke agenda. Bijkomend voordeel lijkt in dit geval dat de bedrijfsvoering efficiënter wordt.



5.5 Conclusies voor de portefeuillestrategie

Voor de portefeuillestrategie valt vanuit dit onderzoek niet meer te concluderen dan wat direct volgt uit de classificatie als sociale woningbelegger volgens de bedrijfsstijlen van Gruis: voor het bestaand bezit is de strategie om dit in stand te blijven houden totdat er een technische of maatschappelijke noodzaak is om te herontwikkelen. De onderhoudsplannen moeten hierop aansluiten. Wanneer de einde levensduur inzichtelijk is op basis van technische noodzaak, kan de locatie worden bestempeld als herontwikkelingslocatie. Hieraan kan dan samen met partners invulling worden gegeven voor de herontwikkeling.

De (voor het verdienmodel) noodzakelijke nieuwbouwontwikkelingen worden samen met partners geacquireerd en ontwikkeld, waarbij de corporatie de opdrachtgeversrol en de afnemersrol op zich neemt.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Beantwoording deelvragen

Welke methoden en theorieën vanuit de literatuur zijn toepasbaar voor dit onderzoek?

- Op basis van de beleidsachtbaan[®] van Van Os (Os, 2007) is een conceptueel model ontwikkeld dat de basis vormt voor de onderzoeksmethodiek.
- De theorie van Van den Berg (Berg, 2007) over het Organiserend Vermogen en de theorie van Van 't Verlaat (Verlaat, 2003) zijn gebruikt om de corporatieve ontwikkelingsstrategie vorm te geven.
- Op basis van de driehoek van Van 't Verlaat (Verlaat, 2003) en de theorie achter het afwegen binnen het concept Maatschappelijk Ondernemen van Deuten en De Kam (Deuten en De Kam, 2007) is een toetsingskader opgesteld om de impact van de contextwijzigingen te kunnen meten.

Wat zijn de gevolgen voor de ontwikkelingsstrategie als gevolg van de contextwijzigingen?

De gevolgen zijn verwerkt in de *Eigenzinnige Ontwikkelingsstrategie*. In onderstaande tabellen staan de gevolgen voor zowel proces als programma beschreven, afgezet tegen de bestaande ontwikkelingsstrategie van wonenCentraal en een normatieve ontwikkelingsstrategie, de corporatieve ontwikkelingsstrategie, op basis van de theorieën van Van den Berg (Berg, 1995) en Van 't Verlaat (Verlaat, 2003).

Procesverschillen

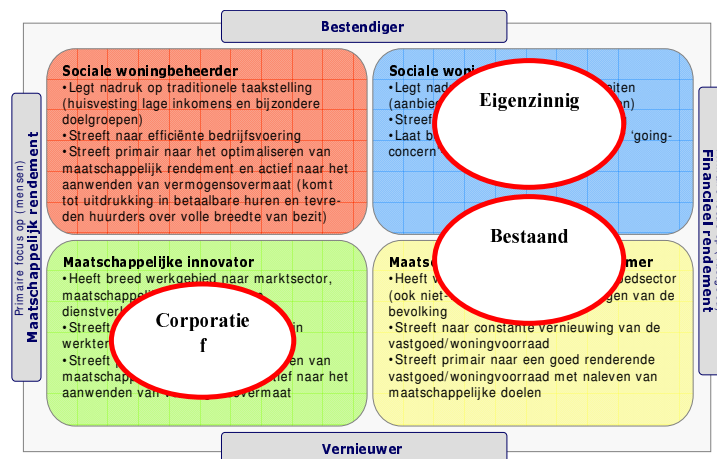
	Bestaand	Corporatief	Eigenzinnig
Initiatief	Indien noodzakelijk met partners	Integraal met relevante actoren	Complexniveau
Planvorming	Ten dienste van eigen ambitie	Sector en facetoverstijgend	Waardering bestaand bezit, passend binnen portefeuillestrategie
Realisatie	Zo snel mogelijk	Afspraken nakomen wat betreft fasering.	Fasering obv kasstromen
Beheer	Gewilde wijken	Gezonde wijken	Schoon, heel en veilig

