

De nieuwe corporatie



De toekomst van woningcorporaties binnen stedelijke gebiedsontwikkeling

ing. Kay Schellen
MCD 2006

De nieuwe corporatie

De toekomst van woningcorporaties binnen stedelijke gebiedsontwikkeling

ing. Kay Schellen

Erasmus Universiteit Rotterdam / Technische Universiteit Delft /
Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

Master City Development

22 augustus 2006

“Steden zijn vreemde personages. Je kunt vertrouwd raken met een stad, je kunt denken haar door en door te kennen, maar op beslissende momenten doet ze zich toch anders voor dan je verwacht had, of je ontdekt plekken waar je jarenlang blind voorbijgelopen was. Daar komt bij dat ze altijd veel ouder is dan jij, dat ze eeuwenoude herinneringen met zich mee draagt, maar tegelijk ineens kan veranderen, hetzij door bouwprojecten of natuurrampen, hetzij door demografische ontwikkelingen. De stad is een geliefde die je nooit helemaal zult doorgronden. Ze is sterker en wijzer dan jij.”¹

¹ Gerbrandy, Piet (2005). *Het schuddende stationsbuffet*, Volkskrant.

INHOUD



afbeelding: "City people"

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 6 |
| STAP 1 INLEIDING | 8 |
| Achtergrond | 9 |
| Probleemstelling | 10 |
| Doelstelling | 11 |
| Vraagstelling | 11 |
| Onderzoeksopzet en theoretisch kader | 12 |
| Leeswijzer | 13 |
| STAP 2 THEORIE | 15 |
| 2.1 Context | 16 |
| Geschiedenis | 17 |
| <i>De eerste woningcorporaties</i> | 17 |
| <i>De woningwet</i> | 17 |
| Europa | 18 |
| <i>Volkshuisvesting in West-Europa</i> | 18 |
| <i>Staatssteun</i> | 21 |
| Besluit Beheer Sociale Huursector | 22 |
| <i>Verantwoordelijkheidsvelden</i> | 22 |
| <i>Kerntaken</i> | 23 |
| <i>Nevenactiviteiten en deelnemingen</i> | 23 |
| Gebied | 25 |
| Samenvatting | 26 |
| 2.2 Inhoud | 27 |
| Aandachtswijken | 28 |
| Sectorale en facetmatige aspecten | 29 |
| <i>Resultaat</i> | 30 |
| <i>Marktkwaliteit</i> | 32 |
| Samenvatting | 32 |
| 2.3 Actoren | 33 |
| De corporatie | 34 |
| <i>Organisatie</i> | 35 |
| <i>Stappen</i> | 37 |
| Publieke actoren | 37 |
| <i>Europese Unie</i> | 37 |
| <i>Overheid</i> | 37 |
| <i>Gemeente</i> | 38 |
| De projectontwikkelaar | 39 |
| <i>Projectontwikkellende beleggers</i> | 39 |
| <i>Institutionele beleggers</i> | 39 |
| <i>Bouwers/aannemers</i> | 39 |
| <i>Bouwende projectontwikkelaar</i> | 40 |
| <i>Een projectontwikkelaar</i> | 40 |
| <i>De toegevoegde waarde van een marktpartij</i> | 40 |
| Level playing field | 41 |
| De cultuur van woningcorporaties tegenover die van marktpartijen | 42 |
| Samenvatting | 43 |
| 2.4 Middelen | 45 |
| CFV | 46 |
| WSW | 46 |

| | |
|---|-----------|
| Vennootschapsbelasting | 45 |
| Onrendabele top | 47 |
| Financiële ruimte | 49 |
| <i>WIF</i> | 49 |
| <i>Verevening</i> | 50 |
| <i>Organisatie</i> | 50 |
| Risicomanagement | 50 |
| Samenvatting | 51 |
| 2.5 Proces | 52 |
| Organiserend Vermogen | 53 |
| <i>Governance</i> | 53 |
| <i>Maatschappelijk draagvlak</i> | 53 |
| <i>Leiderschap</i> | 53 |
| Managementbenadering | 54 |
| <i>Maatschappelijk verantwoord ondernemen</i> | 54 |
| <i>Commerciële tegenover sociale aanpak</i> | 55 |
| <i>Hybride organisatie</i> | 56 |
| <i>Mensenwerk</i> | 57 |
| Samenvatting | 57 |
| 2.6 Investeringsmodel | 59 |
| <i>Context</i> | 60 |
| <i>Inhoud</i> | 60 |
| <i>Actoren</i> | 60 |
| <i>Middelen</i> | 61 |
| <i>Proces</i> | 61 |
| STAP 3 PRAKTIJK | 62 |
| 3.1 Vijf corporaties | 65 |
| Com-wonen | 66 |
| <i>Missie</i> | 66 |
| <i>Organisatie</i> | 65 |
| <i>Com-plus</i> | 67 |
| Woonbron | 68 |
| <i>Missie</i> | 68 |
| <i>Organisatie</i> | 68 |
| <i>Kristal</i> | 70 |
| <i>Triant</i> | 71 |
| WBR | 71 |
| <i>Missie</i> | 70 |
| <i>Organisatie</i> | 71 |
| Nieuwe Unie | 73 |
| <i>Missie</i> | 73 |
| <i>Organisatie</i> | 73 |
| <i>Proplan Woonservice BV</i> | 74 |
| Vestia | 75 |
| <i>Missie</i> | 75 |
| <i>Organisatie</i> | 75 |
| <i>Estrade</i> | 76 |
| <i>Timpaan</i> | 76 |
| 3.2 De verhoudingen | 77 |
| De vijf corporaties | 78 |
| <i>Afdeling projectontwikkeling</i> | 78 |

| | |
|---|----|
| <i>Benchmark</i> | 79 |
| <i>Concurrentie</i> | 81 |
| <i>Leiderschap</i> | 82 |
| <i>Overheid</i> | 83 |
| <i>Europa en Toekomst</i> | 84 |
| De Marktpartijen | 85 |
| <i>Concurrentie</i> | 86 |
| <i>Maatschappelijk verantwoorde onderneming</i> | 86 |
| <i>Imago</i> | 88 |
| <i>Resultaat</i> | 89 |
| Antwoord | 90 |
| Conclusie | 93 |

STAP 4 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN 95

| | |
|--|------------|
| 4.1 Conclusie | 95 |
| <i>Stappenplan</i> | 95 |
| 4.2 Aanbevelingen | 100 |
| <i>Het meetbare maatschappelijke rendement</i> | 100 |
| <i>Leiderschap</i> | 100 |
| <i>Meetbare doelstellingen</i> | 100 |
| <i>Concurrentie</i> | 100 |
| <i>Hybride organisatie</i> | 101 |
| <i>De nieuwe corporatie</i> | 101 |
| Vervolgonderzoek | 102 |
| Bronnen | 103 |
| Bijlagen | 105 |



Voorwoord

Het snijvlak tussen corporaties en marktpartijen heeft al een lange tijd mijn aandacht. De commerciële ontwikkelaars lijken de stedelijke aandachtswijken in de grote stad ontdekt te hebben nadat het werk in de uitbreidingswijken beetje bij beetje lijkt op te drogen. Corporaties hebben daarbij een nieuwe rol gekregen als ontwikkelaar van het duurdere segment woningen en lijken zich bewust te gaan worden van hun belangrijke rol binnen de integrale stedelijke gebiedsontwikkeling. Ze zijn echter nog onwennig met deze nieuwe rol. Het richtingsgevoel van corporaties dient scherp gesteld te worden. Corporaties worstelen met hun status en positie binnen de veranderende omstandigheden. Het gekozen onderwerp is mij in eerste instantie gaan interesseren door discussies op de werkvloer en de groeiende aandacht in de media. Later wilde ik het onderwerp uitdiepen om het niet bij stigmatiserende gesprekken te houden. De koppeling met de opleiding MCD lag voor de hand.

Het onderzoek is uitgegroeid tot een uitgebreid rapport. De reden hiervoor is dat het speelveld van een corporatie zeer veel raakvlakken heeft. Zonder al deze aspecten te onderzoeken en omschrijven is de corporatie bijna niet te positioneren binnen zijn maatschappelijke, politieke, financiële en economische context. Het proces van de nieuwe rol van de corporaties blijft zich ontwikkelen en daarom is getracht een stand weer te geven van de situatie op dit moment. Ter illustratie: elke week komen nieuwe rapporten en persberichten uit over het onderwerp met de laatste ontwikkelingen.

Dit onderzoek heeft natuurlijk niet tot stand kunnen komen zonder hulp en ondersteuning van anderen. Allereerst wil ik Com-wonen en Westambacht bedanken die mij de mogelijkheid gaven en flexibiliteit boden om de opleiding te kunnen volgen. Ik bedank Hans Wielaard voor zijn praktische theorievorming over integrale gebiedsontwikkeling. Ik dank Henk Westra voor zijn begeleiding bij dit scriptierapport, de aangeboden literatuur, zijn tips en inspirerende adviezen. Ik bedank Marco van der Hoek voor zijn advies hoe de scriptie aan te pakken. En bovenal dank ik Paulien voor het kritische lezen van deze scriptie, voor de discussies over het onderwerp waarbij nieuwe invalshoeken verkend werden en voor alle tijd en ruimte die zij mij heeft gegund. Ondanks dat we Sterre elke dag missen, is Paulien mij blijven aansporen de scriptie te voltooien.

STAP 1 INLEIDING



Er woedt een maatschappelijke discussie over de toekomst van de corporaties in ons land. De Europese unie heeft deze zomer de structuur van Nederlandse woningbouwverenigingen aan de kaak gesteld, ontwikkelaars bekritisieren corporaties van oneerlijke concurrentie en corporaties starten het ene na het andere dure koopproject. De volgende twee recente citaten uit de media illustreren de kampen die zijn ontstaan; 'Ja, de Vastgoedsector heeft last van staatssteun aan corporaties' volgens Neprom-directeur Jan Fokkema², terwijl minister Dekker tijdens een bezoek aan de Tarwewijk in Rotterdam in een speech³ verkondigd 'Het aantal ontwikkelaars en beleggers dat bereid is om, naast zakelijke, ook maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, is in mijn ogen absoluut onvoldoende. Sommige gebieden vragen meer geduld en soms moet daar met minder rendement genoeg worden genomen'. Het valt verder op dat in het debat over liberalisering in de volkshuisvesting nauwelijks aandacht wordt geschonken aan de grote problemen in de woonsector en de gevaren die deze geven voor welvaart en economie. De corporatie als maatschappelijke onderneming staat in het middelpunt van de belangstelling.

² het tijdschrift voor Amsterdam's woonbeleid, 23 november 2005

³ bezoek op 23 januari 2006 in het kader van de 56 aandachtswijken

Achtergrond

Corporaties zijn ontstaan om aan de behoefte van de sociale economisch zwakkeren in de samenleving te voldoen. Eind negentiende eeuw werden ze opgericht en ook toen niet alleen om de huisvesting. Het ging ook om de emancipatie van burgers, om kansen voor de kinderen, hygiëne, moreel besef, om opvoeding, om scholing en werkgelegenheid. Verder bleek de woningcorporatie in het verzulde Nederland een belangrijk instrument in de emancipatie van allerlei groepen. Vanuit de vakbeweging (socialistisch, katholiek, protestants-christelijk) en vanuit verschillende beroepsgroepen werden woningbouwverenigingen of woningstichtingen opgericht, die allemaal aan de in de Woningwet gestelde criteria voldeden. Er kwam echter maar een beperkte woningproductie op gang. Na de tweede wereldoorlog stond de Nederlandse volkshuisvesting echter decennia lang in het teken van kwantitatieve woningnood. Opeenvolgende regeringen ontwikkelden, om de nood te ledigen, voornamelijk gesubsidieerde woningbouwprogramma's. Woningcorporaties werden een grote speler, zeker na 1969, toen het primaat van corporaties expliciet op het bouwen van sociale huurwoningen werd gevestigd. De rijksoverheid bepaalde echter ook wat en hoe er gebouwd moest worden. De legitimatie hiervoor vond zijn oorsprong in de enorme hoeveelheid subsidies die aan de realisatie van nieuwe woningen werd verbonden. Het rijk bepaalde niet alleen het programma en het tempo van realisatie, maar toetste ook nauwgezet de prijs (aanneemsommen) en kwaliteit. Pas begin jaren negentig werd de positie van de woningcorporaties aangepast. De rijkssteun was ondertussen geheel afgebouwd en de corporaties moesten financieel hun eigen broek ophouden. Veel corporaties waren in de jaren negentig de aandacht voor hun oorspronkelijke maatschappelijke doelen kwijtgeraakt. Bedrijfsmatig werken en vastgoed ontwikkelen was het parool. Maar ook de landelijke en lokale politiek lieten het afweten. Zij hadden geen opvatting meer over het wonen in hun stad of dorp. Slechts eenderde van de gemeenten had prestatieafspraken gemaakt met de corporaties.

Binnen de complexe opgave van herstructurering van de bestaande woningvoorraad is er behoefte aan inzicht voor partijen in de problematiek, de dilemma's, de oplossingsrichtingen en de mogelijkheden tot samenwerking. Voor projectontwikkelaars en bouwers is bovendien inzicht gewenst in hun rol, positie en meerwaarde, omdat zij door hun gebrek aan grondposities niet per definitie betrokken worden bij de herstructureringsopgave. Terwijl zij vanwege hun kennis, expertise en risicodragend vermogen wel een belangrijke bijdrage kunnen leveren. De herstructurering van de bestaande woningvoorraad, vooral in de naoorlogse wijken, is één van de belangrijkste opgaven voor de komende decennia. Deze wijken kenmerken zich vaak door eenzijdigheid in het woning- en voorzieningenaanbod, terwijl de bewoners veelal een sociale en economische achterstand hebben. Het leefklimaat in deze wijken is de laatste jaren verslechterd, wat mede tot gevolg heeft dat de meest draagkrachtige bewoners wegtrekken naar VINEX-locaties. De wijken dreigen hierdoor in een negatieve spiraal terecht te komen. Zowel de huur- als de koopsector is daar ontoegankelijk voor nieuwkomers met een kleinere beurs. Er is bijzonder weinig doorstroom. Dit is niet alleen sociaal onacceptabel, maar het dreigt ook een flinke rem te zetten op de welvaarts groei en economische concurrentiekracht. De grote steden van de Randstad zijn een motor van de nationale economie en moeten het hebben van de internationale uitwisseling van goederen, diensten en menselijk talent. De overheid erkent de problematiek en geeft aan dat de herstructurering van eenzijdig samengestelde woonwijken een belangrijk onderdeel is van het stedelijke beleid. Hiertoe worden vele miljarden gebundeld in het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV), dat tevens uitgaat van een veelvoud aan complementaire private investeringen. Ook is er een groot verschil met de klassieke stadsvernieuwing, waarbij veel bezit in handen was van particuliere eigenaren. Met subsidiegelden gaven gemeenten vroeger sturing aan het proces en op die manier hadden zij feitelijk de regie in handen. De klassieke stadsvernieuwing had tot doel de woningen in vooroorlogse buurten en wijken kwalitatief te verbeteren door problemen en knelpunten projectmatig aan te pakken. De herstructurering van nu onderscheidt zich dan ook van klassieke stadsvernieuwing en revitalisering door een integrale en procesmatige aanpak op vele fronten (woonomgeving, infrastructuur, voorzieningen, bedrijvigheid, groenvoorziening en sociale veiligheid).

De branche is op zoek naar zijn nieuwe rol. Veel corporaties richten hun eigen projectontwikkelings BV op. Anderen kiezen er bewust voor de project- en vastgoedoperaties binnen de organisatie te houden. De branche is op zoek naar zijn positie. Zijn positie in de maatschappij, zijn positie in de markt en zijn positie ten opzichte van elkaar.

Probleemstelling

Deze achtergrond in oogschouw nemende, is te veronderstellen dat binnen de maatschappelijke ontwikkelingen die zich afspelen en gaan afspelen binnen de stedelijke regio's, woningcorporaties de aangewezen partijen zijn om de leidende rol te behouden om gebiedsontwikkelingsprojecten uit te voeren ten opzichte van projectontwikkelaars. Maar de vraag is of gebiedsontwikkeling het speeltje van de corporatiedirecteur is of een onderdeel van maatschappelijk ondernemen? Dienen corporaties te beheren of te presteren? Met gebiedsprojectontwikkeling wordt in dit onderzoek specifiek bedoeld op het vergroten van het aandeel koopwoningen binnen de zogenaamde ring van grote steden. Binnen de naoorlogse wijken van de grote steden is het grootste aandeel nog altijd de sociale bereikbare huurwoning. Door maatschappelijke ontwikkelingen raken stadsbuurten verder achterop. De zogenaamde overlooptgemeenten trekken veel jonge autochtone gezinnen omdat ze mensen een woning kunnen aanbieden waar behoefte aan is. Hiermee vertrekt ook de economische basis van een buurt. Dit suggereert dat de buitenwijken een sterke concurrent zijn voor de stadsbuurten. Het woningaanbod in de buurtgemeenten is vooral financieel aantrekkelijk, namelijk grondgebonden koopwoningen. Verder is de stad van oudsher het werkterrein van gemeenten en corporaties. Corporaties en gemeente zijn daarmee meestal levenslang tot elkaar veroordeeld. Projectontwikkelaars hebben de mogelijkheid de stad op elk gewenst moment te verlaten en naar een volgende stad te vertrekken. Ook hebben projectontwikkelaars het voordeel dat ze vergelijkingsmateriaal hebben en daardoor deze expertise kunnen inzetten. Projectontwikkelaars vinden hun oorsprong veelal in de VINEX-locaties. De afgelopen decennia hebben ze hun werkterrein verlegd naar de binnensteden, mede vanwege de enorme bouwopgave die daar ontstond. Corporaties kennen zoals eerder genoemd, hun verleden in uitbreidingswijken van de stadswijken. De stadswijken kunnen ook getypeerd worden als de vooroorlogse en naoorlogse stadswijken met problemen, waarbij het ministerie van VROM specifiek 56 aandachtswijken heeft aangewezen met als doel er de leefbaarheid te verbeteren. De corporaties beheren deze buurten⁴ bijna altijd voor meer dan 50 jaar. Gesteld kan worden dat corporaties diep geworteld zijn in de stadsbuurten.

Met de uiteindelijke en pure doelstelling van een corporatie worstelt de gehele branche al jaren. Waarvoor doen we 'het' eigenlijk? En zeker in relatie tot de uitvoering van commerciële en winstgevendende projectontwikkeling. Winst maken is een vies woord in corporatieland. Een onrendabele top is de algemeen geaccepteerde oplossing van elk project. Zijn corporaties zover van hun eigenlijke taak afgedreven of behoort het tot de integrale benadering van stedelijke gebiedsontwikkeling? En is alleen met deze benadering een succesvol resultaat te behalen? Kortom: is de oorspronkelijke taak nog wel actueel, of zou de kerntaak aangepast moeten worden?

Vanuit deze achtergrond is de volgende probleemstelling te omschrijven:

De toekomstige rol en positie van woningcorporaties als projectontwikkelaar binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling is vooralsnog onduidelijk binnen de landelijke en Europese wet- en regelgeving.

In de probleemstelling worden een aantal termen gebruikt die tijdens het onderzoek op een bepaalde manier geïnterpreteerd worden:

*Woningcorporatie*⁵

Een woningcorporatie of woningbouwcorporatie is een organisatie die zich zonder winstoogmerk richt op het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare woonruimte aan de aandachtsgroepen van belang. Doordat de Nederlandse overheid het bouwen van goede en goedkope woningen grotendeels aan deze organisaties overliet (en nog steeds overlaat), en zichzelf veelal beperkte tot de rol van financier, regelgever en toezichthouder, heeft de woningbouwcorporatie in Nederland een centrale rol in de volkshuisvestingssector gekregen.

⁴ de termen 'wijken' en 'buurten' worden hier door elkaar gebruikt. In de literatuur wordt hier een onderscheid tussen gemaakt.

⁵ vrij geïnterpreteerd uit: *Bouwkundige encyclopedie*, Elsevier, Amsterdam, Brussel, 1954.

Projectontwikkelaar

Een projectontwikkelaar ontwikkelt meestal marktconforme vastgoedconcepten voor eigen rekening en risico. De commerciële projectontwikkelaar wordt afgerekend op het rendement dat hij haalt door het vastgoed na de bouw af te stoten.⁶ Deze definitie betreft een zelfstandige en autonome ontwikkelaar terwijl in de probleemstelling specifiek de corporatie als ontwikkelaar optreedt.⁷

Stedelijke gebiedsontwikkeling⁸

Stedelijke gebiedsontwikkeling is het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijk gebied. Daarbij gaat het niet alleen om de ruimtelijke ontwikkeling, maar moet deze in nauwe samenhang met economische, sociale en andere ontwikkelingen worden gezien. De toenemende stedelijke dynamiek heeft gevolgen voor de complexiteit van het ontwikkelen van deze stedelijke gebieden. In het vervolg wordt stedelijke gebiedsontwikkeling vaak afgekort als sgo.

Wet- en regelgeving

Als er wordt gesproken over de wet- en regelgeving wordt hiermee in eerste instantie de Nederlandse wet- en regelgeving bedoeld. Waar dit relevant is zal ook de Europese wet- en regelgeving betrokken worden. Veelal komt het er in de praktijk van de volkshuisvesting op neer dat de wet- en regelgeving de regeling en wetten zijn zoals die staan aangegeven in o.a. het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH).

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het geven van advies of de ontwikkeling van commerciële koopprojecten binnen de organisatie van corporaties moet blijven en hoe de corporatie haar organisatie van projectontwikkeling dan in dient te stellen om de opgave in de stedelijke vernieuwing succesvol en integraal te laten verlopen. Het achterliggende doel van de studie is antwoord te geven op de vraag wat de toekomst is van corporatieprojecten binnen het stedelijke gebied. Anders gezegd: zijn eigenschappen en kenmerken aan te tonen die een moderne en toekomstige woningcorporatie op het gebied van projectontwikkeling moet bezitten? Of hoe dient de organisatie van de corporatie opgezet te zijn bij de herstructurering van een stadsvernieuwingsgebied?

Vraagstelling

De hoofdvraagstelling die uit de probleemstelling en doelstelling voortkomt en waar het onderzoek zich op toespitst:

Moet de corporatie binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling de commerciële koopprojecten naast de sociale huurwoningen door de eigen organisatie of door externe projectontwikkelaars uit laten voeren binnen de landelijke en Europese wet- en regelgeving?

De hoofdvraagstelling is opgedeeld in vier onderzoeksvragen met een aantal subvragen. De volgende onderzoeksvragen komen aan de orde met als doel de hoofdvraag te beantwoorden:

1. Wat zegt de theorie over de rol en positie van de woningcorporaties ten opzichte van de praktijk?
 - a. Wat is een woningcorporatie? Wat is kort de geschiedenis en doelstelling van een woningcorporatie?
 - b. Wat is de invloed van de wetgeving (BBSH en Europees) op de positie van projectontwikkeling door woningcorporaties? De spanning tussen corporaties en overheid.
 - c. Wat is de invloed van de gemeente op projectontwikkeling door de woningcorporatie bij stedelijke vernieuwing?
 - d. Wanneer is stedelijke gebiedsontwikkeling succesvol?
 - e. Hoe organiseert de markt projectontwikkeling bij stedelijke vernieuwing ten opzichte van de corporatie?

⁶ Helleman, G. *Quickscan Rol marktpartijen*, augustus 2005, KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing

⁷ onder hoofdstuk Actoren, paragraaf ontwikkelaar wordt ook uitgewijd over de andere vormen van ontwikkelen

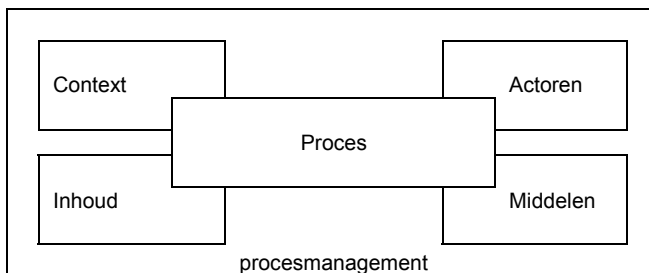
⁸ definitie samengesteld uit: J. van 't Verlaat, *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, MCD, 2003.

- f. Is de concurrentie eerlijk tussen corporaties en ontwikkelaars? De spanning tussen corporatie en markt in de praktijk.
 - g. Wanneer worden commerciële koopprojecten maatschappelijk ondernemen?
 - h. Wat is het verschil in cultuur tussen de marktpartijen en de corporatie?
2. Wat is de projectdefinitie van stedelijke gebiedsontwikkeling van woningcorporaties?
 - a. Welke eigenschappen bezitten de corporaties vanuit de projectontwikkeling in de stedelijke gebiedsontwikkeling?
 - b. Dienen commerciële projectontwikkelaars koopprojecten te ontwikkelen omdat ze dat efficiënter kunnen?
 - c. Hebben corporaties meer kennis van de markt in hun wijk dan ontwikkelaars?
 - d. Wat betekent de uitvoering van gebiedsontwikkeling door corporaties ten opzichte van ontwikkelaars voor de kwaliteit en kwantiteit van het resultaat? Kunnen corporaties deze taak beter uitvoeren dan projectontwikkelaars?
 - e. Zijn woningcorporaties qua organisatie geschikt om projectontwikkeling uit te voeren?
 3. Wanneer kunnen corporaties de stedelijke gebiedsontwikkeling beter door de eigen organisatie of beter door ontwikkelaars uit laten voeren?

Onderzoeksopzet en theoretisch kader

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een onderzoek opgezet. In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe het onderzoek is opgebouwd. Als basis van het onderzoek is gebruik gemaakt van de door Van 't Verlaat gehanteerde indeling van het vakgebied integrale gebiedsontwikkeling.

Van 't Verlaat plaatst de ingrediënten van sgo in een schematisch overzicht. De vier aspecten, context, inhoud, actoren en middelen, staan in relatie tot elkaar en beïnvloeden elkaar en de verbindende schakel tussen de vier aspecten vormt het proces, de wijze waarop sturing wordt gegeven aan integrale gebiedsontwikkeling. Alle hiervoor opgesomde elementen moeten via een adequaat procesmanagement tot het gewenste resultaat leiden.⁹



figuur 1: schematisch overzicht sgo

Elk van deze aspecten laat zich, specifiek voor de organisatie van projectontwikkende corporaties in stedelijk gebied, als volgt verduidelijken:

Context De context vormt de achtergrond waarbinnen ruimtelijke ingrepen plaatsvinden. De context is zeer bepalend voor de wijze van ingrijpen. Tot de context behoren maatschappelijke, sociale en economische ontwikkelingen, die van invloed zijn op het functioneren van de stad. Dit onderzoek omschrijft de achtergrond van het speelveld waarbinnen de corporatie opereert.

Inhoud De inhoud van sgo van een corporatie concentreert zich op het scheppen of herscheppen van ruimtelijke constellaties waarbinnen verschillende functies (wonen, werken, recreëren, etc.) zich goed kunnen ontwikkelen. Dit onderzoek beschouwt hoe het geheel van aspecten naast het ruimtelijke aspect bij de sgo door corporaties voldoende ruimtelijke- en marktkwaliteit heeft.

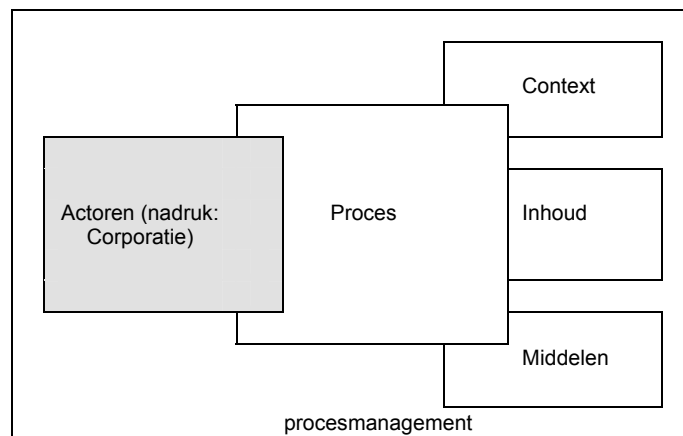
⁹ Verlaat, J. van 't. *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, MCD, 2003.

Actoren Sgo is uiteraard het speelveld van vele actoren die met verschillende belangen en rollen invloed op het proces van sgo hebben en daarmee verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke invulling van sgo. Dit onderzoek concentreert zich nadrukkelijk op de actor corporatie en onderzoekt de relatie tussen deze actor en met welke andere actoren je te maken hebt om uiteindelijk het gewenste resultaat te behalen.

Middelen Voor het gewenste resultaat dient men op het juiste moment de juiste middelen (zoals geld, grond en instrumenten) aan te wenden. Middelen kunnen van doorslaggevend belang zijn om sgo tot een goed einde te brengen. Welke middelen hebben corporaties tot hun beschikking en hoe staan deze in verhouding tot middelen van andere actoren?

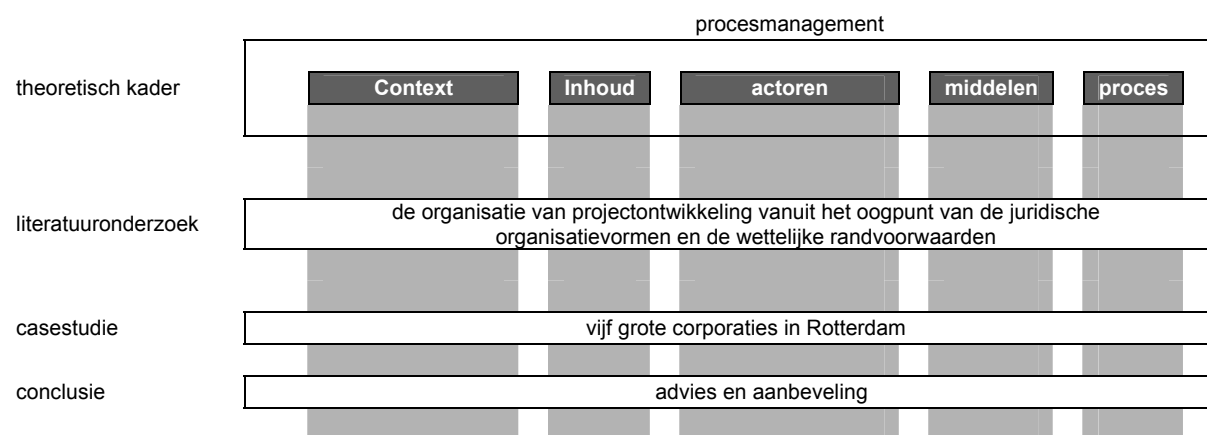
Proces en Procesmanagement De bovengenoemde ingrediënten komen samen in het proces van sgo. Het proces heeft in deze studie betrekking op de aanpak en de wijze waarop de corporatie de sgo tegemoet treedt.

Naast de uiteenzetting van de geïnterpreteerde termen bij de probleemstelling wordt in dit onderzoek nader ingezoomd op de ingrediënt actor van de indeling van procesmanagement binnen gebiedsontwikkeling. De indeling is als tool geïntroduceerd om de vraagstelling bij wijze van spreken 'af te pellen'. De vraagstelling richt zich specifiek op de organisatie van de actor corporatie. De nadruk ligt dus ook op de actor projectontwikkende corporatie binnen de gebiedsontwikkeling.



figuur 2: Aanpassing model SGO

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het model van Van 't Verlaat in figuur 2 getransformeerd tot een onderzoeksmodel, waarmee de te volgen onderzoeksstappen worden uitgelegd.



figuur 3: onderzoeksopzet

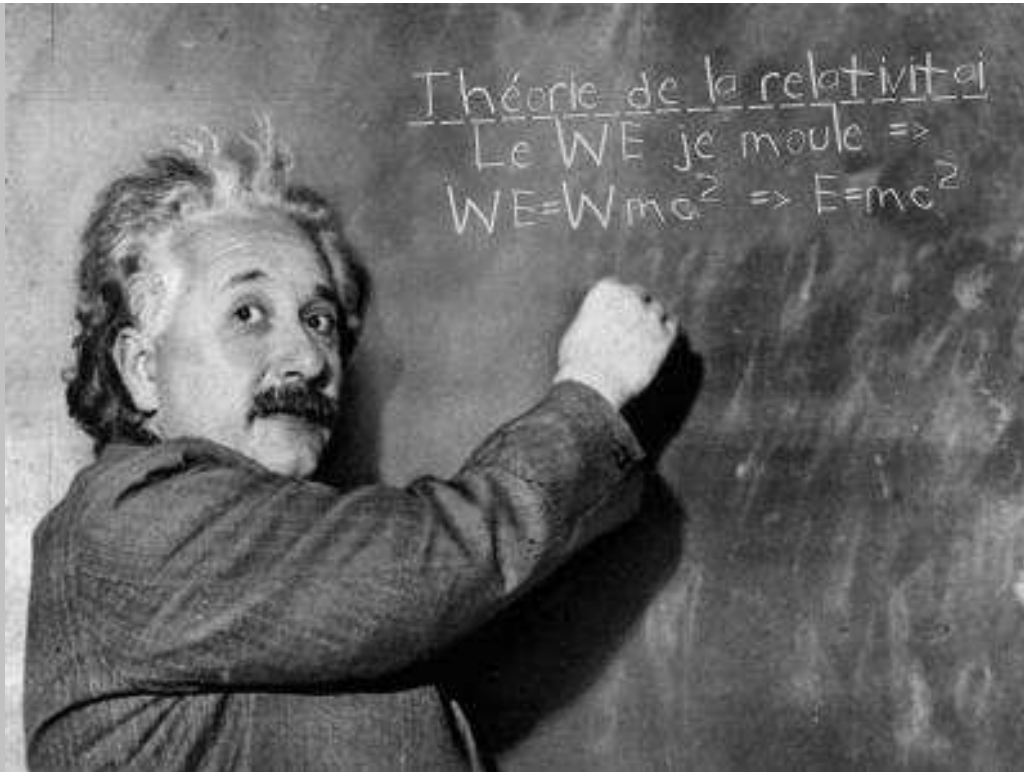
Stap 1 hierin is de achtergrond van het gekozen onderwerp besproken, waarna de probleemstelling uitgelegd is. Vervolgens wordt in deze stap de onderzoeksopzet omschreven.

Stap 2 vormt de literatuurstudie en het theoretische kader. In deze stap worden de vragen uit stap 1 geleid langs de ingrediënten van procesmanagement van sgo: context, inhoud, actoren, middelen en proces. Deze ingrediënten worden per hoofdstuk behandeld. De nadruk bij de bestudering ligt op de organisatie van projectontwikkeling vanuit het oogpunt van de juridische organisatievormen en de wettelijke randvoorwaarden.

Stap 3 is de resultaten van het literatuuronderzoek vervolgens te toetsen aan de praktijk door middel van een casestudie. De casestudie betreft een analyse van de organisatie-eigenschappen van vijf grote corporaties uit Rotterdam. De vijf gekozen Rotterdamse corporaties zijn: Com·wonen, Woonbron, Vestia, het WBR en de Nieuwe Unie. Deze corporaties zijn gekozen omdat het zwaartepunt, het werkterrein, hetzelfde is, namelijk Rotterdam. Qua grootte zijn de organisaties vergelijkbaar en het zijn allemaal projectontwikkende corporaties binnen gebiedsontwikkeling. De analyse van de organisatie wordt bovendien getoetst door middel van vraaggesprekken met betrokkenen van de verschillende corporaties. In het laatste hoofdstuk van deze stap worden de analyseresultaten met elkaar vergeleken.

Stap 4 omvat de conclusie en aanbevelingen voortkomend uit de voorgaande stappen. De theorie en de focus op de organisatie van de corporaties wordt aan elkaar gekoppeld en conclusies worden gefilterd. Daaruit volgen adviezen en aanbevelingen die tenslotte aan woningcorporaties gegeven kunnen worden, hoe de organisatie haar projectontwikkeling het best kan organiseren om de gebiedsontwikkeling succesvol en integraal uit te (laten) voeren.

STAP 2 THEORIE



In deze stap 2 Theorie, komt door middel van literatuurverkenning aan de orde welke bestaande theorieën kunnen bijdragen aan de beantwoording van de probleemstelling van deze scriptie. Per ingrediënt van het sgo-model wordt per hoofdstuk analytisch de vraagstelling afgepeld. Onderwerpen worden per ingrediënt behandeld maar hoeven niet altijd precies in dat vakje te passen. Vaak vallen onderwerpen onder verschillende elementen van het sgo-model en komen dan ook meerdere malen aan de orde onder verschillende invalshoeken. Deze stap wordt afgesloten met het hoofdstuk investeringsschema waarin de ingrediënten samengevat in een schema behandeld worden.

2.1 Context



afbeelding: De woningnood bracht in de jaren zeventig, vooral in de grote steden, regelmatig grote groepen demonstranten op de been.

In dit hoofdstuk wordt een helder beeld geschetst van de context waarbinnen de corporaties actief zijn. Verschillende aspecten spelen in de context van sgo een bepalende rol. Economische, sociale, geografische en andere maatschappelijke ontwikkelingen hebben een vergaande invloed op steden.¹⁰ Vanuit de unieke geschiedenis van corporaties en de kwesties staatssteun en Europa worden de maatschappelijke en economische ontwikkelingen belicht. Vervolgens komt de beleidscontext in de vorm van de BBSH-wetgeving en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor de corporatie aan bod. Tenslotte komt het gebied als context ter sprake. Gedurende dit hoofdstuk worden de deelvragen van de hoofdvraag 1a. en b. beantwoord.

¹⁰ Verlaet, J. van 't, *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, MCD, 2003.

Geschiedenis

De eerste woningcorporaties

Voor de invoering van de Woningwet in 1901 telde Nederland ongeveer 40 woningbouwverenigingen, die zonder overheidssteun opereerden. Veelal waren deze door belangstellenden opgericht. De oudste woningbouwcorporatie in Nederland is de in 1851 opgerichte "Vereniging tot het verschaffen van geschikte woningen aan de arbeidende klasse" te Arnhem. Deze bouwde een complex van 134 woningen waarin gemiddeld vier personen per woning van ruim 25 m² woonden. De weekhuur bedroeg zo'n fl. 1,20. In 1851 namen enkele notabelen het initiatief tot de oprichting van de "Vereniging ten behoeve van de arbeidersklasse" te Amsterdam. Een 25-tal leden bracht elk fl. 2000, = in, waarop ze maximaal 3% rente zouden krijgen. De huurprijs van de verenigingswoningen bedroeg gemiddeld ongeveer 1/6 deel van het inkomen van de huurders. In 1880 had deze vereniging ongeveer 800 woningen. Sommige woningbouwcorporaties, waaronder de "Bouwmaatschappij tot Verkrijging van eigen woningen" te Amsterdam, stelden zich ten doel de te bouwen woningen na 20 jaar in eigendom aan de bewoners te doen overgaan. In 's-Gravenhage werd in 1854 de "Vereniging tot verbetering van de woningen van de arbeidende klasse" opgericht. In de periode 1854-1889 werd een bezit van 502 woningen gerealiseerd. In 1890 liet de "Maatschappij tot Nut van 't Algemeen", kortweg "'t Nut" genoemd, een onderzoek uitvoeren om te zien hoe de diverse woningbouwverenigingen het tot dan toe hadden gedaan. Het rapport van dit onderzoek kreeg als titel "De arbeiderswoningen in Nederland". In 1896 publiceerde 't Nut een vervolgrapport; "Het vraagstuk der volkshuisvesting", opgesteld door H.L. Drucker, Greven en J. Kruseman, waarin een pleidooi werd gehouden voor leningen of garanties van de overheid om de problemen met de volkshuisvesting op te lossen. De rapporteurs drongen aan op afbraak en herbouw van oude buurten en nieuwbouw in stadsuitbreidingsgebieden. Het Kabinet-Pierson baseerde de Woningwet vrijwel geheel op de ideeën uit dit rapport.

De Woningwet

De Woningwet van 1901 maakte het voor woningbouwcorporaties mogelijk om overheidssteun te ontvangen. Deze wet was een reactie op de erbarmelijke omstandigheden in de steden doordat deze een snelle groei doormaakten en er weinig aandacht was voor hygiëne en kwaliteit van de woning. In de meeste gemeenten werden één of meerdere woningbouwcorporaties opgericht, die voortvarend begonnen met het bouwen van, vooral, arbeiderswoningen. Om in aanmerking te komen voor het ontvangen van overheidssteun moest een woningcorporatie uitsluitend werkzaam zijn in het belang van de verbetering van de volkshuisvesting en toegelaten zijn door de Minister van Volkshuisvesting. Het Woningbesluit van 1932 bevatte de bepalingen betreffende de ministeriële toelating. In het algemeen werd in een gemeente beneden 10000 inwoners niet meer dan één vereniging toegelaten. Na een trage start nam het aantal toegelaten woningbouwverenigingen geleidelijk toe. In 1913 werd de Nationale Woningraad opgericht, een federatie van woningbouwverenigingen en gemeentelijke woningbedrijven. In dat jaar waren er 301 toegelaten woningbouwverenigingen, stichtingen en naamloze vennootschappen. In de jaren twintig en dertig hadden de woningbouwverenigingen opzichters in dienst. Deze selecteerden de bewoners en hielden toezicht op de bewoning. Van de ruim één miljoen woningen die tussen 1900 en 1940 werden gebouwd, werd ruim 20% door woningcorporaties en gemeenten gerealiseerd. De rest werd uitgevoerd door commerciële bedrijven. Voor de Tweede Wereldoorlog financierde de overheid de bouw van zogenaamde 'woningwetwoningen' meestal door middel van een rijksvoorschot. Dit rijksvoorschot moest in 50 jaar terugbetaald worden. In de crisisjaren werd de looptijd van de lening verlengd van 50 tot 75 jaar. Na de Tweede Wereldoorlog werden de benodigde gelden door middel van een gemeentelijke lening of een gemeentelijke garantie verstrekt. Verder was na de Tweede Wereldoorlog het woningtekort enorm. Omstreeks 1955 waren er bij de Nationale Woningraad omstreeks 700 woningbouwcorporaties aangesloten. De woningbouwverenigingen bouwden oorspronkelijk in de eerste plaats voor hun eigen leden. Zij hadden vaak de 'geestelijke verheffing van de arbeider' als doel. In 1958 werd door de regering de Commissie van advies voor de versterking van de zelfstandigheid van woningcorporaties, kortweg de Commissie- De Roos ingesteld ter versterking van het corporatiewezen met als doel het woningtekort op te lossen. Aan de hand van de uitkomsten en voorstellen van deze commissie werd in 1962 een belangrijke wijziging doorgevoerd in de Woningwet. In de Woningwet 1962 kregen corporaties voorrang boven gemeenten bij het bouwen van woningen en mede hierdoor een grotere zelfstandige werkwijze. Gemeenten mochten alleen nog bouwen wanneer de woningcorporaties verstek lieten gaan. Rond deze periode, zo ongeveer na 1960, veranderde ook de relatie tussen

vereniging en leden tot louter een verhuurder-huurder relatie. De relatie werd losser en zakelijker. Na 1966 werd gesteld dat de woningbouwvereniging niet alleen voor haar eigen leden moest bouwen, maar ten behoeve van de samenleving als geheel. Tussen 1947 en 1985 steeg het woningbezit van de woningbouwcorporaties van 196.000 tot 1.607.000 woningen. Het aandeel van de woningbouwcorporaties in het totale woningbezit steeg in diezelfde periode van circa 9% tot 30%.¹¹ Woningcorporaties werden een grote speler in 1969 toen expliciet het primaat van corporaties op het bouwen van sociale huurwoningen werd bevestigd.¹² Eind jaren zestig werd toenmalig minister Roolvink in de tweede kamer door Hans van den Doel voortdurend met de woningnood om de oren geslagen, en niet zonder effect. In de jaren zeventig heeft de overheid de meest kwantitatieve woningnood opgelost door op grote schaal de bouw van nieuwe woningen te financieren via zogeheten objectsubsidies. Daar waar deze objectsubsidies onvoldoende waren om iedereen een betaalbare woning te kunnen bieden, kwamen lage inkomens in aanmerking voor een subjectsubsidie- de Individuele Huursubsidie (IHS). Dit bouw- en subsidieprogramma in combinatie met de vertraging van de economische groei vanaf 1975, hebben het evenwicht tussen vraag en aanbod hersteld. Deze hoge investeringsuitgaven waren echter één van de oorzaken van de ontsporing van de rijksbegroting in het begin van de jaren tachtig. Om daaraan een einde te maken zijn bij de zogenaamde bruteringsoperatie, die in 1995 door staatssecretaris Heerma is uitgevoerd, toekomstige subsidieverplichtingen van de overheid verevend met uitstaande staatsleningen van de corporaties aan de staat. Hierdoor zijn de oude innige financiële relaties tussen de overheid en de woningcorporaties grotendeels verbroken. Woningcorporaties werden financieel zelfstandig en moesten vanaf die tijd een sluitende exploitatie bewerkstelligen. Het motto van de beleidsnota van Heerma was dan ook: *Van bouwen naar beheren*, een motto dat gezien het toenmalige evenwicht tussen vraag en aanbod gepast leek. Onder andere door deze beleidsnota is een verzelfstandigingstraject ingezet voor woningcorporaties. Achteraf is het hervormingsprogramma van Heerma onvoldoende gebleken. Door de hernieuwde economische voorspoed van de jaren negentig en de daaruit voortvloeiende stijging van de vraag naar woningen staken oude kwalen van de huurprijsregulering vanaf 1995 weer in toenemende mate de kop op. De verzelfstandiging heeft grote gevolgen gehad voor de woningcorporatiesector. Er trad een schaalvergroting op. De sector wordt vooral de laatste tien jaar gekenmerkt door fusies en schaalvergroting. Begin 2005 bestonden er 508 actieve woningcorporaties met een gezamenlijk bezit van 2,4 miljoen woningen (zie figuur 4). In 2000 waren er nog 693 woningcorporaties actief. In die tussentijd hebben vooral de kleinere corporaties het veld geruimd. De grootste woningcorporaties bezitten meer dan 70.000 woningen. De verwachting is dat de schaalvergroting de komende jaren verder zal voortschrijden zodat woningcorporaties zullen ontstaan met 100.000 woningen of meer.¹³ Er ontstond een verruiming van het werkterrein naar meer projectontwikkeling in plaats van grotendeels beheren en slechts in geringe mate zelf ontwikkelen op eigen inzicht. De woningcorporaties werden een concurrent voor de commerciële marktpartijen.

| | 1920 | 1947 | 1971 | 1985 | 1995 | 2000 | 2004 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Aantal woningcorporaties | 1350 | 1040 | 990 | 850 | 855 | 693 | 508 |
| Woningen per instelling | 56 | 190 | 900 | 2290 | 2701 | 3405 | 4748 |
| Totaal aantal woningen (x1000) | 76 | 198 | 891 | 1947 | 2309 | 2360 | 2410 |

figuur 4: Schaalomvang en aantal woningcorporaties, 1920-2004
bron: SCP (20002) en CBS, www.statline.cbs.nl

Europa

De Europese context is van belang omdat 'Brussel' heeft gereageerd op de werkwijze van de corporaties in Nederland. De Europese Commissie is druk doende met deze problematiek. Hieronder eerst een uiteenzetting hoe de corporaties binnen West Europa met volkshuisvesting omgaan. Vervolgens een korte schets van het lopende debat rond de staatssteun.

Volkshuisvesting in West-Europa

Binnen West-Europa bestaan er zowel verschillen als overeenkomsten tussen de diverse landen ten aanzien van de wijze waarop de sociale huursector is georganiseerd. Nederland heeft zoals uit figuur 5 blijkt veruit de grootste corporatiesector, bijna vier keer boven het Europese gemiddelde. Alleen Zweden

¹¹ Kempen, Drs. B.G.A., Velzen, N. van, *Werken aan wonen - 75 jaar Nationale Woningraad*, Nationale Woningraad, Almere, 1988

¹² MG 69-01, van minister Schut.

¹³ verwachting volgens: Advies van de Raad van Economische Adviseurs (REA), *Over goede intenties en de harde wetten van de woningmarkt*, 28 maart 2006.

| | Sociale huurwoningen per 1000 inwoners | Totaal aantal sociale huurwoningen (x1000) | Aandeel sociale huurwoningen als % van huursector |
|---------------------|--|--|---|
| Nederland | 149 | 2.420 | 77 |
| Zweden | 118 | 1.059 | 45 |
| Denemarken | 98 | 530 | 43 |
| Frankrijk | 76 | 4.520 | 46 |
| Verenigd Koninkrijk | 38 | 2.235 | 21 |
| België | 32 | 333 | 23 |
| Portugal | 26 | 270 | 16 |
| Duitsland | 21 | 1.700 | 13 |
| Italië | 16 | 903 | 20 |
| Finland | 10 | 52 | 50 |
| Spanje | 4 | 172 | 12 |
| Ierland | 4 | 17 | 45 |
| Luxemburg | 3 | 1 | 6 |
| Oostenrijk | 1 | 5 | 35 |
| Griekenland | 0 | 0 | 0 |
| EU-15 | 37 | 14.216 | 23 |

figuur 5: Sociale huursector van niet-winstorganisaties in Europees perspectief, 2003*

Bron: European Social Housing Observatory, CECODHAS: www.cecodhas.org/files/7BD199AC.doc en National Board of Housing, Building and Planning (NBHBP), www.iut.nu.