Programmaverschillen

		Bestaand	Corporatief	Eigenzinnig
Woningbouw	- Bestaand bezit	- Waarderen op verhuurbaarheid, technische staat en bedrijfswaarde	- Waarderen op ontwikkelpotentie onderliggende gronden	- Waarderen op bedrijfswaarde evt. in combinatie met rendabele ingreep i.c.m. levensduurverlenging (indien technische staat voldoende)
	- Nieuwbouw	- Indien passend binnen vastgoedstrategie: zo veel mogelijk toepassen voor de doelgroep eventueel met 'bijvangst'.	- Toepassen voor verschillende doelgroepen, productmarktcombinaties	- Toepassen indien vanuit portefeuillestrategie noodzakelijk en financieel haalbaar vanuit operationele kasstroom en marktwaarde > stichtingskosten - Huurwoningen < 653 EU opbrengst cf. woningwaarderingssysteem

Maatschappelijk Vastgoed	- Bestaand bezit	- Doorexploiteren.	- Doorexploiteren t/m einde huurcontract. - Eventueel waarden op ontwikkelpotentie onderliggende gronden.	- Waarden op bedrijfswaarde evt. in combinatie met ingreep in levensduurverlenging (indien markt vraag aanwezig) - Afstoten indien geen volkshuisvestelijke waarde.
	- Nieuwbouw	- Toepassen indien passend binnen vastgoedstrategie	- Toepassen vanuit planoptiek.	- Toepassen met overeenkomst met afnemer vooraf.
Zorgvastgoed	- Bestaand bezit	- Doorexploiteren.	- Doorexploiteren t/m einde huurcontract. - Eventueel waarden op ontwikkelpotentie onderliggende gronden.	- Waarden op bedrijfswaarde evt. in combinatie met ingreep in levensduurverlenging (indien markt vraag aanwezig) - Afstoten indien geen volkshuisvestelijke waarde.
	- Nieuwbouw	- Toepassen indien passend binnen vastgoedstrategie	- Toepassen vanuit planoptiek.	- Toepassen met overeenkomst met afnemer vooraf.
Commerciële vastgoed	- Bestaand bezit	- Doorexploiteren.	- Doorexploiteren t/m einde huurcontract. - Eventueel waarden op ontwikkelpotentie onderliggende gronden.	- Doorexploiteren t/m einde huurcontract. - Afstoten indien geen volkshuisvestelijke waarde.
	- Nieuwbouw	- Toepassen indien 'bijvangst'.	- Toepassen vanuit planoptiek.	- Niet toepassen
Leefbaarheid	- Bestaand bezit	- Gewilde wijken als uitgangspunt.	- schoon, heel, veilig - gezonde en gewilde wijken.	- schoon, heel, veilig
	- Nieuwbouw	- Geen extra inspanning.	- parkmanagement - hoge kwaliteit openbare ruimte	- schoon, heel, veilig - sober en doelmatig beheer inclusief directe omgeving openbare ruimte.

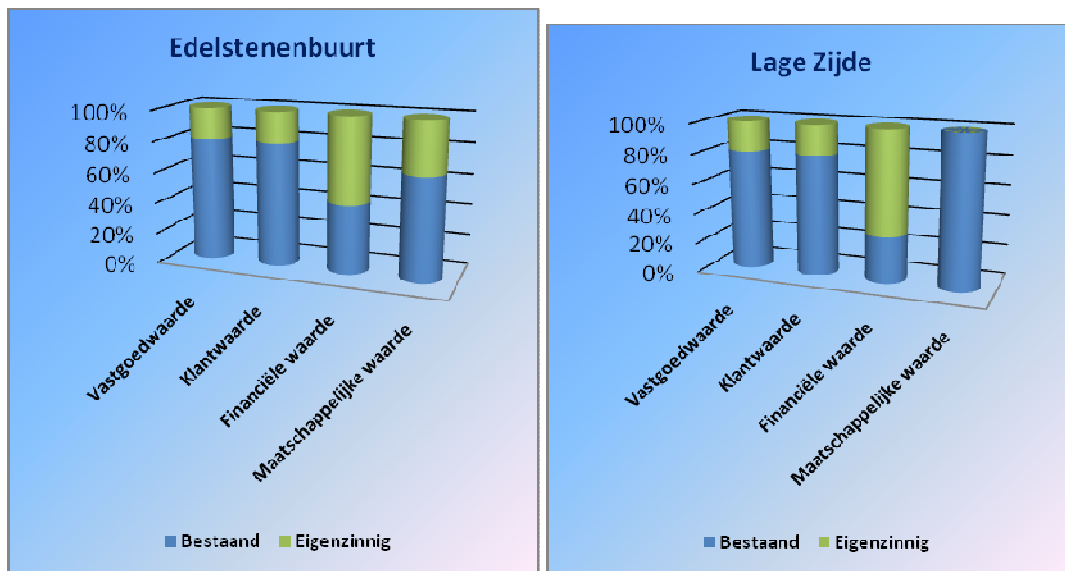
Volgens de theorie van de bedrijfsmethoden van Gruis (Gruis, 2005), zijn deze strategieën als volgt te classificeren:



In hoeverre is de impact op stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten als gevolg van een gewijzigde ontwikkelingsstrategie meetbaar en is er een relatie te leggen tussen de resultaten van de meting en de strategische positionering van de corporatie?

Door beantwoording van een set analysevragen uit het toetsingskader is er bij twee cases, voor de verschillende ontwikkelingsstrategieën een waardering gegeven aan de vastgoedwaarde, de financiële waarde, de klantwaarde en de maatschappelijke waarde. Deze waardering is vervolgens omgezet in een score.

De impact van de gewijzigde ontwikkelingsstrategie ten opzichte van de bestaande strategie is meetbaar gemaakt door de eigenzinnige strategie met de bestaande strategie te vergelijken.

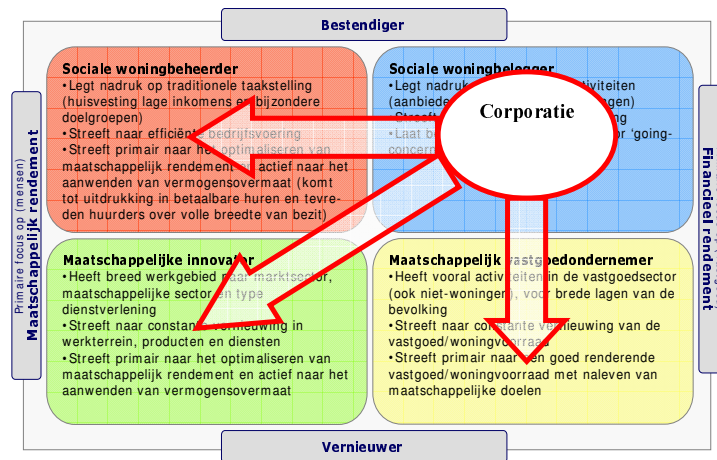


Bovenstaande weergaven van de resultaten van de impactanalyse laten voor zowel de Edelstenenbuurt als Lage Zijde zien dat bij de eigenzinnige ontwikkelingsstrategie ten opzichte van de bestaande ontwikkelingsstrategie er in meer en mindere mate een afslag gedaan wordt op de vastgoedwaarde, klantwaarde en de maatschappelijke waarde. De financiële waarde scoort wel het hoogst bij de eigenzinnige strategie. Hoewel de trend voor beide cases hetzelfde is, lijkt de impact op de financiële waarde en de maatschappelijke waarde groter bij de case Lage Zijde dan bij de case Edelstenenbuurt.