(* De vergelijkbaarheid van cijfers wordt soms bemoeilijkt door dat in sommige landen gemeenten of gemeentelijke woningbedrijven zich mengen in de sociale huurmarkt.

heeft qua belang een corporatiesector die in de buurt van Nederland komt. Behalve Denemarken en Zweden, is de sociale huursector in Europa alleen bestemd voor huishoudens met een bescheiden inkomen. Net als in Nederland is in Denemarken en Zweden de non-profit sector toegankelijk voor brede lagen van de bevolking, ook voor huishoudens met een hoger inkomen. Enkele opvallende kenmerken naar de inrichting en besturing van het non-profit huurregime in Europa zijn waar te nemen.

Zweden en Denemarken kennen naast een sociale huursector een coöperatieve sector met 'eigenaar-huurders'. In Zweden, dat in hoge mate een eigendomsneutraal volkshuisvestingsbeleid kent, is deze sector omvangrijk. Appartementen mogen er slechts als huurwoning of als collectief eigendom worden geëxploiteerd. Zweden kent niet de in Nederland gehanteerde splitsing in appartementsrechten, woningeigendom is er gebonden aan grondbezit. De leden van de coöperatieve vereniging zijn gezamenlijk eigenaar van het woongebouw en kiezen uit hun midden een bestuur. Ze betalen aan de coöperatie met huur vergelijkbare vergoedingen voor onder andere onderhoud. Lidmaatschap van de coöperatie is verhandelbaar. Deze verkoopmogelijkheid en de mogelijkheid tot winst daarbij maakt de status van een coöperatielid in de praktijk vergelijkbaar met die van eigenaar-bewoner.

In Denemarken wordt de coöperatieve sector gevormd door voormalige particuliere huurappartementen, die alleen in de vorm van coöperatief eigendom mogen worden verkocht. In de huursector kent Denemarken twee typen non-profit verhuurorganisaties. In het eerste type vormt de gemeente de meerderheid in het bestuur, in het tweede type zijn de huurders aandeelhouder. In deze laatste vorm bezitten de huurders een klein deel van de woningvoorraad; de gemeente keurt echter de begroting goed. In beide typen is ook het personeel in het bestuur vertegenwoordigd. Daarnaast kent men per complex een uit de huurders gekozen bestuur, dat onder de voorwaarde van een sluitende exploitatie zeggenschap over de aanwending van de middelen heeft. Dit model van huurdersdemocratie kent een wettelijke basis. Het toezicht is verdeeld over gemeente, personeel en huurders. De invloed van de gemeente is daarbij groot, die van de huurders, onder meer in de vorm invloed op de bestuurssamenstelling, eveneens.

In Duitsland is het onderscheid tussen de sociale en commerciële huursector niet gebonden aan een eigenaar maar aan de woning, die al of niet binnen het gesubsidieerde huurregime valt. Sociale huurwoningen kunnen zowel door non-profit als winststrevende verhuurders worden geëxploiteerd. Na afloop van de subsidieperiode vallen de woningen onder het particuliere huurregime.

In Engeland wordt de sociale huursector beheerd door gemeentelijke woningbedrijven en door met woningcorporaties vergelijkbare instellingen ('housing associations'). De particuliere huursector is van bescheiden omvang. Het bezit van de gemeentelijke woningbedrijven neemt af, mede als gevolg van het zogenaamde 'right to buy' en beperkingen in subsidie- en financieringsmogelijkheden. De 'housing associations' zijn gemiddeld vrij klein, en staan onder toezicht van de Housing Corporation, die tevens de via de publieke sector beschikbare middelen toekent. De Housing Corporation maakt daarbij gebruik van een uitgewerkt systeem van prestatie-indicatoren.

Frankrijk kent een relatief omvangrijke sociale huursector, waarvan het merendeel wordt beheerd door zogenaamde HLM-organisaties (Habitations à Loyers Modérés). Deze organisaties zijn er in een publieke en een private variant, de OPHLM (Office Public) naast de SAHLM (Société Anonyme). De OPHLM's richten zich voornamelijk op de bouw en het beheer van goedkope huurwoningen onder directe aansturing van gemeenten en departementen. De SAHLM's mogen een gelimiteerde winst behalen, zijn op een breder front actief, zoals de bouw van gesubsidieerde koopwoningen, en zijn een vorm van publiek-private samenwerking. Particuliere bedrijven en (lokale) overheden nemen er in deel.

Er is in de Europese volkshuisvesting een aantal ontwikkelingen waar te nemen. Een eerste recente ontwikkeling die kan worden gesignaleerd in verschillende landen is het feit dat de non-profitverhuurders in toenemende mate de taak krijgen om hun sociale taakstelling te combineren met een bedrijfsmatiger en commerciële bedrijfsvoering. De verhuurders ontdekken het pad van het sociale ondernemerschap. Dit geldt met name voor Nederland (woningcorporaties) en Engeland (housing associations). De doelgroepen van de corporaties zijn in alle landen hetzelfde, namelijk die mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. In Nederland hebben we die doelgroep van oudsher alleen breder gedefinieerd, inclusief een deel van de middenklasse. In Engeland en Frankrijk richt men zich puur op wat wij de 'primaire doelgroep' noemen; de mensen met een laag inkomen. In Engeland hebben de housing associations pas de laatste 25 jaar positie verkregen. Doorvoor waren de gemeenten de grootste sociale woningaanbieder. Zij hebben hun bezit ondergebracht bij woningbedrijven met vaak enorme aantallen woningen, een beetje vergelijkbaar met onze gemeentelijke woningbedrijven maar vooral met Oost-Europese corporaties, die soms meer dan 100.000 woningen in bezit hebben. De housing associations moesten door de hegemonie van de gemeenten "niches" in de markt op zoeken, zoals huisvesting voor ouderen en daklozen. De regering Thatcher heeft deze hele situatie grondig op z'n kop gezet. De Engelse corporaties hebben veel woningen overgenomen van de gemeentelijke woningbedrijven, vergelijkbaar met de ontwikkeling die in Nederland heeft plaats gevonden. De Engelse woningbedrijven bouwen ook niet meer en krijgen daardoor met een situatie van stilstand, en dus achteruitgang, te maken. In Nederland is men zorgvuldiger met het bezit van een woningbedrijf door het op een zorgvuldige wijze te saneren. In Engeland groeit de concurrentie onder corporaties. Wanneer gemeenten een locatie te verdelen hebben, wordt er een aantal corporaties uitgenodigd om een bod te doen. Dat bod heeft de vorm van de onrendabele investering die in het project gedaan moet worden. Degene die het grootste verlies voor zijn rekening wil nemen, krijgt de opdracht. In Nederland zie je iets dergelijks op Vinex-locaties, waar je als corporatie per woning ook al gauw enige tienduizenden guldens moet meenemen om de opdracht te krijgen. De sociale aspecten dienen een plaats te hebben tussen de financiële parameters. Door de brutering is in Nederland de afgelopen jaren de aandacht van corporaties sterk op de financiën gericht, mede om het voortbestaan van de corporaties te garanderen. Het sociale gezicht dient weer nadrukkelijk een plaats te krijgen in het handelen van de corporaties. In Groot-Brittannië is men daar ver mee. Woningcorporaties profileren zich daar sterk met de doelgroepen voor wie ze werken. Dat is bijvoorbeeld te zien in hun jaarverslagen; die zijn doorspekt met foto's en verhalen van huurders. In Nederland lijkt de solvabiliteit belangrijker, hoeveel woningen ze in bezit hebben, met het feit dat er koopwoningen zijn gebouwd en dat de onderhoudsgelden weer goed zijn besteed. De vraag is in hoeverre de Nederlandse corporaties en de Engelse housing associations zich in hun werkerrein zullen beperken tot de huisvesting van de doelgroepen van beleid, dan wel zich zullen toelagen op de bouw van dure huurwoningen en van koopwoningen. Duitsland (dure huurwoningen) en België en Frankrijk (koopwoningen) zijn op het traject van het sociale ondernemerschap reeds oude bekenden.

Een tweede ontwikkeling in verschillende landen is de verkoop van non-profit huurwoningen, een ontwikkeling die vooral in Engeland een enorme vlucht heeft kunnen nemen. Het gaat hier om ruim één miljoen woningen (van een woningvoorraad van ruim twintig miljoen woningen). Ook in België is de non-profit huursector door de verkopen met eenderde verminderd. In Duitsland is de verkoop van huurwoningen inherent aan het subsidiesysteem; na de subsidieperiode komen de woningen beschikbaar voor de vrije markt en daardoor verdwijnen ze na verloop van tijd uit de non-profit voorraad. Voor Nederland blijft het afwachten in hoeverre de corporaties gebruik zullen maken van dit instrument om nieuwe investeringsgelden te verwerven.

Een derde ontwikkeling betreft de huursombenadering, waarbij de hoogte van de huurprijzen gekoppeld wordt aan de woningkwaliteit in plaats van aan de financieringslasten. Sinds 1993 is de huursombenadering van kracht. De huursombenadering is het huurverhogingsysteem waarbij de verhuurders de vrijheid hebben om, binnen door de overheid gestelde grenzen, zelf de huurverhoging te

bepalen. Voor 1997 heeft de regering bepaald dat de huur met maximaal 6,5 % mag worden verhoogd. Een lagere huurverhoging of zelfs huurverlaging is ook toegestaan, zolang de som van alle huren (de 'huursom') bij een verhuurder maar minimaal 3,5 % stijgt. Een lagere huursomstijging kan, maar dan alleen na toestemming van de Rijksoverheid. De Rijksoverheid heeft daarnaast een aantal aanvullende voorwaarden gesteld: de verhuurder moet onderhandelen met de huurders(organisaties) en er moet een huurbeleidsplan worden opgesteld waarin het huurbeleid voor een langere termijn wordt uitgestippeld. In Nederland, Duitsland en Zweden worden varianten van de huursombenadering gehanteerd. Over het algemeen geldt dat in veel West-Europese landen de overheid zich terugtrekt op de woningmarkt. In veel landen is een afbouw van objectsubsidies (gerelateerd aan de nieuwbouw van woningen) waar te nemen. Daarnaast wordt gestreefd naar marktconforme dan wel kostendekkende huren. Voor lagere inkomensgroepen worden in de meeste landen individuele subsidies gehandhaafd. Wat de Nederlandse situatie bijzonder maakt ten opzichte van Europa is dat buiten Nederland overheidsbedrijven en instellingen een dominante rol spelen in de sociale huursector. De corporaties in Nederland zijn veel zelfstandiger dan hun branchegenoten in de rest van Europa. De financiële onafhankelijkheid van Nederlandse corporaties, die ruim 90% van hun inkomsten uit huur halen en over grote eigen vermogens beschikken, maakt publieke sturing minder direct.¹⁴

Staatssteun

In september 2005 werd door de Europese Commissie de staatssteun onder vuur genomen door hierover kritische vragen te stellen. De Europese Commissie heeft zich gericht op de problematiek rond diensten van algemeen economisch belang (DAEB). De vragen zijn dus gericht op het vraagstuk van eerlijke concurrentie tussen corporaties en marktpartijen (oneigenlijke staatssteun) en op de vraag of de sociale sector in Nederland gezien de omvang van de doelgroep niet bovenmatig groot is. In aansluiting op het Groenboek voor diensten van algemeen belang¹⁵ beraadt zij zich op een nadere uitwerking van dit voor gemeenten zo belangrijk onderwerp. In reactie op dit Groenboek hebben de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)¹⁶ en InterProvinciaal Overleg (IPO)¹⁷ onder meer geadviseerd om met een groepsvrijstellingsverordening te komen voor steun aan lokale en regionale diensten van algemeen belang.¹⁸ Staatssteun voor DAEB voor decentrale overheden moet worden aangemeld en aan een aantal strenge eisen moet voldoen om voor goedkeuring in aanmerking te komen op grond van artikel 86, lid 2 EG. Deze eisen staan vermeld in de Mededeling van de Commissie voor steun aan openbare omroepen. Daarmee schetsen zij de situatie voordat het Hof van Justitie zijn Altmark-arrest had gewezen: de zogenaamde staatssteunbenadering. In het Altmark-arrest heeft het Hof van Justitie definitief gekozen voor de compensatiebenadering van financiële ondersteuning van diensten van algemeen economisch belang met als gevolg dat compensatie voor openbare dienstverplichtingen niet onder de staatssteunartikelen 87 e.v. van het EG-verdrag valt en niet meer hoeft te worden aangemeld. Dit is echter slechts het geval wanneer aan vier strenge criteria wordt voldaan. Door het vage karakter van deze criteria leidt het Altmark-arrest tot grote onzekerheid voor de decentrale overheden. Voldoet de financiering achteraf en naar het oordeel van de Commissie niet aan de vier criteria dan is er alsnog sprake van staatssteun die aangemeld had moeten worden. Naar het oordeel van de VROM-raad moet Nederland serieus werk maken van een correct level playing field (zie ook hoofdstuk: Actoren) op het commerciële deel van de markt. Hier zijn voor de corporatie marktconformiteit, vennootschapsbelasting en een zakelijke en transparante relatie met het moederbedrijf aan de orde. Deze zaken zijn goed te verenigen met de Europese regels van mededinging.

De grote discussie binnen Europa vormt de vraag of elke lidstaat zijn eigen doelgroep en woonbeleid mag formuleren en dus ook kan vaststellen waar het commerciële deel van de markt begint. Op dit punt kan van Nederland niet zo maar gevraagd worden in te stemmen met een (meer Angelsaksisch) model waarin de doelgroep uit uitsluitend de allerarmsten bestaat. Het raakt immers de vraag naar het type

¹⁴ geraadpleegde bronnen:

Conijn, Johan. *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*, RIGO Research en Advies BV, april 2005.

Boogaard, drs J.A., algemeen directeur van de Rotterdamse woningcorporatie Volkswoningen in: *Corporaties wisselen kennis uit in Europees netwerk*, artikel in B&G. drs. Kees de Graaf, februari 1998.

Ven, B.L.M. van de. *Vergelijkende studie naar volkshuisvestingsystemen in Europa, woningbeheer in de huursector*, OTB Delft, 1996.

Mulder, Taco. *Brussel worstelt met afbakening*, Het Financieele Dagblad, , p. 3., 23-05-2008.

¹⁵ Groenboek van de commissie over diensten van algemeen belang, 25 mei 2003, COM2003, 270.

¹⁶ www.vng.nl

¹⁷ www.iponl.nl

¹⁸ Zie voor de tekst van deze adviezen: www.europadecentraal.nl, dossier staatssteun actueel

verzorgingsstaat waar een land voor kiest.¹⁹ Nederland heeft namelijk te maken met een groep die buiten de allerarmste valt en op de markt veel moeite heeft een passende woning te vinden.

Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH)²⁰

Woningcorporaties zijn private partijen met een groot publiek karakter, zowel in kapitaal als in doelstelling. In 1993 is, als opvolger van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV) uit 1997, het BBSH door het ministerie van VROM ingesteld om de sociaal publieke taak die woningcorporaties hebben vast te leggen. Het BTIV is op zijn beurt voortgekomen uit het traject van verzelfstandiging van woningcorporaties wat is ingezet begin jaren zestig met de Commissie de Roos en eindigde met de bruteringsoperatie (zie paragraaf geschiedenis). Beide besluiten betreffen de prestaties en het vastleggen van de activiteiten van woningcorporaties op het gebied van de volkshuisvesting.

Het BBSH is een AMWB die valt onder de Woningwet. Om de publieke taak zo nauwkeurig mogelijk te omlijnen zijn beperkingen opgelegd om deel te nemen aan financieel risicovolle ondernemingen of investeringen. Anders wordt het "publieke geld" gebruikt om winst te maken wat strijdig is met de positie van woningcorporaties en de marktsituatie, constant aan verandering en aanpassing onderhevig. "Corporaties zijn private (!) instellingen, zonder winst oogmerk met publieke taken die uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam zijn."²¹ Er worden regelmatig kleine wijzigingen doorgevoerd om het BBSH up to date te houden. Nog steeds blijft het BBSH een bron van discussie tussen de actoren woningcorporaties, marktpartijen en overheden. Het BBSH is op sommige punten op veel verschillende manieren op te vatten en niet strak omlijnd. Hierdoor blijft er ruimte voor woningcorporaties om zich veel verschillende kanten op te bewegen en zich op verschillende manieren te ontplooien. Een goed voorbeeld hiervan zijn de werkzaamheden die een woningcorporatie onderneemt op het gebied van leefbaarheid. Leefbaarheid is moeilijk te definiëren en vele verschillende soorten werkzaamheden kunnen in dit kader ondernomen worden.

Verantwoordelijkheidsvelden

Volgens het BBSH zijn woningcorporaties werkzaam ten behoeve van de volkshuisvesting en dienen ze zich met de activiteiten die zij ontplooien te richten op het leveren van een bijdrage op 6 verantwoordelijkheidsvelden. Deze zijn sinds de BBSH-wijzigingen van 1997 en 2001 als volgt vastgesteld:

- 1) Een corporatie richt zich met voorrang op die bewoners die dat, om welke reden dan ook (financieel bijvoorbeeld), niet op eigen kracht kunnen en geeft voorrang aan degenen die huursubsidie nodig hebben.²¹
- 2) De kwaliteit van de woongelegenheden in stand houden.
- 3) Betrekken van huurders en overige bewoners in het beleid en beheer.
- 4) Waarborgen van de financiële continuïteit.
- 5) Verbeteren van de leefbaarheid in buurt en wijk.
- 6) Wonen en zorg.

Er zijn zes verantwoordingsvelden in het BBSH opgenomen. Hiervan heeft er één betrekking op financiële continuïteit en een andere overwegend op rechtmatigheid, zodat er vier resteren om richting te geven aan de gewenste prestaties. De doelstelling om voldoende woningen te realiseren is niet in een verantwoordingsveld opgenomen. De BBSH-procedure om bij de beleidsvoorbereiding over de gewenste prestaties tot een afstemming te komen tussen de woningcorporatie en haar (lokale) buitenwereld, in het bijzonder de gemeente, functioneert niet. Slechts een minderheid van de woningcorporaties en de gemeenten maakt prestatie-afspraken.²² Er is in de praktijk een grote mate van vrijheid aan woningcorporaties gegeven om zelf te bepalen wat de maatschappelijk gewenste prestaties zijn. De consequentie is dat de prestaties van woningcorporaties niet goed afgestemd zijn op maatschappelijke

¹⁹ Kessels, S., P. Boelhouwer, K. van Dreven en V. Smit, Niet voorbij, wel vooruit, Woningcorporatie aan zet, in bundel van Expertmeeting woningcorporaties 11 april 2006, IBR.

²⁰ Alles gerelateerd aan BBSH, mede vrij geïnterpreteerd van: Kuij, R. van der, *De woningcorporatie organiseert projectontwikkeling*, oktober 2005, TU Delft faculteit Bouwkunde

²¹ Westra, Ir. H.. *De woningcorporatie als projectontwikkelaar*, BOSS Magazine, TU Delft, maart 2005.

²² Conijn, Johan. *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*, RIGO Research en Advies BV, april 2005.

behoefden. De discussie was of er bij het BBSH een 7^{de} prestatieveld moest worden toegevoegd. Dit prestatieveld ging om de bevordering van het eigen woningbezit. Uiteindelijk is dit door de minister van VROM afgekeurd en dit is door de Tweede Kamer overgenomen.

Kerntaken

Corporaties ontplooiën zelf activiteiten om hun kerntaken uit te voeren. Deze kerntaken zijn omschreven in artikel 11 van het BBSH (samengevat):

- 1) De toegelaten instelling is uitsluitend werkzaam op het gebied van de volkshuisvesting.
- 2) Het gebied van de volkshuisvesting omvat uitsluitend:
 - a. het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van woongelegenheden
 - b. het in stand houden en treffen van voorzieningen aan haar woongelegenheden
 - c. het in stand houden en verbeteren van de direct aan de woongelegenheden grenzende omgeving
 - d. het beheren, toewijzen en verhuren van woongelegenheden
 - e. het vervreemden van woongelegenheden
 - f. het aan bewoners van de bij de toegelaten instelling in beheer zijnde woongelegenheden verlenen van diensten die rechtstreeks verband houden met de bewoning

Voor het verantwoordingsveld betreffende de leefbaarheid zijn aanvullende bepalingen opgenomen om hiermee te trachten duidelijkheid te geven. De overheid wil investeringen en activiteiten ter bevordering van de leefbaarheid stimuleren, maar woningcorporaties mogen hierin niet teveel vrijheid krijgen.

Activiteiten die te maken hebben met leefbaarheid in de wijk mogen worden uitgevoerd, als deze ten goede komen aan het woongenot in de wijk. Hiervoor is artikel 12a opgenomen in het BBSH:

- a. het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van andere gebouwen dan woongelegenheden
- b. het in stand houden van en het treffen van voorzieningen aan andere gebouwen dan woongelegenheden
- c. het in stand houden en verbeteren van de omgeving buiten de aan de woongelegenheden grenzende omgeving
- d. het beheren, toewijzen en verhuren van andere gebouwen dan woongelegenheden
- e. het vervreemden van andere gebouwen dan woongelegenheden
- f. het verrichten van werkzaamheden die ten goede komen aan het woongenot van de wijk de werkzaamheden die noodzakelijkerwijs voortvloeien uit het verrichten van de werkzaamheden, genoemd in eerdere punten.

In artikel 12a van het BBSH wordt grote onduidelijkheid gecreëerd, doordat de genoemde werkzaamheden op een groot aantal verschillende manieren interpreteerbaar zijn. Rond bijvoorbeeld investeringen in de leefbaarheid, die niet vastgoed gerelateerd zijn, kan een schemergebied ontstaan.²³ Deze investeringen zijn moeilijk af te remmen door de regelgevende instanties en kunnen weinig met de kerntaken op het gebied van volkshuisvesting te maken hebben. Hierdoor zijn veranderingen en aanpassingen van het BBSH nodig om duidelijkheid te verschaffen.

Nevenactiviteiten en deelnemingen

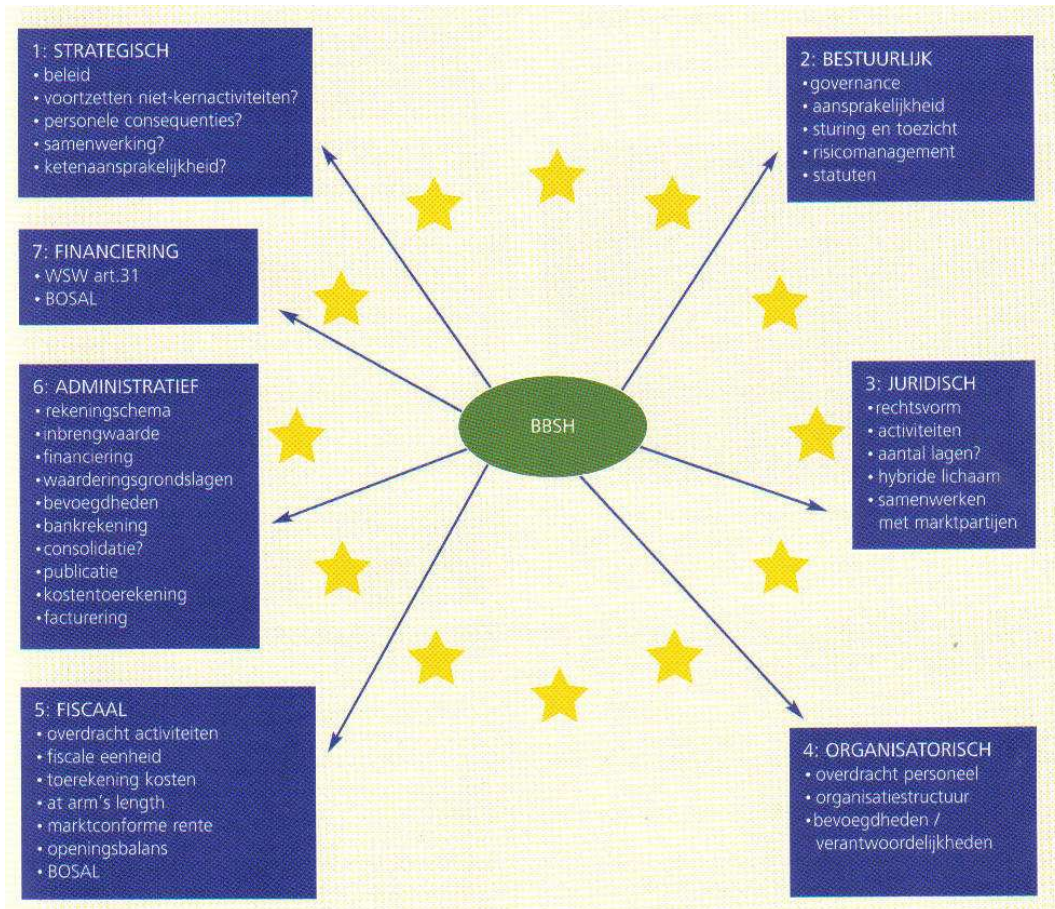
Nevenactiviteiten zijn alle activiteiten van woningcorporaties anders dan de activiteiten omschreven in het BBSH. Aan de uitvoering van nevenactiviteiten die te maken hebben met de uitvoering van kerntaken wordt een aantal voorwaarden gesteld. Boven alles moeten de nevenactiviteiten een directe relatie en daarmee ook een meerwaarde hebben met het "wonen". Zij moeten in het belang van de volkshuisvesting zijn, anders mogen ze niet door woningcorporaties worden uitgevoerd. De voorwaarden zijn als volgt omschreven in verschillende opeenvolgende gemeentelijke mededelingen vanuit de Tweede Kamer:

- De prestaties op de kerntaken dienen boven elke twijfel verheven te zijn.
- Niet alleen de financiële continuïteit moet buiten twijfel staan, ook bij de uitvoering van nevenactiviteiten dient sprake te zijn van een aanvaardbaar en dus beperkt financieel risico;
- Nevenactiviteiten worden als belastingplichtige activiteiten aangemerkt;
- Indien kapitaal beschikbaar gesteld wordt aan een verbinding dient dit onder marktconforme voorwaarden te geschieden. Het moet aannemelijk zijn gemaakt, dat aan de kerntaken een bijdrage wordt geleverd (het in de Nota Mensen Wensen Wonen bedoelde substantiële en causale verband);

²³ Kessels, S., P. Boelhouwer, K. van Dreven en V. Smit, *Niet voorbij, wel vooruit*. Woningcorporaties aan zet, te verschijnen in het Tijdschrift van de Volkshuisvesting 12^e jaargang, no. 1 p. 6-10.