Voor de financiële waarde wordt dit verklaard door het feit dat bij de case Lage Zijde, bij de bestaande strategie, de investeringen en de risico's hoger zijn dan de investeringen en risico's van de bestaande strategie bij de Edelstenenbuurt. Er is bij de bestaande strategie voor Lage Zijde meer financiële waarde te verliezen ten opzichte van de eigenzinnige strategie dan bij de Edelstenenbuurt.

Het verschil in impact op de maatschappelijke waarde tussen de twee cases wordt verklaard doordat bij de case Lage Zijde, een type centrumplan, meer maatschappelijke effecten op het spel staan, dan bij de case Edelstenenbuurt, een binnenstedelijke herstructurering. De bestaande strategie voor de case Lage Zijde, behaalt een groter maatschappelijk effect voor die buurt, wijk en zelfs de stad dan dat de bestaande strategie voor de case Edelstenenbuurt behaalt. Maatschappelijk staat er meer op het spel bij de case Lage Zijde dan bij de case Edelstenenbuurt.

Geconcludeerd wordt dan voor de classificatie van de corporatie volgens de bedrijfsstijlen van Gruis die als invalshoek geldt voor de strategische positionering van de corporatie, dat op basis van de uitgangspunten zoals gehanteerd bij de simulatie en evaluatie van de twee cases, het basispunt van de corporatie wordt geclassificeerd als sociale woningbelegger. Dit om te kunnen voldoen aan de noodzakelijke financiële (voor)waarde. En dat om de streefdoelen te kunnen behalen er per project verschillende keuzen dienen te worden gemaakt, waardoor de corporatie zich zowel als sociale woningbeheerder, of als maatschappelijke innovator of als sociale vastgoedondernemer moet opstellen.



De bedrijfsstijl wordt dus dynamisch, met als basis de sociale woningbelegger. Dit is de input vanuit de impactanalyse voor de strategische positionering van de corporatie.

Wat kan mede aan de hand van de resultaten van de impactanalyse worden geconcludeerd voor de strategische positionering en de portefeuillestrategie van de corporatie?

Naast het feit dat vanuit de overheid gezocht wordt naar manieren om vermogen van de corporaties af te romen voor het eigen financieel beleid (zie paragraaf 3.3.3) en vermogensgroei op zichzelf voor de corporatie dus geen strategisch doel kan zijn, blijkt uit de impactanalyse dat voor het bereiken van de maatschappelijke doelen die de corporatie zichzelf stelt er vanuit het basispunt sociale woningbelegger geschakeld moet worden naar dan wel sociale woningbeheerder, dan wel maatschappelijke innovator dan wel maatschappelijke vastgoedondernemer.

Dit schakelen tussen de bedrijfsstijlen blijkt ook noodzakelijk vanuit de interne visie: voor het verdienmodel is het noodzakelijk dat er vastgoed aan de portefeuille wordt toegevoegd. Dit betekent dat er geschakeld moet kunnen worden naar maatschappelijk vastgoedondernemer.