- Het toezicht mag niet worden belemmerd.

Uit deze voorwaarden voor de uitvoering van nevenactiviteiten is af te leiden welke activiteiten toegestaan zijn of niet. De MG 2001-26 van Remkes is hier op dit moment de meest uitgebreide en actuele versie van, waarin activiteiten “projectontwikkeling die geen substantiële en causale relatie heeft met de kerntaken van de woningcorporatie” zijn.



figuur 6: aandachtspunten nevenstructuur
bron: Deloitte, 2006.

Andere nevenactiviteiten die corporaties ondernemen hebben bijna altijd wel te maken met de volkshuisvesting of in ieder geval de leefbaarheid van de wijk waarin de nevenactiviteiten plaatsvinden. Soms is het raakvlak echter ver te zoeken en lijkt het erop alsof de corporatie een gewone commerciële ondernemer is die zich op verschillende vlakken beweegt als er markt voor is. Van deze nevenactiviteiten is lang niet altijd duidelijk of ze binnen de grenzen van het BBSH vallen en of de woningcorporatie deze activiteiten dus ook daadwerkelijk zelf mag uitvoeren. Voorbeelden hiervan zijn:

- Leningen verstrekken aan derden
- Op risico bouwen van vastgoed anders dan sociale woningen
- Makelaardijwerkzaamheden
- Ontwikkelingshulp
- Dienstenpakketten, bijvoorbeeld hondenuitlaatservices en boodschappenservice
- Verhuur van bedrijfsruimten
- Voorzieningen aanbrengen bij sportverenigingen of andere maatschappelijk betrokken instanties

Kleinschalige nevenactiviteiten kunnen door de woningcorporatie zelf worden uitgevoerd, voor grotere zaken moet een verbinding of deelneming aangegaan worden met een derde of een dochtermaatschappij worden opgericht die in een zelfstandige rechtspersoon functioneert. Woningbouwprojecten ontwikkelen hoort dus bij de volkshuisvestelijke kerntaak van de corporatie. Maar tot welk niveau gaat dat? Past daar

ook nog een woningbouwproject bij met woningen van vijfhonderdduizend euro of twaalfhonderd euro per maand huur en hoger? Of moet de activiteit van de corporatie beperkt worden tot het ontwikkelen van betaalbare huurwoningen en wellicht goedkope koopwoningen? Dit is met andere woorden de onderzoeksvraag. Voor de verbindingen of deelnemingen geldt een aantal voorwaarden. Het totaal aan nevenactiviteiten die door een woningcorporatie in een verbinding kunnen worden ondergebracht mogen de activiteiten met betrekking tot de kerntaken niet overschaduwen. De nevenactiviteiten moeten binnen de eerder gestelde voorwaarden en regels vallen, er moet schriftelijk worden vastgesteld dat de woningcorporatie zich terugtrekt uit de verbinding indien deze nevenactiviteiten de voorwaarden overschrijden. De gemaakte winst uit de nevenactiviteiten moet, met behoud van de vermogenspositie van de verbinding, terugvloeien naar de woningcorporatie om aan te wenden voor de uitvoering van de kerntaken.

Het financiële risico van woningcorporaties bij de uitvoering van nevenactiviteiten moet zoveel mogelijk beperkt worden. Het onderbrengen in een verbinding brengt met zich mee dat het financiële risico in deze verbinding wordt gelegd. De woningcorporatie blijft een organisatie met een maatschappelijk vermogen die geen risico's met dit kapitaal mag nemen. De opgerichte verbinding kan dus in theorie failliet gaan zonder dat de woningcorporatie hierin mee wordt genomen. In figuur 6 zijn de belangrijkste aandachtspunten bij de voorbereiding van de realisatie van een nevenstructuur samengevat door Deloitte.²⁴

Gebied

De context handelt over de maatschappelijke, sociale en economische ontwikkelingen, die van invloed zijn op het functioneren van de stad in een bepaalde regio. De BBSH-wet geldt natuurlijk voor alle corporaties in Nederland. De hiervoor beschreven geschiedenis handelt over de ontwikkeling van corporaties in Nederland. Elke corporatie heeft echter haar eigen geschiedenis in haar eigen gebied. De corporaties zijn dan ook zeer gebiedsgericht met een sterk en uitgebreid netwerk in hun regio. De betekenis van grondgebied verandert overigens. Het belang van "space of places" en "space of flows" is door Manuel Castells²⁵ geïntroduceerd door een beeld te schetsen van een nieuwe ruimtelijke logica door de ICT-opkomst. Sgo speelt zich af in het spanningsveld tussen "flows" en "places", waarbij voor corporaties de aandacht doorslaat richting "places". Corporaties zijn zo gericht op gebieden, "places", omdat deze ondernemingen de woningen in deze afgebakende gebieden dienen te beheren. De informatiesamenleving en het faciliteren van de zogenaamde kenniswerkers is ook de corporatiesector niet ontgaan. Samen met de gemeente Amsterdam gaan een aantal plaatselijke corporaties bijvoorbeeld een breedbandnetwerk realiseren²⁶. De deelneming van de corporaties in Glasvezelnet Amsterdam bv. is toegelaten onder strikte voorwaarden van vrije dochterondernemingen van corporaties die commerciële activiteiten laten uitvoeren. Breedband kan voor corporaties interessant zijn, omdat hun huurders (kenniswerkers) daar behoefte aan hebben. Tevens kunnen nieuwe diensten als (ouderen)zorg, beveiliging en bewaking zaken als comfort, leefbaarheid en woongenot aanzienlijk verbeteren. Ook kan breedband de communicatie tussen huurders en de corporaties gemakkelijker maken. Woningcorporaties maken hun eigen beleidskeuzes binnen de grove kaders van het BBSH. Deze keuzes worden vooral gemeentelijk maar ook regionaal ingevuld. Dit levert een enorme diversiteit in de corporatiesector door hun lokaal-regionale invullingen. Een landelijk gemeenschappelijke corporatie beleid is niet te benoemen. Het is dus lastig zonet onmogelijk corporaties te vergelijken met hun fysieke werkterrein in verschillende gebieden. Deze regionale aanpassing heeft ook een sociaal-culturele dimensie. Breed gedragen cultuurpatronen binnen een regio kunnen niet alleen bepalend zijn voor het maatschappelijke functioneren van regio's volgens de MCD theorie, maar kunnen ook mede bepalend zijn voor het economische functioneren van de regio's.

Samenvatting

De context vormt de achtergrond waarbinnen ruimtelijke ingrepen plaatsvinden. De context is zeer bepalend voor de wijze van ingrijpen. Tot de context behoren maatschappelijke, sociale en economische ontwikkelingen, die van invloed zijn op het functioneren van de stad. Hieronder puntsgewijs de belangrijkste zaken qua achtergrond van het speelveld waarbinnen de corporatie opereert:

²⁴ Deloitte, *Corporatie Governance, projectontwikkeling*, juni 2006.

²⁵ Castells, M. (1996, 2000), *The rise of the Network Society, Volume I: The information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Oxford.

²⁶ Aedes-magazine nr. 5, artikel blz. 3, *Voorwaardelijk akkoord voor glasvezelnet corporaties Amsterdam*, 2006.

- Het ingrijpen van de overheid heeft geleid tot verstoring van de woningmarkt. De overheid heeft de relatie met de corporatiesector verbroken. Corporaties zijn verzelfstandigd en tenslotte concurrenten geworden van commerciële ontwikkelaars.
- Corporaties zijn steeds groter geworden door fusies. De grootte van de corporatie zorgt ervoor dat commerciële projectontwikkeling meer en meer door de corporaties zelf wordt georganiseerd en kan worden uitgevoerd.
- De corporaties hebben diepe wortels in een bepaald gebied als een wijk, buurt, stad en regio. Het betreft vooral de grote steden en specifiek in de oude buurten met een bepaalde sociale samenstelling.
- De wetgeving waarbinnen de corporaties mogen bewegen is in beweging en zeker niet duidelijk, maar schept ook kansen. Binnen het BBSH is veel marge in wetgeving wat projectontwikkeling betreft.
- De Europese Unie vraagt aandacht voor eerlijke concurrentieverhoudingen in relatie tot commerciële verhuurders en projectontwikkelaars en voor de omvang van de doelgroep van de sociale huursector.
- Europees gezien is het Nederlandse model niet in vergelijking met het Angelsaksisch model. Nederland heeft namelijk te maken met een groep die buiten de allerarmste valt en die op de markt veel moeite heeft een passende woning te vinden
- De betekenis van grondgebied is aan het veranderen. Corporaties zijn echter regio gebonden. Nieuwe technologieën zoals breedbandnetwerken zijn voor de corporatiebranche daarom interessant om andere relaties aan te gaan met hun klanten, het gebied en daarbuiten. Regio's verschillen onderling sterk en corporaties ontleen hun identiteit aan gebieden. Corporaties uit verschillende regio's zijn hierom onderling amper te vergelijken. Een landelijk gezamenlijk corporatiebeleid is niet te onderscheiden.

2.2 Inhoud



De inhoud van sgo vloeit in hoge mate voort uit de context die in de vorige paragraaf is geschetst en wordt vervolgens geïncorporeerd in het proces van sgo, waarvan het een geïntegreerd onderdeel uitmaakt naast de andere procesingrediënten. De inhoud van sgo kan ook aangeduid worden als het object van sgo.²⁷ In deze paragraaf wordt de inhoud vertaald naar de vraagstelling van dit onderzoek. Zoals gesignaleerd in het hoofdstuk context is het speelveld van de corporatie complex. De context is aan dagelijkse veranderingen onderhevig. Vanuit de hoofdvraagstelling kan de inhoud van sgo gelezen worden als het object, de visie en het project. Deelvraag 2 uit hoofdstuk 1 wordt beantwoord.

In dit hoofdstuk komen de aandachtswijken als het object van sgo voor dit onderzoek ter sprake. Verder is er aandacht voor de invloed op het resultaat van sgo en de kennis over marktkwaliteit bij de corporaties binnen de integrale toepassing van de sectorale en facetmatige aspecten.

²⁷ Verlaet, J. van 't, *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, MCD, 2003.

Aandachtswijken

Stedelijke gebiedsontwikkeling is in feite herontwikkeling. Het gaat om het veranderen van gebieden, waarbij oude functies door nieuwe worden vervangen. Om te focussen is de analyse van het onderzoek gericht op de, door het ministerie van VROM aangewezen, prioritaire wijken uit de 56-wijkenaanpak en de resultaten en conclusies die uit deze specifieke rapportages zijn voortgekomen. De zogenoemde 56 wijkenaanpak bevindt zich in de vier grote en 26 middelgrote gemeenten. Het gaat bij deze wijken om meer dan één miljoen mensen in bijna 540.000 woningen.²⁸ Daarbij worden twee kanttekeningen geplaatst. Ten eerste bestaat de 56-wijkenaanpak niet uit 56 wijken. Veel gemeenten (zoals Westelijke en Zuidelijke Tuinsteden in respectievelijk Amsterdam en Rotterdam) hebben een conglomeraat aan wijken aangewezen als prioritaire wijk. Ten tweede is de wereld van de stedelijke vernieuwing groter dan de 56 prioritaire wijken. In veel gevallen worden in andere wijken soortgelijke maatregelen genomen.²⁹

Door middel van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) stimuleert het Rijk de stedelijke vernieuwing. De 56-wijkenaanpak maakt hier deel van uit en heeft als doel voor versnelling in de wijken te zorgen en tracht de buurtveiligheid, sociale samenhang en leefbaarheid te stimuleren. De 56 wijken zijn voorgedragen door gemeenten, op basis van lokale gegevens en prioriteiten. De belangrijkste aandachtspunten in de 56-wijkenaanpak zijn de tegenvallende afzetmarkt voor koopwoningen en het draagvlak onder (vooral allochtone) bewoners. Om de onvoorziene problemen op de afzetmarkt op te lossen heeft minister Dekker een budget en mankracht beschikbaar gesteld om gemeenten en corporaties bij te staan. Volgens de minister vraagt het betrekken van allochtone bewoners bij de vernieuwing om creatieve oplossingen, omdat 'traditionele' bewonersplatforms voor deze bewonersgroepen niet goed werken. Verder wordt het thema sociale veiligheid verder uitgewerkt. Samen met de ministers van BZK (Veiligheid) en BVK (Grootstedenbeleid) is minister Dekker in gesprek over het inrichten van een gemeenschappelijk programma voor veilige wijken. De inzet is een vergelijkbare aanpak als in de 56 wijken waarbij met de gemeenten wijken worden geselecteerd, waar actie voor verbetering van de sociale veiligheid het meest noodzakelijk is³⁰. De situatie in de 56 aandachtswijken ontwikkelt zich positief volgens VROM. De waarde van het vastgoed in de wijken stijgt, er zijn veel projecten die de veiligheid en leefbaarheid in de wijken verbeteren en in veel wijken worden bewoners actief betrokken bij de gemeentelijke plannen. In 55 wijken zijn prestatieafspraken gemaakt tussen gemeenten en corporaties. De vernieuwing van de wijken is volop in uitvoering. Dit schrijft minister Dekker (VROM) in een brief aan de Tweede Kamer over de 56-wijkenaanpak. Dekker constateert in haar brief dat de prestatieafspraken die gemeenten en corporaties hebben gemaakt een toename betekent van nieuwe woningen. De afspraken en programma's geven volgens Dekker voldoende prikkels om de midden en hogere inkomensgroepen aan de wijken te binden en geven genoeg mogelijkheden voor de (her)huisvesting en doorstroming van bewoners met lagere inkomens. Vooral op voorzieningenniveau zijn de wijken actief. Brede scholen, het treffen van voorzieningen voor jongeren, het huisvesten van ondernemers en het aanpakken van winkelcentra vormen vrijwel overal een onderdeel van de plannen. In veel wijken behoort ook de vernieuwing van parken, recreatiegroen en pleinen tot de vernieuwing en worden via nieuwe parkeeroplossingen de auto's uit het straatbeeld gehaald. Naast de positieve signalen, zijn er ook fundamentele problemen aan te wijzen. Beslissingen die de leefbaarheid van wijken raken, worden zonder samenhang tussen de verschillende niveaus genomen. De verschillende actoren werken door hun eigen procedures, doorlooptijden en doelen en belangen soms langs elkaar of zelfs tegen elkaar volgens het KEI-kenniscentrum. Verder hebben veel grootstedelijke wijken een zwakke reputatie, waardoor ze zijn aangemerkt als aandachtswijk terwijl andere onderzoeken³¹ wijzen op een veel beter beeld van een wijk. Problemen in woonwijken worden traditioneel aangepakt met investeringen in de woningen zelf. Verloedering en sociale problemen worden hiermee echter matig opgelost. Naar Engels voorbeeld heeft de SEV daarom de Kanskaart ontwikkeld om daarmee beter zicht te hebben op de sterke en zwakke punten van een wijk. Het voorbeeld is de Engelse HAT (Housing Action Trust), een nieuwe vorm van samenwerking, waarbij de integrale aanpak van problemen centraal staat.³² De zoektocht naar vitale coalities maakt deel uit van deze nieuwe aanpak van stedelijke vernieuwing. Corporaties, welzijnsinstellingen, gemeenten, politie en arbeidsreïntegratie bureaus moeten op een efficiënte manier

²⁸ www.vrom.nl/pagina.html?id=18499

²⁹ De twee kanttekeningen uit: G. Helleman, *Quickscan Rol marktpartijen*, augustus 2005, KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing

³⁰ persbericht op website Ministerie van VROM, 16 feb 2006, *56 aandachtswijken ontwikkelen zich positief*

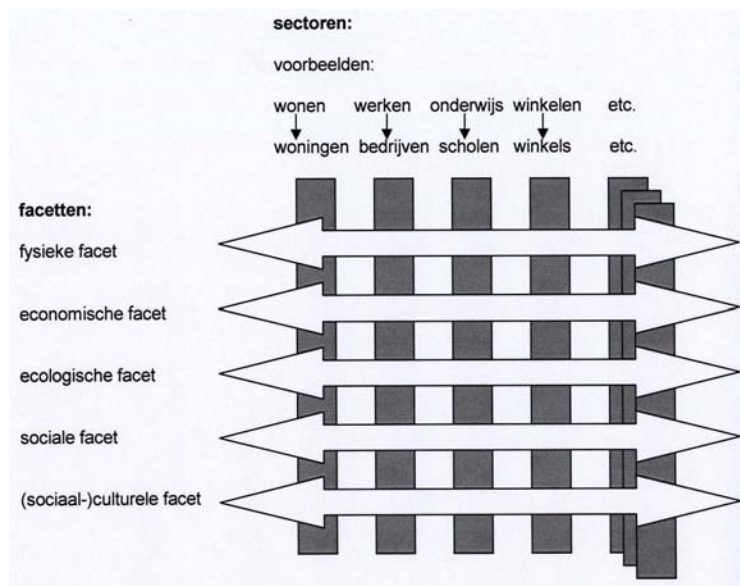
³¹ De Kanskaart, is een initiatief van de SEV (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting) in samenwerking met het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP)

³² www.sev.nl (14-08-2006)

samenwerken, waarbij de problemen centraal staan en de instituties ten dienste gesteld zijn van de oplossingen in het Engelse voorbeeld. De kaarten van SEV zijn gemaakt op het niveau van postcodegebieden.³³ Input is verzameld uit diverse databestanden zoals de Politiemonitor Bevolking, een landelijk enquêteonderzoek naar criminaliteit, onveiligheid en basispolitiezorg. Onderdelen (overlast, rommel, drugsoverlast, vernieling, inbraak, diefstal, etc.) daarvan indiceren verloedering. Andere input is de aanwezigheid van voorzieningen, dit is een objectieve registratie, en bevolkingsgegevens en inkomensgegevens van het CBS. De kaarten laten een combinatie zien van letterlijk waargenomen verloedering (fysieke kenmerken) en bevolkingskenmerken (sociale kenmerken). Een aantal wijken scoort op alle indicatoren hoog en zijn daarmee 'hardcore probleemwijken'. Deze wijken behoeven volgens het SEV buitengewone, integrale investeringen in stedelijke vernieuwing, fysiek én sociaal. Andere wijken hebben meer kleinschalige specifieke ingrepen nodig: speldenprikken. Dat zijn vaak sociaal-maatschappelijk gerichte prikken gericht op het leven 'achter de voordeur'. Opvallende uitkomst is dat verloedering niet alleen in de vooroorlogse wijken of de naoorlogse flatwijken plaatsvindt maar ook in de groeikernen en de wijken uit de jaren zeventig en tachtig, de zogenaamde bloemkoolwijken en woonerfwijken. Geconstateerd wordt ook dat clichéverwachtingen over onder andere Hoogvliet en de Bijlmer niet worden bevestigd. De landelijke top dertien (van postcodegebieden) ligt geheel binnen Rotterdam.

Sectorale en facetmatige aspecten

De inhoud van sgo richt zich op het creëren en/of vernieuwen van ruimtelijke uitgangspunten waarbinnen verschillende functies (wonen, werken, recreëren, etc.) zich goed kunnen ontwikkelen. Het gaat echter niet alleen om het ruimtelijke aspect. De economische, sociale en andere aspecten zijn daarbij minstens



figuur 7: Sector en facetten
bron: MCD Master City Developer.

zo belangrijk. Volgens de MCD literatuur moeten de verschillende aspecten in samenhang worden beschouwd en op een integrale wijze worden aangepakt.

De sectorale functies in figuur 7 hebben betrekking op de afzonderlijke functies. Bijna al deze sectoren vertegenwoordigen markten van vraag en aanbod. Daarnaast zijn er facetmatige aspecten binnen het object van sgo te onderscheiden. Dat zijn aspecten die – gezien vanuit een specifiek gezichtspunt (facet) – zich voordoen binnen alle bovenbedoelde sectoren. Volgens de theorie is het succes van het resultaat van sgo mede afhankelijk van de ander genoemde facetten, en is het van groot belang om ook die andere facetten in samenhang daarmee te bezien. De andere facetten bevatten op z'n minst belangrijke

randvoorwaarden voor het welslagen van sgo.³⁴

Corporaties werken van origine gebiedsbreed. In het onderzoek van Van Kempen en Bolt, "Tussen fysiek en sociaal",³⁵ wordt geconcludeerd dat in stedelijk beleid in het algemeen en het Nederlandse Grote stedenbeleid in het bijzonder de fysieke kant (zoals de herinrichting van de openbare ruimte, de herstructurering van de woningvoorraad), relatief veel aandacht krijgt. De sociale component van het beleid komt in het algemeen veel moeizamer tot stand, terwijl men door middel van het fysieke beleid wel uit is op sociale uitkomsten. Voor corporaties is deze sociale component meer een uitdaging dan voor marktpartijen. Zijn marktpartijen zelfs wel nodig? Lang niet alle prioriteitswijken op het lijstje van het

³³ circa 4000 bewoners per gebied.

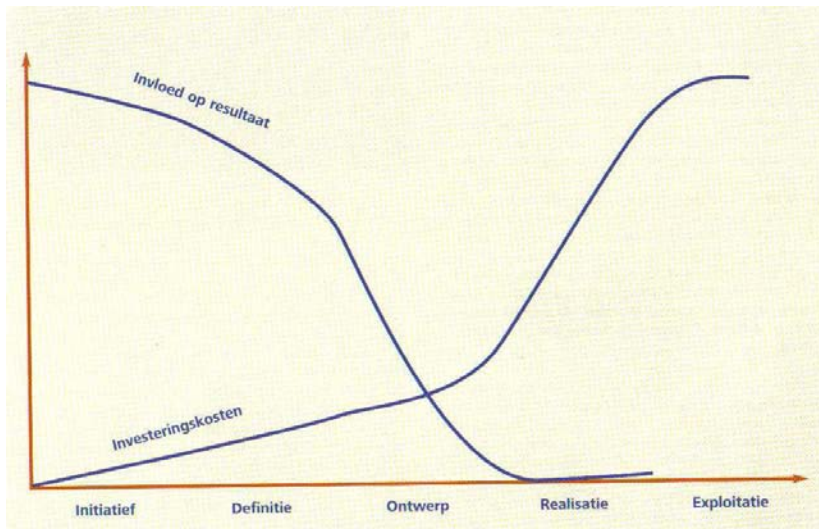
³⁴ Verlaet, J. van 't, *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, MCD, 2003.

³⁵ Kempen, R. van, Bolt, G., *Tussen fysiek en sociaal*, NWO en Kenniscentrum Grote Steden, oktober 2003.

ministerie van VROM kennen een grote fysieke opgave. Daar waar sprake is van vooral sociaal-economische problemen kunnen fysieke maatregelen ondersteunend zijn, maar zal de nadruk vooral liggen op investeren in de leefbaarheid (schoon, heel, veilig) en maatschappelijke ondersteuning. Samenwerking tussen gemeenten, corporaties en welzijnsinstellingen ligt daar meer voor de hand dan samenwerking met marktpartijen volgens de rapportage van Van der Flier & Gruis (2004). De facetmatige aanpak is bijna een manier van werken die vanzelfsprekend is, zo blijkt uit de organisatie opbouw van een corporatie.³⁶ De gemiddelde corporatieorganisatie heeft namelijk verschillende afdelingen, denk aan woondiensten, en functies, woonconsulenten, huismeesters, die in elk van de facetten zijn terug te vinden. Het fysieke facet kent zijn nadruk bij de afdeling Projecten, het sociale facet bij de core business van de corporatie, de afdeling Wonen en het economische facet bij de afdeling Financiën. In het hoofdstuk actoren wordt dieper ingegaan op de organisatie van de actor corporatie. Een afdeling Wonen heeft binnen de corporatieorganisatie als doel een wijk te beheren. Een wijk dient op zodanige wijze beheert te worden dat het voor versnelling zorgt van de structuur van elkaar samenhangende sociale relaties en tracht de buurtveiligheid, sociale samenhang en leefbaarheid te stimuleren in een gebied.