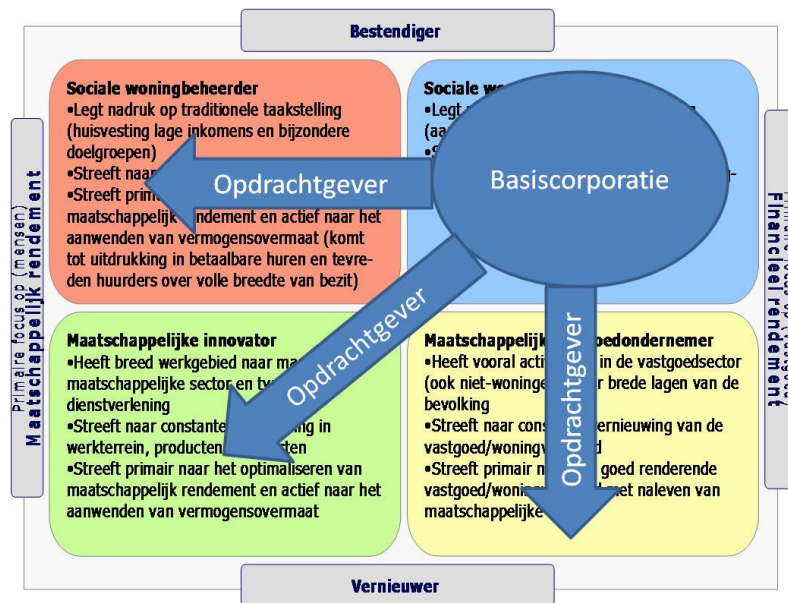
De externe visie op basis van de literatuur (Fleurke, 2009) toont aan dat vermarkting, oftewel afscheid van de overheid een bedreiging kan zijn voor het maatschappelijk ondernemen: weinig belang voor de lokale inbedding en het publiek belang. Dit sluit dus niet aan.

Consolidatie wordt kansrijk geacht bij complementariteit tussen strengere aansturing van de sociale verhuur en meer vrijheden daarbuiten. Dit zou kunnen leiden tot ontwikkelingskracht. Daarnaast wordt de combinatie van versmalling en lokale expansie als kansrijk gezien. Beide ontwikkelingsrichtingen, die volgens Fleurke perspectief bieden, sluiten aan bij zowel de resultaten uit de impactanalyse als de interne visie.

Voor de strategische positionering komt dit neer op het volgende. De corporatie laat zich op basis van de impactanalyse en de externe en interne visies, volgens de bedrijfsstijlen van Gruis niet eenduidig classificeren. In beginsel zal zij een sociale woningbelegger zijn, die om te voldoen aan de maatschappelijke doelen moet kunnen schakelen naar de overige bedrijfsstijlen. De maatschappelijke agenda dient te worden opgehaald en voor eventuele realisatie worden projectspecifieke keuzen gemaakt op basis van een afweging tussen maatschappelijke waarde, klantwaarde, vastgoedwaarde en financiële waarde. De keuzen worden echter altijd afgezet ten opzichte van alle keuzen die voorliggen, zodat de financiële continuïteit wordt gewaarborgd. Het 'moeten', 'willen', 'kunnen' wordt dus iets aangepast naar 'kunnen', 'moeten', 'willen':

1. 'kunnen': wat zijn de financiële mogelijkheden?
2. 'moeten': welke opgaven liggen er in de lokale omgeving en het eigen bezit die in ieder geval moeten worden opgepakt?
3. 'willen': wat zijn nog de resterende financiële mogelijkheden om invulling te geven aan de maatschappelijke agenda?

De consequenties hiervan voor de inrichting van de organisatie zijn, dat het voor een middelgrote corporatie niet aannemelijk lijkt om alle competenties die bij de verschillende bedrijfsstijlen horen, in huis te hebben. Een optie kan dus zijn dat de corporatie zich qua organisatiestructuur volledig richt op die past bij een sociale woningbelegger en dat voor de zaken die zich buiten deze bedrijfsstijl begeven de corporatie zich richt op goed opdrachtgeverschap. Dat betekent dat er allianties worden aangegaan met partijen die de projecten realiseren, die nog kunnen en die de corporatie graag zou willen op basis van de opgehaalde maatschappelijke agenda. Bijvangst lijkt in dit geval dat de bedrijfsvoering efficiënter wordt.



Voor de portefeuillestrategie valt vanuit dit onderzoek niet meer te concluderen dan wat direct volgt uit de classificatie als sociale woningbelegger volgens de bedrijfsstijlen van Gruis: voor het bestaand bezit is de strategie om dit in stand te blijven houden totdat er een technische of maatschappelijke noodzaak is om te herontwikkelen. De onderhoudsplannen moeten hierop aansluiten. Wanneer de einde levensduur inzichtelijk is op basis van technische noodzaak, kan de locatie worden bestempeld als herontwikkelingslocatie. Hieraan kan dan samen met partners invulling worden gegeven voor de herontwikkeling.

De (voor het verdienmodel) noodzakelijke nieuwbouwontwikkelingen worden samen met partners geacquireerd en ontwikkeld, waarbij de corporatie de opdrachtgeversrol en de afnemersrol op zich neemt.

Door bovenstaande beantwoording van de deelvragen van het onderzoek is antwoord gegeven op de *centrale onderzoeksvraag*: "Wat is de impact op de resultaten van stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten, wanneer ontwikkelingsstrategieën van een middelgrote corporatie wijzigen als gevolg van contextwijzigingen en wat is dan het effect voor de strategische positionering en de portefeuillestrategie van deze corporatie?"

Overige conclusies volgend uit het onderzoek

Door de hernieuwde wet- en regelgeving rigide door te voeren, laat de corporatie veel maatschappelijke waarde liggen bij verschillende typen gebiedsontwikkelingsprojecten.

Het is niet noodzakelijk om rigide of besluiteloos te zijn: het speelveld is helder, strategische keuzen op projectniveau dienen alleen nog gemaakt te worden wat betreft projectonderdelen die buiten dit speelveld liggen. Het toetsen op basis van vastgoedwaarde, financiële waarde, klantwaarde en maatschappelijke waarde levert een goed afwegingskader op. Alle projecten dienen met elkaar in verband te worden gebracht, zodat de keuzen tussen projecten ook onderling kunnen worden afgewogen.

Corporaties hoeven niet op zoek te gaan naar een nieuw verdienmodel: vastgoed is en blijft de driver. Corporaties hebben door hun vastgoedbezit, vermogen en middelen en blijven (dus) keuzevrijheid houden. Dit betekent dat een herijking van strategie nog steeds benaderd kan worden, vanuit de eigen doelstellingen en interne visie. Daarbij is de volgorde van denken: 1) kunnen, 2) moeten en 3) willen.

Als maatschappelijk ondernemer moet de corporatie streven naar de zoals in dit onderzoek beschreven *Corporatieve Ontwikkelingsstrategie*. Hiermee worden de hoogste resultaten gehaald op de streefdoelen en op de maatschappelijke waarde, klantwaarde en vastgoedwaarde. Dit moet de corporatie echter wel kunnen, zowel financieel als organisatorisch. Als de corporatie hier op zowel financieel vlak als organisatorisch vlak niet toe in staat is, dienen hiervoor partners te worden gezocht en dienen strategische allianties te worden aangegaan. Bovendien hebben de activiteiten van overige actoren, partners en belanghouders eveneens een grote invloed op de te behalen resultaten van deze strategie. Dit lijkt dan ook de conclusie met de meeste urgentie voor eventueel vervolgonderzoek.

6.2 Aanbevelingen

Vervolgonderzoek

Het lijkt raadzaam vervolgonderzoek te doen naar hoe een corporatie het organiseert dat de corporatieve ontwikkelingsstrategie zoals beschreven in dit onderzoek wordt gerealiseerd, zonder dat ze daar zelf de financiële en/ of organisatorische middelen voor beschikbaar heeft.

Afwegingskader

Iedere stap die in dit onderzoek is uitgevoerd levert genoeg onderzoeksmateriaal op voor het maken van een scriptie. Aanbevolen wordt dat specifiek het afwegingskader verder wordt uitgewerkt, zodat er een robuust model ontstaat dat ten grondslag kan liggen aan de projectmatige afweging op maatschappelijke waarde, klantwaarde, vastgoedwaarde en financiële waarde.