Resultaat

Volgens Peter van der Gugten, algemeen directeur van projectontwikkelaar Proper-Stok, moet het tempo van vernieuwing omhoog en de schaal juist forser om een goed integraal resultaat te boeken: “Wijs mij probleemwijken aan die dankzij kleinschalige ingrepen een goed toekomstperspectief hebben gekregen. Waar het wijkimago zo is verbeterd dat kansrijke mensen er voor langere tijd willen wonen. Ik ken ze niet. Kleinschalig ingrijpen betekent doorgaans pappen en nat houden”.³⁷ De SEV (de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting) stelt dat naast de grootschalige fysieke aanpak een precisiebombardement van kleine efficiënte ingrepen nodig is. “Niet alles is met de bulldozer op te lossen. Door op de juiste plekken te werken met speldenprikken (gentrypunctuur) kan de juiste ‘energie’ in wijken waar het mis dreigt te gaan terugkeren”.³⁸ Twee tegengestelde meningen over de schaal en aanpak van sgo van enerzijds een leidende marktpartij in de binnen stedelijke gebiedsontwikkeling met een voorkeur voor een ‘top-down’ aanpak en anderzijds van een gerenommeerd kennisplatform in de woonwereld met een voorkeur voor ‘bottom-up’ benadering.



figuur 8: invloed op resultaat projectontwikkeling
bron: Deloitte, 2006.

Gebiedsontwikkeling en de schaal zijn dus belangrijke factoren voor het integrale resultaat. Stagnatie treedt op omdat de schaal van gebiedsontwikkeling te groot is om het geheel te overzien. De schaal dient ‘opgeknipt’ te worden door een programma onder te verdelen, te “downsizen” in hapklare projecten en het totaal van het programma niet uit het oog te verliezen, zoals Co Verdaas van het KEI instituut stelt. De projecten dienen in het totaal programma te passen, waarin het programma een ruime wijze van flexibiliteit heeft. Dus de inhoud van

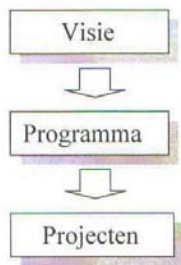
gebiedsontwikkelingen dient ingericht te worden in een voldoende aantal hapklare projecten binnen een programma met een onderlinge samenhang. Kenmerkend voor projectontwikkeling is dat in de eerste fasen de beïnvloedbaarheid het grootst is. In figuur 8 wordt de invloed op het resultaat gerelateerd aan de investeringskosten van projectontwikkeling.

³⁶ uit eigen ervaring: Com · wonen en Westambacht

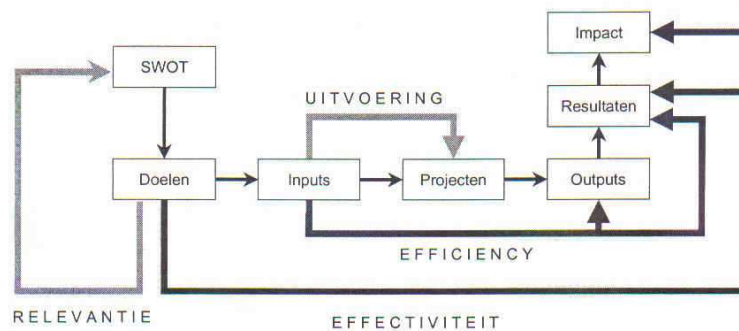
³⁷ interview in Qualitytime, *Choosing between dilemmas*, nr. 8, 2005.

³⁸ www.sev.nl (14-08-2006)

Door gebruik te maken van een projectmanagementaanpak zoals eerder omschreven kan sgo succesvol verlopen ter voorkoming van stagnatie. Het succesvol laten verlopen van sgo is van groot belang. In een steeds internationaler wordende maatschappij is het lokale niveau van een buurt van belang: "...day-to-day work, private life, cultural identity, and political participation are essentially local and territorial" (Castells, 2002, p. 550). Steden kunnen wereldsteden zijn, een belangrijke rol spelen in de mondiale economie en als zodanig door iedereen worden erkend, toch blijven buurten binnen die steden herkenbaar, uniek en van belang voor hun bewoners, of ze nu arm zijn of rijk of iets ertussenin.³⁹ (zie Castells, 2002, p.552). Wanneer geeft een sgo het juiste rendement en resultaat? Voor het opzetten van een integraal programma zijn diverse methodieken beschikbaar. Jeleniewski omschrijft de meetbaarheid van integrale gebiedsgerichte aanpak van oude stadswijken⁴⁰. In figuur 10 is de relatie tussen impact, resultaten en output weergegeven. Net als door Co Verdaas wordt de visie naar het programma vertaald, om vervolgens in te zoomen via projecten conform figuur 9. 'Een visie is de eerste stap op weg naar concrete resultaten. De volgende stap is het opstellen van een programma. Het programma vertaalt de visie in concrete operationele projecten. Een programma geeft aan welke projecten er nodig zijn en waar de projecten aan dienen te voldoen. Projecten kennen tenslotte een heldere output, die meetbaar is.'⁴¹



figuur 9: Van visie naar projecten
bron: MCD, 2005.



figuur 10: Relatie tussen impact, resultaten en output
bron: Ecorys, 2003.

Ook VROM tracht de stedelijke gebiedsontwikkeling meetbaar weer te geven in relatie tot de corporaties, sgo en de prestaties. Evenals vorig jaar heeft de minister de prestaties van de corporaties, die in de grotere gemeenten werkzaam zijn, in een rangorde laten weergeven, de zogenoemde prestatie-index. Daarnaast is ook een landelijke index opgesteld van alle 508 corporaties. Met de prestatie-index worden de prestaties transparant gemaakt, ook ten opzichte van elkaar. De index geeft een beeld van de nieuwbouw, verkoop en sloop van woningen in de oude wijken. VROM heeft de rangorde opgesteld om de prestaties van corporaties transparant te maken en zo de 'communicatie' tussen gemeenten en corporaties te stimuleren en de samenwerking verder vorm te geven. Ze ziet de rangorde ook als een impuls voor een door de branche te ontwikkelen benchmark. Op de index is veel kritiek vooral vanuit de corporatiesector, omdat de prestatie een zeer fysieke inslag heeft en de index een simplistische weergave is van de complexe opgave. Verder is dit resultaat ook zeer afhankelijk van de omstandigheid van het gebied en context.

Volgens L. Versteijlen van Kristal⁴² zijn er vele succesfactoren voor gebiedsontwikkeling, maar is mensenwerk essentieel. Uit bestaande onderzoeken en literatuur blijkt dat de competentie van de eigen mensen in de organisatie essentieel is voor het al dan niet slagen van projectontwikkeling. Het is tevens één van de meest complexe elementen om te meten. Toch worden alle taken en werkzaamheden uitgevoerd door en in samenwerking met werknemers van de organisatie. Op het gebied van projectontwikkeling worden veel mensen aangenomen die een achtergrond hebben in de commerciële bouw en vastgoedsector. Belangrijk bij deze ontwikkeling is dat de werknemer een commerciële insteek moet bezitten en zich bewust is van de maatschappelijke doelstelling in een netwerksamenleving die steeds complexer lijkt te worden.

³⁹ Castells, M. (2002), Local and global: cities in the network society. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 93, pp.546-556.

⁴⁰ lees: stedelijke wijken

⁴¹ Jeleniewski, ir. M., *Integrale gebiedsgerichte aanpak van wijken*, augustus 2004, MCD

⁴² college tijdens de opleiding van MCD2 op 9 november 2005, zie ook de handouts.

Marktkwaliteit

De sectorale en facetmatige insteken dienen op een zodanige wijze geïntegreerd te worden in het proces van sgo, dat het resultaat daarvan voldoende ruimtelijke- en marktkwaliteit bezit. Volgens de theorie van MCD verwijst marktkwaliteit naar de mate waarin het gebied beantwoordt aan eisen en wensen die door (toekomstige) gebruikers aan het gebied worden gesteld. Verschillende typen gebruikers hebben verschillende wensen en eisen. Daardoor hebben verschillende gebieden doorgaans ook verschillende kwaliteiten. Het is van belang dat 'gebruikersgericht denken' plaatsvindt om sgo succesvol te laten verlopen. Dit vereist marktkennis in de beschreven sectoren. De invalshoek van marktkwaliteit is van belang omdat in samenhang met de toenemende concurrentie de Nederlandse woningmarkt zich geleidelijk heeft ontwikkeld van een aanbod- naar vragersmarkt. Voor een ontwikkelende corporatie is het van belang dat ze kennis heeft van de markt in een bepaald gebied. Corporaties zijn zeer gebiedsgebonden en hebben sterke wortels in een bepaald gebied. Daarmee zou deze marktkennis vanzelfsprekend aanwezig moeten zijn, maar de praktijk is anders. Binnen hun eigen bezit hebben corporaties ten opzichte van marktpartijen weinig kennis van de commerciële vraag. De commerciële vraag is de markt vanaf € 200.000 en de retailmarkt. Corporaties hebben natuurlijk van oudsher hun basis op het vlak van de sociale huurwoningen. Bij corporaties ontbreekt het bovendien aan druk om financieel resultaat te behalen. Niet verkochte woningen worden wel verhuurd door de corporatie of het verlies wordt geparkeerd onder de onrendabele top. Marktkennis wordt bijna altijd ingekocht door middel van onderzoeksbureau's en makelaars. Er zijn ontwikkelingen bij corporaties waarbij gebiedsontwikkeling is georiënteerd op doelgroepen. Klanten van corporaties worden gerangschikt in verschillende doelgroepen.

Samenvatting

De inhoud kan ook aangeduid worden als het object van sgo en wordt bedoeld als specifiek die projecten of het programma in een gebied met de daarbij behorende ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit binnen een constant veranderde context.

Als projectdefinitie binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling, zijn de 56 aandachtswijken aangewezen door het ministerie van VROM. Het doel van het benoemen van deze aandachtswijken is voor versnelling in de wijken te zorgen en de buurtveiligheid, sociale samenhang en leefbaarheid trachten te stimuleren. De 56 wijken zijn voorgedragen door gemeenten, op basis van lokale gegevens en prioriteiten. Binnen het onderzoekskader wordt specifiek ingezoomd op de Rotterdamse naoorlogse tuinsteden van de vijf grote Rotterdamse corporaties. Deze tuinsteden zijn het object, de inhoud en de kadering van het onderzoek. De organisatie van een corporatie heeft een duidelijke overeenkomst met facetmatige en sectorale aspecten. In de organisatiestructuur van corporaties zijn de verschillende aspecten in de basis aanwezig. Het integrale karakter tussen de aspecten is hiermee nog niet bewezen. De core business van een corporatie ligt meestal bij de afdeling Wonen. Het beheren van de woningen is de hoofdtaak om daarmee de omstandigheden en woongenot van de bewoners te verhogen. Het sociale facet is van belang om de structuur van met elkaar samenhangende sociale relaties in een gebied te optimaliseren mede om sociale stabiliteit te behouden. Het financieel/economische en fysieke aspect is ook van groot belang maar speelt een meer dienende rol in een corporatieorganisatie. De sociale component is het meest een uitdaging voor de actor corporatie.

Gebiedsontwikkeling en de schaal hiervan zijn belangrijke factoren voor het integrale resultaat. Door het programma te downsize kan sgo succesvol verlopen onder andere ter voorkoming van stagnatie van de totale ontwikkeling van een gebied. Het meetbaar maken van het resultaat van sgo is een lastig onderdeel. Verschillende instrumenten zijn hiervoor ontwikkeld waarop nog veel is aan te merken. Dat het resultaat van sgo lastig te meten is, komt ook doordat de uitvoering van sgo mensenwerk is. De juiste personen op de juiste plek is essentieel binnen de aanpak van sgo.

Het resultaat van sgo dient voldoende ruimtelijke- als marktkwaliteit te bezitten. Voor een ontwikkelende corporatie is het van belang dat het kennis heeft van de markt in een bepaald gebied. Er treedt namelijk een verschuiving op binnen de woningmarkt van een aanbod- naar een vragersmarkt. Marktkennis op het gebied van de commerciële markt is onvoldoende aanwezig, maar corporaties hebben via de doelgroepen-aanpak een methode gevonden om de markt gebiedsbreed in te delen en hierop te anticiperen door middel van sgo.

2.3 Actoren



Het proces van sgo wordt niet alleen door de inhoud bepaald. Van groter belang is hoe diverse actoren die bij het proces betrokken zijn, daarmee omgaan. Dit hoofdstuk gaat vooral over de actor corporatie. Bij sgo zijn echter zeer veel actoren betrokken met zeer uiteenlopende belangen en in zeer verschillende rollen. Dit draagt in hoge mate bij tot de complexiteit van sgo.⁴³ Gezien de vraagstelling, komen ook de overheid, gemeente en de marktpartijen aan de orde. Zoals geconstateerd zijn dit de meest bepalende actoren voor corporaties vanuit de context van dit onderzoek gezien. De actoren als provincies, stadsregionale organen, eindgebruikers en belangenorganisaties die zich bewegen op het terrein van sgo worden dus buiten beschouwing gelaten. Er wordt nader ingegaan op de onderlinge verhouding tussen vooral de marktpartijen en de corporaties op het gebied van het gelijke speelveld en de cultuur. Hiermee wordt de subvraag van de hoofdvraagstelling uit hoofdstuk 1 in deze paragraaf behandeld en beantwoord.

⁴³ Verlaet, J. van 't. *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, MCD, 2003.

De corporatie

De hele corporatiebranche worstelt met de vraag wat de uiteindelijke doelstelling is. Waarvoor doen we 'het' eigenlijk? Wat is de eigenlijke taak van de corporatie? En zeker in relatie tot de projectontwikkeling. Zijn corporaties zover van hun eigenlijke taak afgedreven of behoort het tot de integrale benadering van stedelijke gebiedsontwikkeling? Aan de andere kant hebben corporaties altijd al aan projectontwikkeling

| gegevens van de branche | cijfers |
|--|-------------------|
| aantal woningcorporaties | 508 |
| aantal werknemers corporatiebranche | 26.000 |
| aantal gemeentelijke woningbedrijven | 18 |
| aantal corporaties tot 600 woningen | 81 (15,9%) |
| aantal corporaties met 600 tot 1.800 woningen | 123 (24,2%) |
| aantal corporaties met 1.800 tot 4.000 woningen | 139 (26,4%) |
| aantal corporaties met 4.000 tot 10.000 woningen | 128 (24,2%) |
| aantal corporaties met meer dan 10.000 woningen | 47 (9,4%) |
| aantal woningen woningcorporaties | 2.400.000 |
| gemiddeld aantal woningen per woningcorporatie | 4.724 |
| gemiddelde kale maandhuur | 364 euro |
| balanstotaal corporatiesector | 85 miljard euro |
| solvabiliteit in 2004 | 20,7% |
| totale jaarmzet corporaties | 11,1 miljard euro |
| totale investeringen | 3,5 miljard euro |
| gemiddelde uitgaven per woning | 1.350 euro |
| totaal uitgaven grootonderhoud/verbetering | 576 miljoen euro |
| totaal uitgaven dagelijks/mutatatie-/planmatig | 2,6 miljard euro |
| totaal uitgaven leefbaarheid | 160 miljoen euro |
| gemiddeld bedrag per woning aan leefbaarheid | 67 euro |

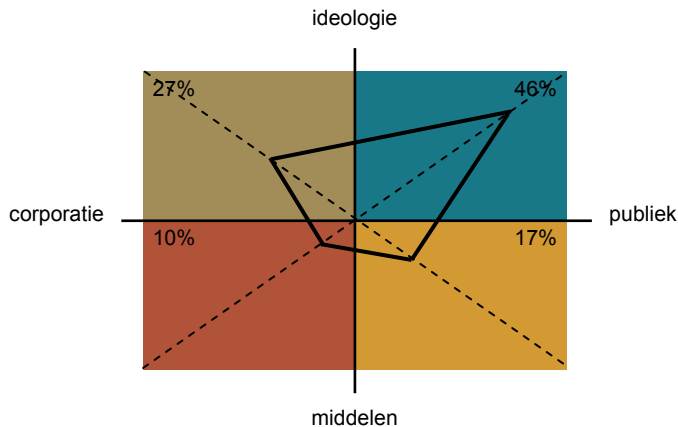
figuur 11: cijfers van de corporatiebranche
bron: www.aedes.nl (27-3-2006)

van sociaal bereikbare huur projecten gedaan en alleen met deze benadering is een succesvol resultaat te behalen. Corporaties zijn private partijen geworden, die zich steeds meer richten op meer integrale gebiedsontwikkeling. Corporaties zijn binnen sgo belangrijke spelers geworden. Figuur 11 laat de overweldigende cijfers van de corporatiebranche zien.

Doelstelling

De doelstelling van corporaties is helder. Het BBSH stelt dat de doelstelling van corporaties de kerntaak uitvoeren is. Het realiseren van en aanbieden van huisvesting aan huishoudens die om wat voor reden niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Corporaties zijn daarbij bijzondere organisaties, die operen als private instellingen, zonder winstoogmerk, met publieke taken die uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam zijn. De corporaties bewegen zich tussen

de markt en de overheid, waarbij een maatschappelijke opgave klaar ligt tegenover een financiële continuïteit die behaalt dient te worden. Dit is een voortdurende belangenafweging. In een verkennende studie van VROM wordt onderzocht welke doelen corporaties zich stellen, en hoe zij de doelstellingen in verschillende situaties tegen elkaar afwegen. Binnen het BBSH heeft de corporatie verschillende rollen van ondernemen die zowel gericht zijn op bedrijfsvoering en financiële continuïteit, als maatschappelijk dienstverlener gericht op lokale behoefte, als marktpartij gericht op innovatie en concurrentie en als belegger gericht op portefeuillebeheer en op de lange termijn op rendement. De resultaten van het onderzoek van VROM naar de beweegredenen van de corporatie zijn in figuur 12 schematisch weergegeven. Uit het onderzoek blijkt (tot nu toe) dat corporaties vooral ideologisch worden gedreven en dat men nadrukkelijk bewust is van de maatschappelijke context.



figuur 12: Oriëntatie beweegredenen corporatie
bron: www.vrom.nl (mei 2006)

Organisatie

Minister Dekker heeft onlangs een brief geschreven met daarin een presentatie-index en nog interessanter de organisatorisch problemen van de corporaties opgenomen. Door de organisatorische analyse van de corporaties tegen het licht te houden wordt de veranderende rol van woningcorporaties interessant. De rol van woningcorporaties is namelijk veranderd. Kijk maar naar de stedelijke en gemeentelijke herstructureringen en vernieuwingen. Woningcorporaties krijgen bij dergelijke trajecten steeds vaker een trekkersrol en een investeringsfunctie. Deze stedelijke gebiedsontwikkelingen zijn voor corporaties nieuwe opgaven. Daarbij willen corporaties ook zelf graag een iets bredere taakstelling, namelijk ook de huisvesting van de middengroepen om beter te kunnen voldoen aan de taakstelling van het realiseren van gemengde buurten en wijken. Verder is er vaak sprake van projecten waarbij wonen en zorg gecombineerd worden. De geschiktheid van woningcorporaties voor het doen van projectontwikkeling⁴⁴ van deze soort projecten hangt, buiten de juridische regelingen en concurrentieoverwegingen van andere partijen in het proces, ook af van een corporatie en van de manier waarop de woningcorporatie zelf is georganiseerd. Voor de aansturing van de woningcorporaties zijn twee verschillende manieren; het commissarissen-model (twee-lagenstructuur) en het instructiemodel (drie-lagenstructuur). De twee-lagenstructuur heeft een directeur-bestuurder of personen die het bestuur vormen. In een drie-lagenstructuur functioneert onder het bestuur een directeur die geen bestuurder is. Hieronder worden de gehanteerde organisatie modellen kort besproken.

1. Traditioneel model

Het traditionele model is een lijnorganisatie waarbij de opdrachten vanuit de directie naar de managers van de afdelingen wonen, vastgoed en financiën gaan. De managers sturen op hun beurt de afdelingen aan. Een voordeel van deze organisatie zijn de specialistische afdelingen. Een punt van kritiek is de overlap van verantwoordelijkheidsvelden die ontstaan tussen de afdelingen.

2. Woondiensten model

Bij een woondienstenmodel is de corporatie verdeeld in een afdeling woondiensten en stafafdelingen. Voor de klant is de afdeling Woondiensten werkzaam als frontoffice en de ondersteunende diensten zijn werkend in opdracht voor woondiensten in de backoffice. Er is een verticale aansturing direct vanaf de directie naar de managers van de afdeling en een horizontale informele aansturing van woondiensten naar de ondersteunende diensten. Een pré is dat de service naar de klant helder is. Een nadeel is de scheiding van front- en backoffice, waardoor cultuurverschillen ontstaan.

3. Bedrijfsfunctiemodel

Het bedrijfsfunctiemodel is een woondienstenmodel uitgebreid met een prominente en dominante afdeling strategische voorraadbeleid. Projectontwikkeling valt in principe onder deze afdeling. De organisatie is ingericht als een matrixorganisatie. Het voordeel is dat de gehele organisatie aangestuurd wordt op basis van het beleid. Verder zijn afdelingen binnen de organisatie gespecialiseerd. De dubbele aansturing door directie en het management wordt als een nadeel ervaren.

4. Gedecentraliseerd model

Als er sprake is van zelfstandige deelbedrijven die zelfstandig functioneren en centraal worden aangestuurd door de directie is er sprake van een gedecentraliseerd model. Dit model is regelmatig het resultaat van een fusie tussen meerdere woningcorporaties of bij grote corporaties met groot geografisch verspreid bezit. Projectontwikkeling kan voor meerdere deelbedrijven gezamenlijk werken. Voordeel is het regionale contact van de deelbedrijven in de verschillende regio's. Nadeel is dat er spanning kan ontstaan tussen het centraal georganiseerde gedeelte en de regionale directie.

De grootte van een woningcorporatie is in belangrijke mate bepalend voor met name de hoeveelheid en de grootte van ontwikkelingsprojecten die een woningcorporatie aan kan. Een kleine woningcorporatie met 15 werknemers heeft niet de hoeveelheid mankracht en daarmee kennis in huis om een ingewikkeld projectontwikkelingsproces zoals herontwikkeling van bijvoorbeeld een stationslocatie te kunnen doen. Bovendien hebben kleinere woningcorporaties een kleiner weerstandsvermogen om de risico's te kunnen dragen die met een dergelijk proces gepaard gaan. Bij de organisatie van een woningcorporatie gaat het

⁴⁴ indien zij werkzaam (willen) zijn in het gebied waar projectontwikkeling plaats gaat vinden.

voornamelijk om de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie om bepaalde vormen van projectontwikkeling uit te kunnen voeren. Onder invloed van veranderende omstandigheden en de factoren van een woningcorporatie is iedere woningcorporatie zijn eigen weg gegaan en richt zijn organisatie in om activiteiten onder te brengen. Op dit moment bestaan er qua juridische organisatievormen een aantal basisvormen om de activiteit projectontwikkeling binnen de corporatie te organiseren:

1. Eigen afdeling

Een afdeling binnen de woningcorporatie neemt alle projectontwikkeling op zich. Hierbij wordt alles in eigen hand gehouden, zowel de risico's en de aansturing als de winsten en verliezen. De ontwikkelingsactiviteiten kunnen zowel ondergebracht zijn in een bestaande afdeling (bijvoorbeeld de Technische Dienst) of in een aparte afdeling. Door de wetwijziging van 1 januari 2006 voor de fiscale positie ten aanzien van de afdracht van vennootschapsbelasting (vpb) betekent dit dat er een administratieve scheiding plaats moet vinden tussen verschillende soorten te ontwikkelen vastgoed als sociaal zonder afdracht vpb, en commercieel met afdracht vpb. Onder voorwaarden van het BBSH kan een corporatie kan ervoor kiezen een juridische scheiding aan te brengen en een project-BV op te richten, met als doel de administratieve afhandeling te vereenvoudigen. Dit is echter een puur formele scheiding.

2. Dochtermaatschappij

De projectontwikkeling wordt volledig uitbesteed en uitgevoerd door een dochtermaatschappij waarna de woningen weer worden overgenomen door de woningcorporatie. Er bestaan verschillende vormen van constructies tussen de woningcorporatie en de dochter. De verschillende constructies zijn dat het bezit al dan niet wordt overgedragen in andere rechtsvorm, in de risicoverdeling tussen partijen en in het soort projectontwikkeling dat plaatsvindt. De soort van projectontwikkeling kan sociaal of commercieel zijn, gerelateerd aan algemene doelstellingen voor leefbaarheid en volkshuisvesting of direct voor de gedefinieerde doelgroep van beleid. Bij grotere woningcorporaties of bij een constante grote stroom aan projecten wordt de apart opgerichte BV echter groter en groeit uit tot een zelfstandig onafhankelijk bedrijf. Dit zijn dan bedrijven die zich hebben gespecialiseerd in de projectontwikkeling. Dit ziet men bijvoorbeeld bij woningstichting Rochdale in Amsterdam die het projectmanagement uitbesteed aan de dochtermaatschappij Delta Forte BV.

3. Samenwerking

Een speciale vorm van uitbesteding aan een dochtermaatschappij is het oprichten van een samenwerkingsvorm tussen verschillende woningcorporaties die gezamenlijk een BV, NV of WOM oprichten. Bij een bundeling van kennis en krachten op een specifiek gebied wordt vaak een aparte BV of woningcorporatie opgericht. Een Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) wordt specifiek voor een herstructureringswijk opgericht. De NV samenwerkingsvorm is terug te zien bij Kristal NV die werkzaam is voor 6 verschillende woningcorporaties. Bij deze vorm speelt echter wel dat de corporatie als organisatie betrokken wordt bij een bepaald project.

4. Turn-Key

Bij turn-key wordt de projectontwikkeling volledig uitbesteed aan een commerciële marktpartij. Hierbij wordt de woningcorporatie een afnemende partij. Dit zijn bijvoorbeeld turnkey-projecten bij een commerciële ontwikkelaar.

Elk van deze juridische vormen heeft zijn eigen voor- en nadelen voor verschillende soorten projecten. Voor sommige projecten is een eigen afdeling efficiënter in verband met de kortere communicatielijnen, in andere gevallen is een samenwerkingsconstructie effectiever om de beoogde doelen te behalen en draagvlak te creëren. Binnen deze juridische organisatievormen is ook de wijze waarop de interne organisatie is ingericht van belang. Een matrixorganisatie waarin vakmensen op de aparte gebieden van projectontwikkeling (financieel adviseurs, juridisch adviseurs, bouwtechnisch adviseurs, etc) werken, kan efficiënter en effectiever werken voor unieke projectontwikkelingsprocessen. Een organisatie volgens het 'hark'-model waarin een projectleider alle taken op zich neemt kan weer efficiënter zijn voor een vaak repeterende bouwopdracht in bijvoorbeeld Vinx-locaties.

In herstructureringsprocessen zijn woningcorporaties bij uitstek de partijen die de projectontwikkeling op gang moeten brengen, omdat woningcorporaties als geen ander zouden moeten weten wat een wijk nodig

heeft om weer volledig te kunnen functioneren. Zij hebben immers de lokale kennis en contacten. Als organisatie blijkt de corporatiesector echter nog de nodige stappen te moeten maken. De organisaties van veel corporaties zijn nog niet of slechts voor een bepaalde soort projecten ingericht op het efficiënt en effectief uitvoeren van projectontwikkeling.

Stappen

Bij de opzet van een organisatie ten behoeve van projectontwikkeling zijn een aantal stappen te onderscheiden. Het stappenplan kan gebruikt worden als handvat voor corporaties om de organisatie wat betreft projectontwikkeling in te richten. Van der Kuij introduceert in zijn onderzoeken stappenplan van verschillende aspecten die spelen bij de organisatie van projectontwikkeling. De stappen zijn opgebouwd uit drie verschillende fases; strategie, tactiek en operationalisatie. In het stappenplan is bovendien een onderverdeling gemaakt in op de organisatie afgestemde keuzes op portefeuille- en op project-niveau die fungeren als uitwerking van het betreffende aandachtspunt.

Stap 1: Strategie van de woningcorporatie op het gebied van vastgoed

Bij de bepaling van de strategie van een woningcorporatie op het gebied van projectontwikkeling is het strategisch voorraadbeleid het uitgangspunt. Interessant is dat het besluit genomen moet worden over een ad-hoc kans. Een snelle inventarisatie van de mogelijkheden van de kans moet gedaan worden om deze tegen de uitgestippelde doelstellingen van de totale portefeuille te houden. Vanuit het tweede gedeelte van deze stap dient de corporatie de rolkeuze of identiteit vast te stellen voor zichzelf en op het gebied van projectontwikkeling binnen de markt.

Stap 2: Tactiek om doelstellingen te verwezenlijken

In deze stap gaat het vooral om het bepalen van de mogelijke partners tot samenwerking en de mogelijkheden van de eigen organisatie en om na te denken over de juridische inrichting van de organisatie. Het laatste gedeelte in deze stap is dat op projectniveau een go/no go beslissing gemaakt dient te worden op basis van de hoogte van het risico en de eerder gemaakte keuzes.

Stap 3: Operationaliseren van uitgezette strategie en tactiek

De laatste stap is het operationaliseren van de tactiek en strategie door het invoeren van een bepaalde werkwijze. De werkwijze wordt bepaald door het besluitvormingsproces, gecheckt door een handboek en geleid via richtlijnen (bijvoorbeeld GOTIK).⁴⁵

Publieke actoren

Een belangrijke partij voor corporaties is de publieke actor. De publieke sector is zeer betrokken bij sgo via gemeente, deelgemeenten, maar ook via hogere overheden als de Europese en nationale overheid, provincies en overheidsorganisaties. De belangrijkste publieke actoren waar een corporatie in aanraking mee komt, staan hieronder omschreven.

Europese Unie

Deze actor is een bijzondere omdat er geen directe betrokkenheid is met sgo. Toch is de indirecte invloed van deze actor op sgo groot. De Europese overheid heeft gereageerd op de werkwijze van corporaties in Nederland. Binnen sgo onderzoekt de Europese Commissie of er sprake is van eerlijke concurrentie tussen corporaties en marktpartijen en heeft daarmee zijn stempel gedrukt op sgo. Daarnaast oefent de Europese Unie zijn invloed uit op sgo door bijvoorbeeld subsidies.

Overheid

De publieke actor nationale overheid is een belangrijke actor in relatie tot de corporatie. De BBSH regelgeving van de overheid is al in het hoofdstuk context uitvoerig besproken. De ontwikkeling van de betrokkenheid van de overheid zit op een tweeledig spoor. Aan de ene kant wordt er gesproken over het

⁴⁵ geraadpleegde bronnen:

www.aedes.nl. *Nieuwe modelstatuten voor corporaties*, 29-01-2003.

Förch, A., Algera, I. *Bewegredenen corporaties*, VROM, 2006.

Kuij, R. van der. *De woningcorporatie organiseert projectontwikkeling*, TU Delft faculteit Bouwkunde, oktober 2005.

Kuij, R. van der, H. Westra. *Woningcorporaties en projectontwikkeling*, Real Estate Magazine, 2006.

www.vrom.nl (14-5-2006)

terugtrekken van de overheid en verminderen van de bemoeienissen, aan de andere kant is er behoefte aan een methodiek en systematiek om de prestaties van woningcorporaties te meten zodat er sancties kunnen worden opgelegd bij onvoldoende efficiënt, effectief en actief presteren van woningcorporaties. Zo wordt er bijvoorbeeld ook gesproken over een onafhankelijke visitatie die deze beoordeling kan gaan uitvoeren (onder initiatie van Aedes), maar wel met een minister die bij onvoldoende prestatie in kan grijpen. Dit wordt onder andere besproken in het rapport van de commissie Sas. Daarnaast verlangt de overheid van de corporaties dat ze meer gaan ondernemen om de woningbouwproductie te verhogen. De brief aan de Tweede Kamer met beleidsvisie op toekomst woningcorporaties gaat hier uitgebreid op in.⁴⁶

Gemeente

Voor een corporatie is de meest betrokken actor de gemeente. Gemeenten moeten (nog steeds) wennen aan de nieuwe rol van de corporatie en moeten hun eigen rol daarop aanpassen.⁴⁷ Zo moeten gemeenten nu vaak scherp onderhandelen met de corporaties over de haalbaarheid van plannen, waarbij ze hun voormalige 'dochters' tegenover zich vinden. De minister van VROM heeft recent een wijze van onderhandelen tussen gemeenten en corporaties voorgesteld. De beleidsvisie van de Minister volgens de brief van december 2005 aan de Tweede Kamer is dat ze verwacht van gemeenten dat zij een woonvisie opstellen met een investeringsplan. De corporaties kunnen vervolgens een 'investeringsbod' uitbrengen op de lokale woonopgave. Dit moet leiden tot concrete, meerjarige prestatiecontracten tussen de gemeenten en corporaties. Komen partijen er niet uit dan volgt mediation. Komen ze er dan nog niet uit, dan beoordeelt de Minister zelf de situatie. Eventueel kan ze dan de corporatie sancties opleggen of het gemeentebestuur aanspreken. Overigens concludeert het onderzoeksrapport⁴⁸ van Johan Conijn (RIGO) in hoofdlijnen dat de gemaakte afspraken tussen gemeenten en corporaties onvoldoende worden nageleefd.

Verder zijn goede voorzieningen een voorwaarde voor een leefbare wijk. Gemeenten zijn de voor de hand liggende regisseur in het proces om een multifunctionele accommodatie te ontwikkelen. Vanuit het maatschappelijke belang dient een gemeente immers een juiste voorzieningenstructuur te ontwikkelen en in stand te houden. De gemeenten zien het eigendom of beheer van multifunctionele accommodaties echter als een groeiend knelpunt. Mede daardoor ontstaan in Nederland andere vormen van eigendom en beheer. Ook private partijen als woningcorporaties en vastgoedontwikkelaars betreden dit nieuwe speelveld. De positie en relatie tussen de gemeente en de woningcorporatie zijn aan het veranderen.

Er moet natuurlijk allereerst snel bijgebouwd en geherstructureerd worden. De nieuwbouw verloopt echter moeizaam. Het grote probleem is volgens P. Tordoir (Universiteit van Amsterdam en Kamer van Koophandel) de verkokering binnen de overheid. De ene koker vaardigt vanuit een tunnelvisie de ene na de andere regel uit die het de andere koker onmogelijk maakt te bouwen. Verder zijn ook binnen gemeenten verschillende belangen. Gemeenten willen misschien graag bouwen, maar hebben daarnaast financieel belang bij schaarste, want die drijft grondprijzen op. Liberalisering is daarvoor geen oplossing, want ook een volledig vermarkte volkshuisvesting zal worden geconfronteerd met al of niet tegenstrijdige overheidsregels en gemeentelijke grondpolitiek. Veel regels hebben bovendien zin, zeker als ze een stedenbouwkundige en ruimtelijke basiskwaliteit garanderen waar ook latere generaties plezier van hebben. Maar de verkokering heeft geen zin en kan met goede wil worden opgelost. Dat zal veel schelen en kost geen cent. Sterker: het levert veel geld op omdat in de bureaucratie en overlegcircuits stevig kan worden gewied, aldus P. Tordoir. De gemeente moet in ieder geval een professionaliseringsslag gaan maken. Doordat er vanuit de minister nadrukkelijk een functie wordt neergelegd bij de gemeente, in de vastlegging van wederzijdse prestaties tussen corporaties en gemeenten middels contracten, moeten zij een duidelijk standpunt innemen over de projectontwikkeling binnen hun gemeente. Dit vergt vanuit de gemeente een hoop kennis over de huidige woonsituatie en een concrete visie over de strategie, doelstellingen en behoefte van de gemeente in de toekomst. Het ontbreken van een professionele cultuur bij de woningcorporaties is een redelijk probleem en is langzaam aan het verbeteren, maar bij de gemeenten speelt deze problematiek zeker in dezelfde mate, zo niet erger.

⁴⁶ VROM, brief aan de Tweede Kamer met beleidsvisie op toekomst woningcorporaties, 12 december 2005.

⁴⁷ Fokkema, J. (2001), *Woningcorporaties en projectontwikkelaars: samen voor ons eigen?* In: *Rela Estate*, nr. 16, pp. 20-22.

⁴⁸ Conijn, J. *Woningcorporatie: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*, april 2005, RIGO.

De projectontwikkelaar

In de zestiger jaren beginnen een aantal grote partijen grond te kopen met als doel bouwproductie af te dwingen of speculatiewinsten te behalen. De ontwikkeling van groeigemeenten als Purmerend en Hoorn lopen vertraging op, doordat marktpartijen de grond in handen hebben. Begin zeventiger jaren neemt de maatschappelijke weerstand tegen een dergelijk gedrag fors toe.⁴⁹ Een aantal partijen toont zich gevoelig voor de kritiek en besluit het vak projectontwikkeling serieus op te pakken. Met dat doel wordt de Nederlandse vereniging van Projectontwikkelingsmaatschappijen (NEPROM) opgericht. Alleen gerenommeerde partijen die voldoende weerstand hebben en een langjarige ervaring kunnen aantonen, worden toegelaten. Onmaatschappelijk gedrag wordt afgewezen en het ontwikkelen van vakkennis krijgt prioriteit. Dit beleid zet zich voort tot vandaag. Nu zijn ook een aantal grote corporaties lid van de NEPROM. De projectontwikkelaars binnen de NEPROM zijn te verdelen in algemene ontwikkelaars en specifieke ontwikkelaars. Algemene ontwikkelaars zijn actief in zowel woningbouw, kantoren als winkelcentra. De specifieke ontwikkelaars concentreren zich op één segment. Corporaties die zich alleen met woningbouw bezighouden zijn als zodanig te herkennen. Anderzijds zijn er ook gespecialiseerde winkelontwikkelaars. Een andere indeling is te maken afhankelijk van het doel en de fase die een rol kunnen spelen in de herstructurering.⁵⁰

Projectontwikkellende beleggers

Steeds meer beleggers zijn ook als projectontwikkelaar actief. Door zelf nieuwe woningen te ontwikkelen, kan invloed worden uitgeoefend op de woningtypenkeuzen en de kwaliteit van de woningen en woonomgeving (integrale gebiedsontwikkeling). Ook heeft men zo de samenstelling van de eigen portefeuille meer in eigen hand. Voorbeelden: AMVEST, BPF Bouwinvest, Vesteda Groep.

Institutionele beleggers

Institutionele beleggers moeten de premies die zij ter beschikking krijgen beleggen om later uitkeringen te kunnen doen aan pensioengerechtigden of aandeelhouders. Zij hebben belang bij een zo hoog mogelijke, maar ook stabiele stroom van opbrengsten in de vorm van opbrengsten uit verhuur (direct rendement) of waardestijging (indirect rendement). Beleggingen in woningen zijn voor institutionele beleggers interessant omdat woningen een andere rendement-risicoverhouding hebben dan andere beleggingen: een lager (direct) rendement, maar door de langere looptijd ook een lager risico. De belegger heeft dus een duidelijk langere binding (rendementshorizon van 10-15 jaar) met het vastgoed dan projectontwikkelaars, maar minder lang dan corporaties. Vanuit hun langere termijnbetrokkenheid richt men zich ook meer op de totale gebiedsontwikkeling. Vastgoedbeleggers kunnen in tegenstelling tot (kleinere) corporaties de risico's spreiden over diverse (vastgoed) beleggingssegmenten. Door het risicomijdend gedrag kennen de beleggers een afschrijfmethode die is gericht op een uitpondstrategie, zodat met lagere initiële rendementen kan worden volstaan. De rendementsprikkel zorgt voor blijvend investeren in het bestaande bezit om de opbrengst op het uitpond moment te maximaliseren. Vanuit rendementsoverwegingen ligt de nadruk op het beleggen in duurdere huurwoningen. Daardoor hoeft men, in tegenstelling tot bij koopwoningen, geen rekening te houden met voorverkooppercentages. Hierdoor kan men in een vroeg stadium verantwoordelijkheid nemen en het ontwikkelings- en realisatierisico aannemen. Daarnaast hebben enkele beleggers expertise ontwikkeld op het gebied van 'gemak en service'. Bij meerdere appartementen realiseren beleggers faciliteiten zoals fitnessruimten, boodschappendiensten zwembaden en. De IVBN is de Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed en telt 33 leden⁵¹. Voorbeelden: Achmea Vastgoed, Nieuwe Steen Investment, Corio (vooral commerciële voorzieningen).

Bouwers/Aannemers

Deze groep is puur gericht op de bouwproductie in de realisatiefase. Als stereotype gaat het dan om de aannemer die in opdracht werkt en niet voor eigen rekening en risico. Hun inhoudelijke invloed op het proces is beperkt. Het definitieve stedenbouwkundige plan, een beeldkwaliteitsplan en een Programma van Eisen (PVE) voor de te realiseren functies zijn dan meestal al vastgelegd. Corporatie(s) en/of projectontwikkelaar(s) treden veelal op als opdrachtgever. Voorbeelden: Heddes Bouw, Slokker Bouwgroep, Van der Waal.

⁴⁹ aldus: ir. C. de Reus, *Als een woningcorporatie Cas Spijkers in dienst neemt, kan de corporatie een sterrenrestaurant beginnen*, in tijdschrift BOSS magazine nr. 24, maart 2005

⁵⁰ samenvatting van: Kenniscentrum PPS, 2004; Nekker, 2001; Stichting Bouwresearch, 2001; Van der Flier & Gruis, 2004

⁵¹ www.nvb-bouw.nl (11-5-2006)

Bouwende projectontwikkelaar

Deze groep verenigt de kwaliteiten van de projectontwikkelaar en de bouwer. Zij hebben in tegenstelling tot de projectontwikkelaar geen kapitaalintensief bedrijf en nemen over het algemeen genoegen met lagere marges. Hun capaciteit om voorinvesteringen te plegen is gering. Bouwen is hun drijfveer. Voor de bouwende projectontwikkelaar zijn er twee winstmomenten: de bouwwinst en de ontwikkelwinst. Zij kunnen zowel in de haalbaarheidsfase als de realisatiefase worden ingeschakeld. De grotere bouwende projectontwikkelaars zijn veelal lid van de NVB. Voorbeelden: BAM Woningbouw, Dura Vermeer Stedelijke Ontwikkeling, ERA Bouw, Slokker Vastgoed.

Een projectontwikkelaar

Een projectontwikkelaar ontwikkelt marktconforme vastgoedconcepten voor eigen rekening en risico. De projectontwikkelaar wordt afgerekend op het rendement dat het haalt door het vastgoed na de bouw af te stoten. Deze winst uit het ontwikkelingswerk stroomt naar de private onderneming (bedrijfscontinuïteit) en blijft dus niet in het betreffende gebied. Projectontwikkelaars worden vooral aan het begin van de haalbaarheidsfase van een vastgoedproces ingeschakeld. In deze fase wordt gewerkt aan de planontwikkeling (ontwerpwerkzaamheden) en wordt de haalbaarheid in financiële, stedenbouwkundige, maatschappelijke en markttechnische zin getoetst. Projectontwikkelaars kunnen hieraan een bijdrage leveren door hun visie op de vastgoedmarkt, hun ontwikkelcapaciteit (project- en procesmanagement) en door risicodragend te participeren in de grond- en/of bouwexploitatie. De grotere projectontwikkelaars zijn lid van NEPROM⁵². Voorbeelden: AM, Bouwfonds MAB Ontwikkeling, Blauwhoed Eurowoningen, Johan Matser Projectontwikkeling, Proper-Stok Groep, Rabo Vastgoed.

Het vak projectontwikkeling heeft in Nederland een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Vanuit de situatie “gebouw neerzetten, verkopen, winst pakken en wegwezen” is het vak geëvalueerd naar integrale gebiedsontwikkeling, waarbij rekening gehouden wordt met vele aspecten en actoren. Marktpartijen realiseren op dit moment grootschalige uitbreidingswijken inclusief infrastructuur, scholen, winkelcentra en overige voorzieningen. De meest integrale vorm van projectontwikkeling is zichtbaar bij stedelijke herstructurering. In bijna alle grote en middelgrote steden vinden o.a. in het centrum grote herstructureringsprocessen plaats. Overigens vinden deze processen ook in kleinere gemeenten plaats. De regie is in handen van projectontwikkelingsbedrijven. Het gaat daarbij om het verbeteren van de infrastructuur, van het toevoegen van culturele- en nutsvoorzieningen tot het optimaliseren van het winkelarsenaal, het inpassen van hoogwaardige woongebouwen en het oplossen van het parkeerprobleem.

De toegevoegde waarde van een marktpartij

Meestal nemen marktpartijen deel aan herstructurering om op korte of middellange termijn voldoende rendement over de totale portefeuille te behalen. Investerings in de bestaande stad kunnen daarbij voor marktpartijen van belang zijn voor de continuïteit en risicospreiding van het bedrijf.⁵³ In de literatuur worden verschillende aspecten genoemd wat de toegevoegde waarde is van marktpartijen voor de betrokken actoren:⁵⁴

- 1) *inhoud; kennis van en visie op de vastgoedmarkt*
- 2) *organisatie; slagkracht door de organisatiestructuur die is gericht op creativiteit, ondernemerschap, haalbaarheid, uitvoering en verdienmogelijkheden.*
- 3) *financiën; inbreng van risicodragend kapitaal waarmee een deel van de opgave wordt (voor)gefinancierd (slagkracht) en risicomangement (risicoverdeling en sturen op risicobeheersing)*
- 4) *communicatie; marketingvaardigheden ten behoeve van onder andere de woningverkoop en betere wijkimago.*
- 5) *landelijk georiënteerd⁵⁵; vergelijkingsmateriaal op nationaal niveau.*

De doelstelling van een marktpartij is ten alle tijden winst maken. De eerder genoemde toegevoegde waarden van een marktpartij hebben allemaal het doel de winst te optimaliseren. Ook voor de private

⁵² www.neprom.nl (12-5-2006)

⁵³ Helleman, G., *Quickscan Rol marktpartijen*, augustus 2005, KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing

⁵⁴ Flier, Van der, Gruis, *Stichting bouwresearch*, NEPROM, 2004.

⁵⁵ niet genoemd door Van der Flier en Gruis.

marktpartijen wordt het aantrekkelijker te ontwikkelen in de bestaande stedelijke gebieden. Vanwege de continuïteit van de bedrijven kiezen marktpartijen steeds meer voor strategische posities in de stedelijke herontwikkeling. De ontwikkelingen in de Vinex-achtige locaties neemt steeds meer af en de binnenstedelijke opgaven nemen mede onder druk van de overheid toe.⁵⁶ Een aantal partijen hebben zich gespecialiseerd in de binnenstedelijke gebieden, zoals AM wonen, Proper stok en Era bouw. Deze partijen noemen zichzelf dan ook maatschappelijk georiënteerd projectontwikkelaar. De partijen kenmerken zich door jarenlange ervaring van binnenstedelijke opgaven en het behalen van resultaat. Deze ervaring kan van pas komen bij een situatie waarin de verhouding tussen een corporatie en gemeente zo slecht is dat de betrokkenheid van een commerciële derde partij noodzakelijk is.

Level playing field

Jaren geleden sprak het bedrijfsleven zijn bezorgdheid uit over oneerlijke concurrentie. 'Particuliere ondernemingen ondervinden hinder doordat overheidsorganisaties de voordelen die zij genieten op grond van de uitoefening van hun kerntaak, mede aanwenden ten bate van commerciële nevenactiviteiten', stond in een brief aan het kabinet. De beschuldigende vinger ging naar de corporatiesector, die zouden hun 'voordelen', de vrijstelling van vennootschapsbelasting, subsidies en het voordeel van lage grondprijzen, ook gebruiken om zich op andere marktsegmenten dan de sociale woningbouw te begeven. Dat leidde tot een diepgaande discussie over het 'hybride' karakter van de corporaties en de vraag hoe dat vorm te geven. Onder hybride organisaties worden organisaties verstaan die de culturen van een taak- en een marktorganisatie combineren. De corporaties bevinden zich tussen markt, overheid en samenleving.⁵⁷ Het hybride stelsel past niet naadloos in de Europese regelgeving over marktwerking en mededinging. De vraag is van de Europese Unie of er geen oneigenlijke staatssteun en vervalsing van mededinging is ten aanzien van woondiensten voor groepen die niet tot de 'sociaal achtergestelde huishoudens' behoren.