Literatuurlijst

- Aedes (2006), Eigentijds maatschappelijk ondernemen, een praktische handreiking voor woningcorporaties
- Aedes (2009), Interview Docters Van Leeuwen, Aedes magazine nr. 19
- Aedes (2010a), Branche in beeld 2010 (verslagjaar 2009)
- Aedes (2010b), Speech minister Donner, www.aedesnet.nl.
- Aedes (2011) Aedescode
- Beekers, W. (2010), 'Hoe woningcorporaties ontworteld raakten', tijdschrift S&D 5/6
- Berg, L. van den, E. Braun, J. van der Meer (1997), 'The organising capacity of metropolitan regions', in: Environment and Planning: Government and Policy, volum 15, pp. 253-272.
- Berg, L. van den (2002), Organiserend Vermogen in perspectief, literatuur college MCD
- Bijdendijk, F. (2007), Wonen zonder staatssteun; een pleidooi voor eerlijk delen van kwaliteit, Het Oosten Woningcorporatie, Amsterdam
- Bouwmans, R. en Piekhaar, O., (2006), Eigentijds Maatschappelijk Ondernemen: Een praktische handreiking voor woningcorporaties, Aedes, Hilversum.
- Bouwmans, R. en Piekhaar, O., (2007), Eigentijds Maatschappelijk Ondernemen in de praktijk: Door 32 corporaties in beeld gebracht, Aedes, Hilversum.
- BZK (2009), Wetsvoorstel Herzieningswet toegelaten instellingen woningcorporaties, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 21-7-2009.
- BZK (2011), De Reiswijzer Gebiedsontwikkeling, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Neprom, VNG, 2011.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2008), Nieuwe beoordelingsmethodiek, Naarden 7 januari 2008.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2008), Sectorbeeld voornemens woningcorporaties, Naarden 1 juli 2008.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2008), Sectorbeeld realisaties woningcorporaties verslagjaar 2009, Naarden 17 November 2008.
- CFV (2011), 'Doorrekening effecten Regeerakkoord voor de corporatiesector', Naarden.
- Collins, J. (2007), Good to Great, Business Contact, Amsterdam.
- Commissie de Boer (2005), Lokaal wat kan, centraal wat moet: nieuw bestel voor woningcorporaties, Aedes vereniging van woningcorporaties, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening en Milieu.
- Commissie Sas (2005), Corporaties lokaal verbinden, presteren en verbinding zoeken zonder vrijblijvendheid, Hilversum
- Conijn, J. (2005), Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing, Rigo Research en Advies, Amsterdam.
- Dankert, R. (2011), Balanceren tussen uitvoering en het bewuste afwijking van beleid, Proefschrift TU Delft, DUP 2011.
- Deloitte (2004), Branchegroep Wonen en Ruimte, Corporatie Governance: Handboek voor commissarissen en bestuurders, Deloitte.
- Deuten, J. van en G. de Kam (2005), Weten van renderen: Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken, SEV, Rotterdam.
- Deuten, J. van, P. Doevendans en G. de Kam (2006), Weten van renderen: van belofte naar realiteit, Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, Nirov, 2006/4
- Deuten, J. van en G. de Kam (2007), Werken aan de goede keuze: Hoe de corporatie als eigentijds maatschappelijk ondernemer keuzes maakt, PDF-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen, Aedes, Hilversum.
- Duivesteijn, A. (2010), 'Pleidooi voor een radicale stelselherziening', tijdschrift S&D 5/6