Er zijn twee vormen van staatssteun voor de corporaties. De eerste vorm van staatssteun zijn de heffingen die het CFV kan opleggen aan corporaties en deze worden door middel van een wettelijke regeling afgedwongen. Dus geen steun in geld, maar met regelgevingen. De tweede vorm is de garantstelling door het rijk en de gemeenten in derde instantie, van de leningen die corporaties onder garantstelling van het WSW kunnen aantrekken. Door de financiële AAA-rating⁵⁸ van WSW kunnen corporaties lenen op basis van lage kosten. Staatssteun mag dus alleen voor bijzondere taken. Corporaties zijn naast projectontwikkeling ook nog aan andere, meestal sterk op hun klanten gerichte, activiteiten begonnen, zoals makelen, verzekeren, verhuren van commerciële ruimten, etc. De discussie is teruggebracht tot het vastleggen van wat kernactiviteiten zijn van corporaties en wat eigenlijk zogenaamde nevenactiviteiten zijn. Mede omdat bij het maken van winst bij commerciële activiteiten het aanwenden van deze winst op het niet-commerciële deel een scheiding nodig is. Verder is een scheiding nodig om te verhinderen dat de uitvoering van de taken in het niet-commerciële deel afhankelijk wordt van de successen en tegenslagen in het commerciële deel. De beperkte en resterende voordelen voor corporaties kunnen echter geheel worden afgeschaft en het nauwe keurslijf van het BBSH wordt verder ingesnoerd. Dat maakt de maatschappelijke opdracht van de corporaties nagenoeg onmogelijk aldus Aedes.⁵⁹ Overigens vinden omgekeerd ook ontwikkelingen plaats op het gebied van gelijk speelveld. Commerciële verhuurders en projectontwikkelaars die een rol gaan spelen bij het realiseren en exploiteren van woningen in de sociale sector. De corporatiebranche krijgt concurrentie uit een verwachte hoek maar op een onverwacht vlak, namelijk de sociale huurwoning. Voor de corporaties worden enkele toekomstvarianten aan hun dienstbaarheid voor de volkshuisvesting en aan het MDW-criterium⁶⁰ level playing field getoetst: is er een gelijk speelveld voor concurrenten? Maar dat zijn niet de enige invalshoeken. Ook zal worden bekeken 'hoe tevens ruimte kan worden geboden voor activiteitenverbreding'. Het gaat hier ook over een bijstelling van het fiscale regime voor corporaties. Als dat zich beperkt tot belastingheffing over winst op nader aan te duiden commerciële activiteiten verandert er in de corporatiepraktijk niet eens zo heel veel. Daarentegen dienen corporaties zich af te vragen hoe zij projectontwikkeling willen organiseren. Mogelijkheden zijn geen dure woningen

⁵⁶ Harms, E. (juni 2006), *Samenwerking woningcorporaties en projectontwikkelaars* In: Real Estate, nr. 46, pp. 38-41.

⁵⁷ VROM-raad, *Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet*, oktober 2005.

⁵⁸ betekent dat corporaties de mogelijkheid hebben onder de meest gunstige voorwaarden geld lenen voor hun investeringsactiviteiten.

⁵⁹ Aedes-Magazine nr. 9, 5 mei 1999

⁶⁰ Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit.

ontwikkelen, uitbesteden aan de dochteronderneming dan wel aan een commerciële ontwikkelaar. Marktpartijen (IVBN en Neprom) juichen het voorstel van Minister Dekker (VROM) om de commerciële activiteiten van corporaties onder te brengen in aparte dochterondernemingen toe volgens de Staatscourant van 17 maart 2006⁶¹. Volgens de marktpartijen stimuleert een aparte tak de professionaliteit van ontwikkelen door corporaties waarbij de risico's goed ingeschat kunnen worden.

De corporatiewereld is minder gelukkig met het voorstel, omdat het bouwen van goedkope woningen lastig zal worden. Corporaties kunnen woningen bouwen voor mensen met een inkomen boven de ziekenfondsgrens en met kwaliteit door een korting aan te bieden. Het gevaar is dat kwaliteit alleen geleverd wordt door commerciële partijen. P. Boelhouwer van de VROM-raad zet tenslotte vraagtekens achter de complexiteit van een ingewikkelde dochterconstructie.⁶² Een andere variant is door de Raad van Economische Adviseurs (REA) aan de Tweede Kamer gepresenteerd in april 2006 door middel van een radicale liberalisering van de woningmarkt. De corporaties moeten meer mogelijkheden krijgen om woningen te verkopen, en corporaties moeten de keus krijgen uit het bestel met strikte regulering en toezicht op de naleving van de sociale doelstellingen te treden, met afroaming van het vermogen door de overheid. Deze variant is te ver doorgeschoten ook voor de minister van VROM, omdat het marktdenken één op één vertaald wordt naar de woningmarkt. "De corporaties vervullen sinds lange tijd een belangrijke rol in het tegen gaan van marktimperfections" aldus de minister. Hiermee doelt de minister op volkshuisvestingstaken die de markt laat liggen, zoals de kwalitatieve huisvesting van mensen met een laag inkomen en te investeren in de leefbaarheid van wijken.⁶³

Het gelijke speelveld dient dus op gelijke financiële en fiscale condities plaats te vinden, maar ook met gelijke risico's. Corporaties bieden en betalen soms onverantwoord hoge prijzen voor grond en gebouwen. De markt wordt daardoor ongelijk en het onvermijdbare verlies voor de corporatie wordt afgedekt met sociaal geld onder de noemer van maatschappelijke investering. Op dat moment wordt met maatschappelijk geld te grote risico's genomen en is er sprake van concurrentievervalsing.

De cultuur van woningcorporaties tegenover de marktpartijen

De corporatie heeft jaren geleden gebroken met de overheid. De publieke cultuur lijkt desondanks vaak nog aanwezig. Enerzijds simpelweg omdat de werknemers al lange tijd werkzaam zijn bij de corporatie. Anderzijds heeft de corporatie nog zeer veel verbanden met de overheid. Het is en blijft een *toegelaten* instelling, toegelaten door de overheid. Een moeilijk meetbare factor, die een rol speelt bij projectontwikkeling vanuit woningcorporaties is de cultuur en ervaring van woningcorporaties zelf. Door de subsidiestructuur rondom woningcorporaties, waarin grofweg tekorten op investeringen in sociale woningbouw werden opgevangen door het verstrekken van subsidies, en het ontbreken van een winst oogmerk van woningcorporaties heeft een woningcorporatie weinig krachtige prikkels gehad voor het efficiënt en effectief opereren als organisatie en het bouwen van woningen. Deze cultuur wordt ook omschreven als een verantwoordingscultuur. Dit heeft een sterke invloed op het functioneren van de medewerkers en hoe er gestuurd wordt op efficiëntie en effectiviteit binnen een woningcorporatie. Door de omslag in de jaren negentig zijn de woningcorporaties langzaam aan het transformeren naar een prestatiecultuur waarin actiever wordt geconcentreerd met de marktpartijen en met elkaar. Termen waarmee al lang wordt gewerkt binnen de commerciële projectontwikkeling doen langzaam hun intrede bij woningcorporaties; risicoanalyse voor projecten, risicomangement om projecten onder controle te houden en sturingsmiddelen op efficiëntie en effectiviteit van de organisatie zoals bijvoorbeeld benchmark zijn relatief nieuw voor woningcorporaties.

Er blijkt een aanmerkelijk verschil in de mentaliteit van een medewerker projectontwikkeling bij een commercieel bedrijf en bij een woningcorporatie. Op sommige vlakken is de commercieel ingestelde werknemer beter inzetbaar (meer resultaatgericht, sneller en onafhankelijker beslissingen nemen, scherpere onderhandelaar), op andere vlakken is de sociaal ingestelde werknemer waardevol (betrokken bij herstructurering, betrokken bij sociale problemen). Binnen de projectontwikkeling is dit verschil merkbaar in verschillende fasen van het project en tussen verschillende soorten projectontwikkeling. Bij initiatief en acquisitie is een goed commercieel inzicht onontbeerlijk, bij herstructurering heeft men in grote mate te maken met de menselijke, maatschappelijke factor. De woningcorporatie heeft beide nodig voor een compleet functionerende organisatie. Woningcorporaties hebben, net als iedere andere soort

⁶¹ Staatscourant, *Laat corporaties dochters oprichten*, 17 maart 2006.

⁶² Zie ook hoofdstuk Middelen, paragraaf vennootschapsbelasting.

⁶³ Wildt, R. de, Keers, G., Schaar, H. van der, Heijden, J. van der, Vries, P. de, Boumeester, H., (maart 2005) *Marktimperfections in woningbouw*, Rigo en OTB.

organisatie, een bepaald imago. Dit leidt er toe dat er een bepaald soort medewerkers aangetrokken wordt tot het werken bij een woningcorporatie of hieraan verwant projectontwikkelingsbedrijf. Vanuit de sector, vooral vanuit de ontwikkelende kant van woningcorporaties, wordt gewerkt aan dit imago. Volgens sommigen is een woningcorporatie zelf niet 'sexy' genoeg om de 'goede' mensen aan te trekken op het gebied van commerciële concurrerende bedrijfsvoering. Er is, vooral in de projectontwikkeling, een beweging merkbaar dat er vanuit de commerciële bouwsector veel mensen worden aangetrokken. De ontwikkelingen op dit gebied zijn nog niet uitgekristalliseerd en er zijn nog geen gegevens bekend over het effect van deze imagoverandering en verschuiving van werknemers van commerciële partijen naar corporaties. Nieuwe bedrijven die zijn ontstaan in dit gat tussen de sociale en commerciële bouw, zoals bijvoorbeeld Kristal NV, bestaan nog te kort om hier uitspraken over te kunnen doen. Er kan niet worden geconstateerd dat de verschuiving van commercieel naar sociaal of vice versa goed uitpakt. Dit moet zich de komende jaren gaan uitwijzen. Kristal NV groeit in hoog tempo en heeft een grote opgave in handen. Of deze groei zich zal uiten in een efficiënt en effectief bedrijf of concept voor projectontwikkeling vanuit woningcorporaties is een ontwikkeling die velen in de sector volgen.

Verder blijkt in de praktijk dat partijen nog altijd onvoldoende kennis hebben van elkaars sector en welke kansen daar aanwezig zijn. Dit leidt vooral tot een verkeerde beeldvorming en wantrouwen over en weer. Vanuit de corporaties worden motieven van marktpartijen gewantwoord ('zakkenvullers') terwijl marktpartijen spreken van logge apparaten zonder daadkracht, creativiteit en flexibiliteit. Een conclusie uit het onderzoek van de hand van C. de Bree⁶⁴ is dat de uit de theorie verwachte cultuurverschillen tussen corporaties en marktorganisaties in de vastgoedsector moet worden verworpen. Verwacht werd dat het budgetgeoriënteerde werken een veel sterkere rol zou spelen bij de hybride organisatie. Het budgetmechanisme blijkt echter bij corporaties niet als zodanig herkenbaar. Eerder wordt er gesproken van een uitzonderlijk marktmechanisme. Het denken vanuit de huurder is bij corporaties sterker herkenbaar in relatie tot het verkennen van de markt. Echter is de innovatieve kracht van institutionele beleggers sterker. Dit laatste hangt samen met de grotere activiteit op het terrein van kopen en verkopen. Beide organisatietypen scoren even hoog als het gaat om het aanbrengen van innovaties in hun doelstellingen. Ook hier is een strijdigheid met de theorie aan de orde waarbij het consoliderende element bij hybride organisaties sterker werd verondersteld.

Samenvatting

Uit de literatuurverkenning en de theorie blijkt dat er de afgelopen jaren een hogere spanning opgetreden is tussen de verschillende actoren als de samenleving, overheid en corporaties. Daarmee is ook de complexiteit toegenomen om überhaupt sgo met voldoende resultaat te realiseren.

Van de kant van de samenleving en de overheid wordt gesteld, dat na de brutering een hoge mate van vrijblijvendheid is gegroeid bij de corporaties. Ze zijn op afstand komen te staan van hun "natuurlijke eigenaren", de huurders en de overheid en ervaren geen "tucht van de markt" en geen "tucht van de overheid". Een structurele prikkel voor corporaties om investeringen te doen die maatschappelijk gewenst worden, ontbreekt. De meeste corporaties daarentegen, ervaren het beleidskader van het Rijk en de wet- en regelgeving als een strak keurslijf. Zij voelen zich gevangen in een bureaucratisch web en wensen meer ruimte voor ondernemerschap. Er is een duidelijk spanningsveld tussen het ondernemerschap van corporaties in relatie tot een inzet op maatschappelijke doelen zoals deze door de actoren als overheid en samenleving worden bepaald. Het blijkt bijvoorbeeld dat corporaties vooral ideologisch zijn gedreven en dat men nadrukkelijk bewust is van de maatschappelijke context. De rol van de corporaties is aan het veranderen en ze zijn daarmee een belangrijke speler geworden binnen sgo. Bij binnen stedelijke gebiedsopgaven blijken de corporaties in veel gevallen zelf de trekker van het proces te zijn. In herstructureringsprocessen zijn woningcorporaties de aangewezen partijen om de projectontwikkeling op gang moeten brengen, omdat woningcorporaties als geen ander weten wat een wijk nodig heeft om weer volledig te kunnen functioneren. Zij hebben immers de lokale kennis en contacten. De corporatie is door de veranderde rol ook op zoek naar de passende organisatievorm, waarbinnen alle ambitie het meest tot zijn recht komt. Verschillende organisatievormen zijn mogelijk om de activiteiten op elkaar af te stemmen. Onder invloed van veranderende omstandigheden en de factoren van de corporatie heeft iedere corporatie zijn eigen keuze gemaakt om projectontwikkeling te organiseren. Er zijn een aantal basisvormen aan te wijzen:

⁶⁴ Bree, Chantal de, onderzoek: *Een wereld van verschil?*, november 2004.

Een andere belangrijke actor binnen het speelveld van sgo is de publieke actor. Binnen de publieke sector zijn verscheidende actoren actief met sgo, waaronder de Europese overheid, hogere overheden als ministeries en provincies. De Europese overheid heeft zijn rol als actor in het speelveld van sgo onlangs bewezen door te reageren op de werkwijze van de corporaties in Nederland. De Nederlandse overheid zit in een paradox, enerzijds als terugtrekkende liberale overheid en anderzijds juist door sancties op te leggen om de woningbouwproductie te vergroten. De positie en relatie tussen de gemeenten en de woningcorporatie zijn tevens aan het veranderen. Om tot een optimaal resultaat van sgo te komen, dienen tussen de actoren gemeente en corporatie goede afspraken gemaakt te worden in de vorm van prestatieafspraken. De prestatieafspraken worden niet in elke gemeente gemaakt en als afspraken zijn gemaakt, worden ze niet altijd nagekomen. De oorzaak hiervan is dat zowel bij corporaties maar zeker ook bij gemeenten een gebrek aan professionele cultuur is.

De laatste belangrijke actor van sgo voor corporaties is de private commerciële ontwikkelaar. De marktpartijen kenmerken zich door de verscheidenheid aan verschillende soorten ontwikkelaars. De toegevoegde waarde van de ontwikkelaar zit vooral in de kennis van markt, de slagvaardigheid, het risicomangement, de marketingvaardigheden en de marktpartijen zijn landelijk georiënteerd. Een aantal ontwikkelaars hebben zich gespecialiseerd in de binnenstedelijke gebieden. Het hoofddoel van een particuliere ontwikkelaar is en blijft financiële winst maken.

De 'level playing field' discussie is een vraagstuk tussen de drie actoren, overheid, ontwikkelaars en corporaties. De vraag is aangezwengeld door de publieke actor de Europese overheid. De discussie gaat over het gelijke speelveld of ongelijke concurrentie tussen de actoren ontwikkelaars en corporaties. Corporaties ontvangen staatssteun van de publieke actor voor activiteiten die ontwikkelaars uitvoeren zonder staatssteun. De daadwerkelijke steun blijkt het verkrijgen van goedkope leningen. Scheiding van de kerntaken en de nevenactiviteiten in een aparte organisatievorm lijkt een serieuze optie. Concurrentievervalsing tussen ontwikkelaars en corporaties is aanwezig doordat corporaties risico's afwentelen op maatschappelijk rendement.

Het ontbreken van een professionele cultuur bij de woningcorporaties is een groot probleem binnen de uitvoering van gebiedsontwikkeling. Corporaties kennen vaak nog een verantwoordingscultuur vanuit de periode dat de corporatie een publieke partij was. Anderzijds zijn corporatiemedewerkers meer maatschappelijk betrokken dan een ontwikkelaarmedewerker die meer resultaatgericht is. Het algemene imago van een corporatie is niet 'sexy' en nieuwe bedrijven als bijvoorbeeld Kristal lijken het gat te vullen tussen sociaal en commercieel. Onvoldoende kennis over elkaars sector leidt tot wantrouwen over en weer, 'zakkenvuller' versus log. Een prestatiecultuur wordt steeds meer gemeengoed onder ontwikkelende corporaties. Deze prestatiecultuur met een vleugje maatschappelijke betrokkenheid kan leiden tot een optimaal resultaat voor sgo.

2.4 Middelen



'Ja, de vastgoedsector heeft last van staatssteun.' Heeft de vastgoedsector echt last van oneigenlijke staatssteun aan corporaties, zoals Brussel beweert? Neprom-directeur Jan Fokkema meent in het Tijdschrift voor Amsterdams woonbeleid (nov 2005) van wel. Maar als minister Dekker werk maakt van de scheiding tussen commerciële projectontwikkeling en de sociale corporatietaken, dan kunnen de projectontwikkelaars goed vooruit. Al heeft Jan Fokkema twijfel over de bereidheid van politiek Den Haag om daadwerkelijk een gelijk speelveld te realiseren.

Voor het proces van sgo zijn niet alleen de inhoud en actoren van belang, maar moeten ook de daarvoor ten dienste staande middelen op de juiste wijze worden aangewend. De middelen moeten betrekking hebben op alle middelen, niet alleen de financiële om in dit geval sgo te realiseren. Ook de organisatie van corporaties zijn belangrijke middelen om sgo uit te voeren. In deze paragraaf worden de middelen behandeld die de corporatiesector tot haar beschikking heeft in relatie tot de onderzoeksvraag. Bij een bouwende ontwikkelaar is bouwen core-business en ontwikkelen de noodzaak om (met winst) te kunnen bouwen. Winst maken is het hoofddoel. Bij een corporatie is verhuren core-business en projectontwikkeling de noodzaak om het bezit te vernieuwen en te verbouwen. Binnen de corporatiewereld is het verhuren van huizen en dan specifieke de sociale huurwoningen de belangrijkste taak. Een taak die ook vastgelegd is in de wet- en regelgeving. Winst maken lijkt (nog steeds) een vies woord bij corporaties. Winst op bijvoorbeeld koopwoningen kan door middel van verevening aantrekkelijk zijn om sociale huurprojecten te realiseren. De onrendabele top lijkt daarentegen het toverwoord. Elk project komt met de uitdrukking in aanraking.

In het BBSH staan met betrekking tot het financieel beleid van woningcorporaties een aantal artikelen.

Artikel 21 en 22 zijn hiervan de belangrijkste:

Artikel 21

- de toegelaten instelling voert een zodanig financieel beheer en beleid, dat haar voortbestaan in financieel opzicht gewaarborgd is.
- de toegelaten instelling zet de middelen in die zij niet dient aan te houden om te voldoen aan het eerste lid ten behoeve van de volkshuisvesting.

Artikel 22

- de toegelaten instelling bestemt batige saldi uitsluitend voor werkzaamheden op het gebied van de volkshuisvesting.

CFV

Het uitgangspunt sinds de verzelfstandiging van woningcorporaties in 1995 is de eigen verantwoordelijkheid van woningcorporaties. Prestaties worden ter goedkeuring voorgelegd aan het Rijk, het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en de gemeente(n) waar de corporaties toegelaten is. Het financiële toezicht op de corporaties dat te samen met het volkshuisvestelijke toezicht bij de gemeente lag, werd midden jaren 90 weggehaald bij de gemeenten door de overheid. Later, toen bleek dat het Rijk het financiële toezicht niet echt aan kon⁶⁵, werd in opdracht van het ministerie van VROM het Centraal Fonds voor Volkshuisvesting (CFV) daarmee belast.⁶⁶ De corporatiesector heeft in samenwerking met VROM het solidariteitsfonds Centraal Fonds voor Volkshuisvesting opgericht waar armlastige corporaties aan kunnen kloppen, dan wel bijzondere opgaven projectmatig ondersteund kunnen worden. Andere redenen van het weghalen zijn dat met de brutering het belang van het Rijk in de financiële positie van de corporaties minder interessant werd en ook niet meer de zorg van het Rijk was. Het Rijk regelde bij wetgeving nog wel de heffingsbasis voor stortingen door corporaties in het CFV⁶⁷.

WSW

Voor het doen van investeringen kan een woningcorporatie rekenen op een garantstelling op financieel gebied door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Dit fonds zorgt ervoor dat de woningcorporatie geen risico loopt om financiële verplichtingen op te lopen die zij niet kunnen voldoen en dan failliet gaan. In feite kunnen corporaties met deze borging van WSW geld aantrekken voor de bouw van sociale huurwoningen tegen de laagste rente. Het WSW heeft, net als de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) een Triple A-status, die dat goedkope geld mogelijk maakt. Een lage rente leidt tot een gunstiger exploitatieresultaat. Het financiële toezicht wordt uitgevoerd door het CFV.

Vennootschapsbelasting

Het belastingplan 2006 is met ingang van 1 januari 2006 van kracht. Corporaties dienen te inventariseren welke activiteiten onder de vrijstelling vallen en welke activiteiten er niet onder de vrijstelling vallen. Op basis van de inventarisatie dienen nog de nodige keuzes gemaakt te worden en de nodige maatregelen genomen te worden om enerzijds te voldoen aan de fiscale vereisten en anderzijds de fiscale positie zo optimaal mogelijk in te richten. Kortom, corporaties dienen beleid te formuleren inzake de impact van de partiële vennootschapsbelasting op de juridische structuur, de administratie en de organisatie.⁶⁸ Toegelaten instellingen volkshuisvesting zijn objectief⁶⁹ belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting, maar subjectief⁷⁰ vrijgesteld. In het belastingplan 2006 is opgenomen dat woningcorporaties uitsluitend voor de volgende activiteiten een vrijstelling voor de vennootschapsbelastingplichting genieten:

Verkrijging, bezit, beheer en vervreemding van:

- *Anders dan tijdelijke verhuurde woningen met een huur < maximale huurtoeslag grens (thans € 604,72);*
- *Anders voor verhuur bestemde ruimten in een gebouw, indien de oppervlakte van het gebouw voor tenminste 80% bestaat uit gebruiksoppervlakte van de hiervoor bedoelde verhuurde woningen (de zogenaamde plintruimten);*
- *Gebouwen met een maatschappelijke functie.*

In december 2005 heeft de minister in een brief aan de Tweede kamer onder andere kenbaar gemaakt wat haar standpunt wat betreft de financiële afbakening van het werkerrein van corporaties is.⁷¹ Corporaties mogen van de Minister tal van activiteiten ontplooiën en investeringen doen, zolang er direct of indirect, een relatie is met de ontwikkeling van de waarde of het waarde behoud van het woonvastgoed van de corporatie. Hierdoor valt ook het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed, zolang deze een wijkgebonden functie heeft en tal van activiteiten omvat om de leefbaarheid in wijken te verbeteren.

⁶⁵ aldus kaderstelling: Forum studiedag, *Zin en Onzin van de onrendabele top*, H. Westra, TU Delft RE&H, 23 maart 2006

⁶⁶ nieuwe rechtsvorm CFV: Zelfstandig BestuursOrgaan

⁶⁷ Het CFV beoordeelt de financiële kracht van corporaties niet alleen op het geschoonde vermogen maar ook op de solvabiliteitspositie van de corporatie.

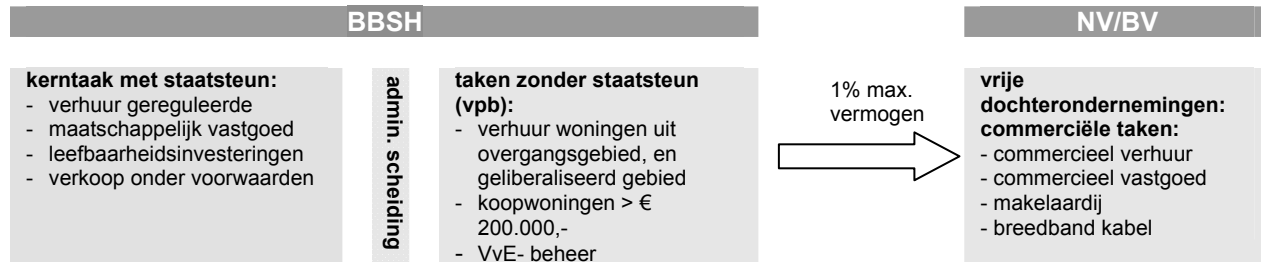
⁶⁸ vrij uit: informatiememorandum Westland Wonen, 14 april 2006 Deloit.

⁶⁹ Objectieve belastingplicht gaat over de vraag waarover een lichaam belastingplichtig is, te weten de winst cf art. 7 Wet Vpb 1969.

⁷⁰ Subjectieve belastingplicht gaat over de vraag wie belastingplichtig is. Art. 1 Wet Vpb 1969 bepaalt in dit verband dat onder de naam 'vennootschapsbelasting' een directe belasting wordt geheven van de lichamen die worden genoemd in de art. 2 en 3 Wet Vpb 1969.

⁷¹ Tweede Kamer (2005) *Brief van Minister inzake Beleidsvisie toekomst van woningcorporatie*. Den Haag, vergaderjaar 2005/2006, 29 453, nr. 30.