- Enk, W. van (2009), Geen reddende engel, Property NL, 20 november 2009
- FD (2010), 'Woningcorporaties likken hun wonden na misstap in projectontwikkeling', Financieel Dagblad, 20 december 2010.
- FD (2011), Woningcorporaties lopen een kwart miljard mis', Financieel dagblad, 17 maart 2011.
- Fleurke, Prof. dr. F., prof. Dr. Ir. J. van der Schaar, drs. F. van Wijk (2009), 'Ontwikkelingspaden voor woningcorporaties', Amsterdam: RIGO.
- Gemeente Alphen aan den Rijn (2007), 'Herijking Masterplan Lage Zijde'.
- Gerrichhauzen, L. (2010), 'Woningcorporaties: de onmisbare schakel', tijdschrift S&D 5/6
- Gruis, V. (2005), Bedrijfsstijlen woningcorporaties: organisatorische concepten, BuildingBusiness, 2005.
- Gruis, V. (2007a), Bedrijfsstijlen woningcorporaties; onderzoeksverslag, Delftse Universitaire Pers, Delft
- Kaplan, R.S. en Norton, D.P. (2001), focus op strategie: Hoe organisaties die met de balanced scorecard werken beter renderen in een veranderende bedrijfsomgeving, Amsterdam, Business Contact
- Koning, Pierre, en Michiel van Leuvensteijn, (2010), De woningcorporaties uit de verdwijndriehoek, CPB Document No 202, Den Haag.
- Laan, Minister E.E. van der (2009), Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal, Staatssteundossier woningcorporaties, 15 december 2009.
- Lans, J. van der (2010), 'Een woning om vooruit te komen', tijdschrift S&D 5/6
- Lindblom, Ch. (1959), The Science of Muddling Though, Public Administration Review 19: 79-88
- Meijerink, Stuurgroep (2008); Nieuw Arrangement Overheid-Corporaties;
- Miles, G.E., en C.C. Snow, (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, New York: McGraw-Hill.
- Nieboer, N. (2009), Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties, Proefschrift TU Delft, DUP 2009.
- Os, P. van, (2007), Mensen, Stenen, Geld; Het beleidsproces bij woningcorporaties, Rigo Research Advies B.V., Amsterdam
- Parteon (2011), Jaarverslag 2010, Wormerveer
- Pelders, E. (2008), De geboorte van een project, MCD-scriptie, 2008, Rotterdam
- Piekhaar, O., (2009), Maatschappelijk ondernemen met vastgoed, Master Thesis ASRE
- Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage, Free Press, New York.
- Quintis (16-05-2011), 'Donner bekent kleur en geeft richting met nieuwe woningwet'
- Randraat, G. van (2006), sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling, MCD-scriptie, 2006, Rotterdam
- Schellen, K. (2006), De nieuwe corporatie, MCD-scriptie, 2006, Rotterdam
- Snuverink, Ir. H.M. (2006), 'Verzelfstandiging bij woningcorporaties: de geschiedenis', Amsterdam: Quintis
- Stipo (2010), 'Woningcorporatie 2020', Amsterdam
- Teisman, G.R. en E. Klijn (2002), Partnerships arrangements, governmental rhetoric or governance scheme?, p. 189-198 in public administration review, march/april 2002
- Treacy, M. en F.Wiersema (1995)The Discipline of Marketleaders, Harper & Collins, New York.
- Verdooren, K. (2001), Klantmanagement en vastgoedmanagement bij woningverhuur, Twente.
- Verlaat, Dr. J. van 't (2003), Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen, Erasmus Universiteit Rotterdam.

- Vlist, N. van der (2010), De herstructurering voorbij (?), MCD Scriptie, 2010, Rotterdam
- VVD – CDA (2010), Vrijheid en Verantwoordelijkheid, Regeerakkoord Kabinet Rutte
- WI (2005), Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, Investeren in de samenleving: een verkenning.
- naar de missie en positie van de maatschappelijke onderneming, Den Haag, 2005.
- Wildt, R. de, T. Luijkx (2011), Onrendabele nieuwbouw, Investerings in de sociale huursector, Rigo Research Advies B.V, Amsterdam
- WonenCentraal (2010), Jaarplan 2010, Alphen aan den Rijn.
- Ymere (2011), Jaarverslag 2010, Amsterdam