De exploitatie van diensten als zorg, welzijn, onderwijs en criminaliteitsbestrijding blijft voorbehouden aan anderen. Ook doet de Minister een voorstel in haar brief voor afbakening van de activiteiten met en zonder staatssteun. Deze scheiding is noodzakelijk om het Nederlandse sociale huisvestingsstelsel 'Europa-proof' te maken. Zij geeft de voorkeur aan een juridische scheiding boven een administratieve scheiding, mits de integrale ondersteuning van de investeringen van de corporaties gewaarborgd blijft. Dit laatste wordt nader onderzocht. Over commerciële activiteiten zal met ingang van 2006 vennootschapsbelasting betaald moeten gaan worden. Tenslotte wil de Minister naast deze scheiding ook 'vrije' dochterondernemingen toestaan zonder begrenzing van hun werkdomein. Zij wil wel een maximum (1%) stellen aan het vermogen dat de corporatie in het totaal mag inzetten in de 'vrije' dochter.⁷² In figuur 13 ziet het voorstel van de minister als volgt uit:



figuur 13: scheiding dochteronderneming

Het sleutelwoord om het huisvestingsstelsel 'Europa-proof' te krijgen is de staatssteun. Wel beschouwd is de staatssteun het WSW (centraalfonds). Om reden van eerlijke concurrentie speelt hierbij natuurlijk ook dat boven een bepaalde grens (de liberalisatiegrens), een gelijk speelveld gecreëerd dient te worden voor corporaties en commerciële marktpartijen. Naast deze redenen worden hieronder een aantal belangrijke argumenten voor afsplitsing genoemd.⁷³

Afsplitsing biedt een betere bescherming van de publieke middelen tegen de risico's van de meer commerciële activiteiten. De reikwijdte van de aankomende Europese aanbestedingsregels kan worden beperkt als een corporatie haar projectontwikkeling in een afzonderlijke BV onderbrengt.

Verder wordt de transparantie vergroot, omdat in deze situatie de BV civielrechtelijk getoetst wordt in plaats van arbitrair. Samenwerking met andere partijen wordt eenvoudiger. Binnen de BV is het eerder mogelijk de onrendabele top op de huurwoningen met de verkoopwinsten op de koopwoningen te verrekenen dan binnen de corporaties zelf.

Onder het nieuwe regiem wordt de organisatie van projectontwikkeling door woningcorporaties zowel binnen de sector als van de commerciële kant echter met gemeente gevoelens bekeken. Een zogenaamd overgangsgebied tussen het gereguleerde en het geliberaliseerde segment blijft bestaan. De twee soorten dochterondernemingen (de dochter die onder de rijksregelgeving- en sturing valt en de 'vrije' dochter) leidt bovendien tot verwarring. Verder betekent het intern voor de corporaties een enorme verzwaring van de administratieve verplichtingen en kennis om deze zaken goed te regelen. Dit zet wellicht andere belangrijke corporatieactiviteiten onder druk. Er is nog veel onduidelijk. Onduidelijkheid over de koers van VROM, welke voorwaarden de Europese Commissie gaat voorschrijven en de zelfstandigheid qua financiering van een aparte BV.

Onrendabele top

De onrendabele top (OT) is, naast een boekhoudkundig fenomeen, ook een onderhandelingsinstrument geworden voor corporaties. Elk project lijkt door het toverwoord onrendabele top doorgang te kunnen vinden. Het begrip OT is ontstaan na de financiële verzelfstandiging van de corporaties ten gevolge van de Nota "Volkshuisvesting in de jaren negentig" (nota Heerma, gevolgd door de bruteringsoperatie). Of te wel bij het afschaffen van het stelsel van overheids-subsidies op woningen (de zogenaamde objectsubsidies). Zonder objectsubsidies bleek de exploitatie van woningwetwoningen over een periode van 50 jaar als huurwoning niet sluitend. In de jaren 90 gebeurden er een aantal zaken door de Bruteringsoperatie (formeel 1995). Ten eerste werd er meer kwaliteit in de woningen gebracht waarbij de vastgoedwaarde in

⁷² Kessels, S., Boelhouwer, P., Dreven, K. van en Smit, V. *Niet voorbij, wel vooruit, Woningcorporatie aan zet, in bundel van Expertmeeting woningcorporaties*, 11 april 2006, IBR.

⁷³ Deloitte, *Corporatie Governance, projectontwikkeling*, juni 2006.

de woningen opgesloten bleef, die dan bij verkoop te realiseren was. Dit is ook wel te bestempelen als het begin van het vastgoeddenken in de corporatiewereld. In de jaren negentig begonnen gemeenten onder druk van de bezuinigingen en de filosofie van “meer markt, minder overheid” (kabinet Lubbers) in toenemende mate (en om als volwaardig tegenspeler te opereren voor de inmiddels calculerende corporaties) te praten en te onderhandelen als een commercieel bedrijf: de “ondernemende gemeente”. Deze snelle omslag leidde tot een vermindering van de woningproductie van sociale huurwoningen door corporaties. Corporaties moeten nu nog steeds meer grond aankopen tegen marktprijzen, zowel op de markt als van de gemeente. Het exploitatietekort (op basis van de bedrijfswaarde) loopt daarmee op. Tenslotte kunnen corporaties markttechnisch boven de politieke huurgrens woningen verhuren en kunnen daarbij in die categorie streven naar een sluitende of nagenoeg sluitende exploitatie. Over de corporatiewaarderingsgrondslagen is veel te zeggen en in de praktijk hebben de formele regels weinig tot niets met modern vastgoeddenken te maken. In een woningmarkt waar per kwartaal meestal wordt gemeld dat de prijzen van koopwoningen weer gestegen zijn, schrijven de corporaties op huurwoningen af. Enerzijds is er een onrendabele top, ook als de corporatie zou denken als een vastgoedorganisatie, want er wordt immers verhuurd onder de dekkende kostprijs. Het is ook een (politieke) keuze gezien de brede vraag naar huurwoningen is een breder aanbod aan kostendekkende huurprijzen, passend bij de geboden kwaliteit, mogelijk en wellicht zelfs gewenst. Aan de woningvraag uit de primaire doelgroep dient wel voldaan te worden (huishoudens die huurtoeslag nodig hebben). Ook kan bij de vaststelling van de aanvangshuur minder krampachtig aan de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag vastgehouden worden. Meer flexibiliteit is gewenst, corporaties kunnen immers later ook weer de huur verlagen als de vraag vanuit de primaire doelgroep groter blijkt te zijn. Barrie Needham (Hoogleraar Planologie Radboud Universiteit Nijmegen) stelt in een interview met Aedes-magazine (2005): “De fabel onrendabele top gaat uit van het idee dat corporaties sociale huurwoningen verkopen tegen een marktprijs. Dat kan, en dat gebeurt, maar als het hele beleid daarop steunt en er alleen wordt gebouwd om te kunnen verkopen, wordt er netto niets aan de voorraad toegevoegd en blijven alleen de oudere, onaantrekkelijke huurwoningen over”. Anderzijds niet, want de vastgoedwaarde van de woning kan op elk moment gerealiseerd worden door verkoop van de woning. Het exploitatietekort van een huurwoning met een betaalbare huur kan tot het moment van verkoop zelfs nog teruggehaald worden door de waardestijging op de markt van de woning. Het indirecte rendement dat gerealiseerd wordt bij verkoop kan ruimschoots het negatieve directe rendement van de huurfase dekken. Volgens Vincent Gruis (faculteit Bouwkunde, TU Delft) hanteren corporaties bij de berekening van de onrendabele top van nieuwbouwwoningen zeer conservatieve uitgangspunten, zodat er wel forse verliezen uit moeten rollen. Ten eerste rekenen corporaties met een disconteringsvoet (rente) van ruim 6%, terwijl de marktrente 4% is. Ten tweede is de gehanteerde exploitatietermijn vijftig jaar, terwijl woningen vaak langer dan honderd jaar meegaan. Tenslotte is het vreemd dat woningen na deze termijn geen restwaarde zouden hebben, terwijl die bij verkoop tonnen oplevert. “Op de berekening van de OT op basis van bedrijfswaarde is ook nog wel het nodige aan te merken, omdat de huidige gestandaardiseerde bedrijfswaardeberekening gebaseerd is op het principe van de dubbele voorzichtigheid. In de parameters zit ‘lucht’. Dat leidt tot een veel lager gerealiseerd exploitatietekort dan geprognoseerd”.⁷⁴

Corporaties gebruiken de op de bedrijfswaarde berekende onrendabele top op nieuwbouwwoningen en op herstructureringsprojecten in onderhandelingen met zowel de gemeente als met commerciële partijen: “... kijk ons eens, wij zijn zielig, want wij hebben een onrendabele top op elke huurwoning!”.... Corporaties brengen immers geld mee naar moeilijke projecten, andere partijen halen alleen maar geld op (rendementen, grondprijzen). Als dat “zielig doen” diep in het denken van corporaties zit, dan wordt het bijna onmogelijk gelijkwaardige posities in te nemen in een samenwerkingsverband. De andere partijen die geld komen “halen” zullen altijd met wantrouwen worden bekeken en komt er dus geen goede samenwerking. Vertrouwen is dan moeilijk te creëren: immers de samenwerkingspartner heeft er geen belang bij het tekort bij de corporatie te beperken. Het investeren in een onrendabele top door de corporatie kan gezien worden als maatschappelijke investeren (zie ook maatschappelijk ondernemen).⁷⁵

⁷⁴ aldus de kaderstelling: Forum studiedag, *Zin en Onzin van de onrendabele top*, H. Westra, TU Delft RE&H, 23 maart 2006

⁷⁵ geraadpleegde bronnen:

Aedes (2005), 'Bouw geen koopwoningen om de onrendabele top te dekken', bron: Aedes Magazine 17-18/2005.

Aedes (2005), Gelijk speelveld bij sociale woningbouw, bron: Aedes Magazine 23/2005.

Forum studiedag, *Zin en Onzin van de onrendabele top*, H. Westra, TU Delft RE&H, 23 maart 2006 KEI-overzicht De Nieuwe Grondexploitatiewet. NUL20 (2002), De wonderse wereld van de grondprijs.

Financiële ruimte

Corporaties zijn volgens de algemene opinie rijk. Er wordt, vooral in de media en vanuit de overheid, veel over deze financiële ruimte gesproken omdat er verondersteld wordt dat woningcorporaties veel (maatschappelijk) vermogen hebben opgebouwd. De financiële positie van corporaties lijkt zelfs een politiek probleem. De financiële ruimte van woningcorporaties is de ruimte die er vanuit de woningcorporatie is voor het doen van investeringen op verschillende gebieden waar de woningcorporatie werkzaam is of wil zijn. Bij het CFV, WSW en de overheid wordt ook wel gesproken over de vermogensovermaat: het vermogen van de woningcorporatie minus het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen wat nodig is voor de continuïteit van de woningcorporatie.

Vanuit het CFV en het WSW worden rekenmethoden gehanteerd om te bepalen wat het weerstandsvermogen is van woningcorporaties. De boekwaarde is de waarde zoals tot 2003 is opgenomen in de administratie van de woningcorporaties. De bedrijfswaarde is een contante waardeberekening, volgens vaste parameters vastgesteld door het CFV, van de woning voor de resterende exploitatieduur. Deze waarde geldt tegenwoordig als grondslag voor het bepalen van de financiële situatie van de woningcorporatie. Het weerstandsvermogen is het vermogen van de woningcorporatie om de toekomstige ontwikkelingen te kunnen financieren. Dit weerstandsvermogen wordt door het CFV gecorrigeerd met een onzekerheidsmarge voor toekomstige ontwikkelingen. Het bedrag tussen de bedrijfswaarde en het noodzakelijk weerstandsvermogen wordt de vermogensovermaat of financiële ruimte genoemd. Eenvoudigweg kan je een idee krijgen van de financiële ruimte van een woningcorporatie door van de bedrijfswaarde het noodzakelijk weerstandsvermogen (5-10%) en de langlopende leningen af te trekken.

De totale vermogensovermaat van alle woningcorporaties samen komt via de officiële rekenmethode op 14,9 miljard euro positief. 80% van alle woningcorporaties heeft een weerstandsvermogen van meer dan tweemaal het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen. Dit geeft de indruk dat er veel geld bij de woningcorporaties zit en dat zij meer kunnen investeren en op dit moment zelfs winst maken. Dit voedt de discussie over het 'te rijk zijn' van woningcorporaties. Er zijn echter een aantal kanttekeningen die geplaatst kunnen worden bij de constatering dat woningcorporaties financieel (te) ruim zitten. De belangrijkste is dat het vermogen vastzit in het vastgoed. Dat vermogen kan alleen verzilverd worden indien het vastgoed verkocht wordt. Dit neemt niet weg dat er veel geld in de sector aanwezig is, al is dit op verschillende manieren te interpreteren. Onder zijn een aantal middelen opgesomd die de corporaties de mogelijkheid bieden sgo uit voeren.

WIF

Om de financiële positie van armlastige corporaties op voldoende niveau te houden is één van de regelknoppen het WIF. Het is tevens een stimulatie van de stedelijke gebiedontwikkeling naast de gebruikelijke ISV subsidie. Minister Dekker heeft onlangs het Woninginvesteringsfonds (WIF) de officiële status van corporatie aangereikt. Het WIF koopt woningen van woningcorporaties die daarmee direct over geld kunnen beschikken voor de stedelijke vernieuwing. Om een extra impuls te geven aan de verbetering van de oude stadswijken heeft de minister ook bij het ministerie van Financiën een eenmalige vrijstelling van overdrachtsbelasting voor het WIF geregeld. De vrijstelling van overdrachtsbelasting geldt voor de aankoop van woningen van andere woningcorporaties die actief zijn in de stedelijke vernieuwing. Aan de vrijstelling van overdrachtsbelasting wordt de voorwaarde verbonden dat de corporaties het door de verkoop verdiende geld binnen zeven jaar weer investeren in de stedelijke vernieuwing. Het WIF is een vastgoedfonds en een corporatie in één. Als vastgoedfonds schrijft het Woninginvesteringsfonds een obligatielening uit voor corporaties die willen deelnemen in het fonds. Op landelijk niveau is al voor 2003 de discussie over matching van middelen tussen corporaties begonnen. De matching van middelen geschiedt hier door middel van de verkoop van bezit van corporaties die op korte of middellange termijn middelen nodig hebben voor onder andere herstructureringsopgaven aan de landelijke stichting. Deze landelijke stichting wordt gefinancierd door corporaties die in een ruime vermogenspositie verkeren maar op korte termijn geen of slechts een beperkte opgave hebben liggen. De verkopende corporatie blijft het

VNG (2005), Grondexploitatiewet raakt hart lokale bouwpraktijk, bron: VNG-magazine 25 nov 2005.

Buitelaar e.a. (2004), Naar een residueel bepaalde grondprijs voor sociale woningbouw?

PropertyNL (2005), Amvest ontwikkelt IJburgwoningen met lagere grondprijs.

KEI (2005) Wat moet ik weten over grondbeleid?

KEI (2005), Utrechtse corporaties kopen grond tegen marktprijs.

Visser (2004), De mythe van de onrendabele top.

beheer van de woningen verzorgen (voor de huurders verandert er dus niets), maar is niet meer de juridische eigenaar van de woningen. Vervolgens verkoopt het WIF de woningen aan zittende huurders of andere particulieren.⁷⁶ Het WIF is dus een middel dat aangewend kan worden om sgo te realiseren.

Verevening

Een mogelijkheid om een stedelijke ontwikkeling in zijn totaliteit financieel voordelig te houden is door verevening plaats te laten vinden tussen projectresultaten onderling. Regelmatig vindt bijvoorbeeld verevening plaats tussen winst uit de koopprojecten ten behoeve van het negatieve resultaat van het sociale huur en/of zorgonderdeel. Ook blijkt dat corporaties vaak onrendabel investeren in een bepaald gebied. De betreffende corporatie gaat er daarbij vanuit dat de investering terug betaald wordt doordat de VON prijzen van de totale wijk op den duur stijgen. In dat geval is de buurt voor het grote deel in bezit van de corporatie.⁷⁷

Organisatie

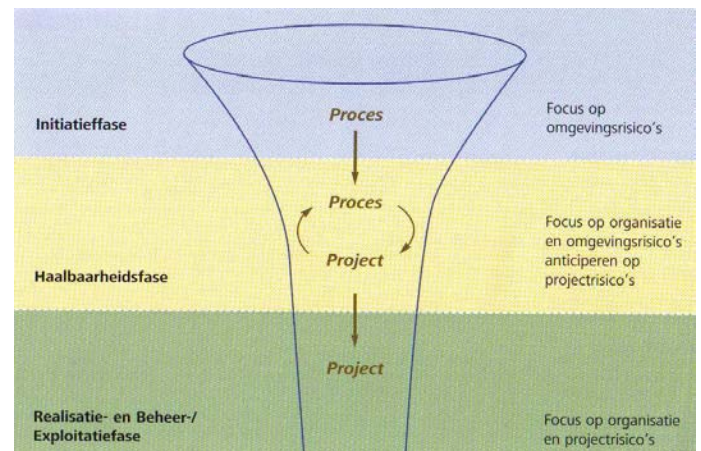
Naast de financiële middelen is de organisatie van een corporatie een belangrijk instrument om sgo te realiseren. Bijna alle corporaties hebben gespecialiseerde afdelingen in dienst die vele contacten hebben met een buurt waar sgo wordt uitgevoerd. Te denken valt aan de wijkhuismeesters, de wijkconsulenten, maar ook de contacten met de huurdervereniging, buurtpolitiek, deelgemeenten, politie en ondernemersverenigingen. De gebiedsontwikkeling die onder aansturing van de afdeling projectontwikkeling plaats vindt, wordt consequent ondersteund door deze afdelingen binnen corporaties. Deze organisatievorm is een belangrijke meerwaarde vooral op het gebied van kennis van de zachte kant.

Risicomanagement

Projectontwikkeling van sgo is een risicovolle activiteit. Gebiedsontwikkeling is voor een corporatie wellicht nog riskanter conform figuur 14. Dit heeft te maken met een aantal specifieke kenmerken⁷⁸ van het ontwikkelingsproces. In de beginfase van een sgo moet vooral worden gestuurd op beheersing van de omgevingsrisico's. Het gaat bijvoorbeeld om politieke, bestuurlijke en maatschappelijke risico's, zoals het politieke draagvlak voor een project, de maatschappelijke weerstand en het geldende overheidsbeleid. Maar ook met economische risico's als de ontwikkeling van grondprijzen in de regio moet al vroeg rekening worden gehouden. Bij elk project zijn meerdere partijen betrokken, zoals afnemers, overheden, financiers, zittende huurders en omwonenden. De belangen zijn verschillend, waardoor elke betrokken partij een potentieel risico vormt. De invloed van de overheden zijn groot, met name de gemeente via het beleid, de wetgeving en het vergunningenstelsel is erg bepalend voor het voortvarende verloop van de ontwikkeling. Verder vraagt sgo om kennis van veel verschillende vak- en kennisgebieden, zowel om procesmatige kwaliteiten al om gespecialiseerde, inhoudelijke kennis.



figuur 14: risicomanagement bij projectontwikkeling binnen de context
bron: Deloitte, 2006.



figuur 15: risicomanagement per projectfase
bron: Deloitte

⁷⁶ www.kei-centrum.nl (20-5-2006)

⁷⁷ zie literatuur MCD, *Kristal in Mercato-buurt te Amsterdam*, MCD2, 2005.

⁷⁸ Deloitte, *Corporatie Governance, projectontwikkeling*, juni 2006.

Alleen partijen, publieke dan wel private, die in staat zijn deze risico's af te dekken door risicodragend vermogen achter de hand te hebben, kunnen de financiële risico's van grotere gebiedsontwikkeling dragen.⁷⁹

Een belangrijk financieel aspect is dat grondontwikkeling gepaard gaat met (langlopende) financiële risico's. Bij sgo gaat het dus niet alleen om de beschikbaarheid van startkapitaal, maar ook om risicokapitaal.⁸⁰ Het besluit om van een initiatief een project te maken (de beslissing om te gaan investeren) vindt jaren eerder plaats dan de uiteindelijke afzet van de ontwikkelingen, het uiteindelijke rendement.

De corporaties die in de stedelijke gebiedsontwikkeling actief zijn hebben verschillende mogelijkheden om binnen de sector aan voldoende financiële middelen te komen. Naast de verkoop van de eigen woningen en de goedkope leningen via WSW vindt er verevening plaats tussen corporaties door fusies en collegiale financiering. Ook de schaalvergroting door fusies zorgt voor risicospreiding bij de corporaties. Daar en tegen is bij de toezichthouders op ondernemingen erg veel nadruk komen te liggen op de financiële risico's. Die houding zie je nu ook doordruppelen bij de stichtingen zoals de corporaties.' De Nieuwe Unie-directeur Jaap Boogaard vindt dat een gevaarlijke ontwikkeling: 'Financiële risico's zijn best te berekenen, maar we moeten ervoor waken teveel van daaruit te managen. Je moet die niet overbelichten. Onze publieke taak wordt daarmee op de achtergrond gedrongen. Het gaat vooral om de maatschappelijke prestaties die je levert, hoe moeilijk die misschien ook in kaart te brengen zijn. Een stukje projectontwikkeling in een wijk, waarvan de resultaten misschien pas na vijf of tien jaar zichtbaar worden. Dat kun je vooraf niet bewijzen, dat is een kwestie van geloof in de toekomst, van visie. Die houding is lang niet overal aanwezig.'⁸¹

Samenvatting

De vermogenspositie van corporaties in zijn algemeenheid is robuust. In zijn algemeenheid omdat natuurlijk niet alle corporaties gelijk zijn. Er zijn grote verschillen in vermogensposities tussen corporaties onderling. De corporaties in de provinciën blijken kapitaalkrachtiger te zijn dan de corporaties in de grote steden met veel bezit in de aandachtswijken. In 2004 behoorden drie van de vier regio's met de grote steden tot de groep van financieel zwakste regio's.⁸² Toch is er ruimte om te investeren. De opbouw van de woningvoorraad (leeftijd, kwaliteit) en de ontwikkeling van de vraag op de woningmarkt en de gewijzigde opstelling van de rijksoverheid maken een fors investeringsprogramma noodzakelijk. De corporatie kan putten uit verschillende bronnen van kapitaal. De financiële ruimte bij corporaties is te vinden in bronnen als WIF, goedkoop geld lenen (WSW), verevening binnen sgo, organisatie en eigen mensen, verkoop eigen woningen en de rekentechnische constructie als een 'onrendabele top'. De onrendabele top is een maatschappelijke investering in een bepaald gebied, doordat de corporatie haar vermogen investeert zonder daarbij direct rendement te behalen. De rekenmethode laat het rendement op langere termijn buiten beschouwing.

Bovendien moet de corporatie rekening houden met de nieuwe opzet van de vennootschapbelasting. Het huisvestingsstelsel moet 'Europa-proof' gemaakt worden. De gewijzigde belastingplicht heeft grote gevolgen voor de corporatie, de organisatie en zijn projecten. Tenslotte is een belangrijk financieel aspect het risicomanagement van gebiedsontwikkeling. De spanning en onduidelijkheid blijft aanwezig in het behaalde maatschappelijke resultaat dat behaald wordt op lange termijn.

⁷⁹ Een vaak gehanteerde optie is samenwerkingen met marktpartijen. Deze samenwerkingen worden in het kader van dit onderzoek niet behandeld.

⁸⁰ Verlaet, J. van 't. *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, MCD, 2003.

⁸¹ Interview en quotes uit: Kees de Graaf, Corporatiedirecteur Jaap Boogaard: 'Financiële risico's niet overbelichten', B & G, januari 2006.

⁸² <http://www.cfv.nl/images/stories/Publication/pdf/Verslag%20financieel%20toezicht%20wcp%202005%20verslagjaar2004.pdf>

2.5 Proces



In de voorafgaande paragrafen zijn een aantal belangrijke ingrediënten van sgo ten tonele verschenen. Al deze ingrediënten komen samen in het proces van sgo en moeten tot een adequaat resultaat van sgo leiden.⁸³ In het hoofdstuk 2.3 Actoren is uitvoerig ingegaan op de organisatie van de corporatie en de ontwikkelaar en de onderlinge verhouding. In dit hoofdstuk wordt sec het organiserend vermogen en de managementbenadering nader behandeld van de corporatie. Het proces heeft een kans van slagen als het in de eerste plaats een inbedding in een stedelijke of regionale omgeving heeft, die een hoge mate van organiserend vermogen heeft ontwikkeld. Het organiserende vermogen moet vervolgens toegepast worden in concrete processen van sgo, waarbij verschillende fasen met uiteenlopende kenmerken aan de orde zijn, die verschillende accenten in het organiserend vermogen vereisen. Tijdens het proces van sgo komt het organiserend vermogen ook tot uitdrukking in de voortdurende optimalisatie van drie invalshoeken: ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen. Intussen moet dat georganiseerd worden in een goed samenspel tussen publieke en private actoren. Eén van de aspecten van het organiserend vermogen is dat bij voortduring met succes gewerkt wordt aan het bereiken en vasthouden van maatschappelijk draagvlak. Verder maakt het voorafgaande duidelijk dat het om een complex geheel gaat. Hier ligt dus een grote uitdaging voor het effectief en efficiënt managen van de integrale sgo. De meest relevante aspecten worden beschreven van het proces van sgo in relatie tot de actor woningcorporatie. Het organiserend vermogen wordt kort ingeleid met behulp van het begrip governance en maatschappelijk draagvlak. Vervolgens wordt de managementbenadering van corporaties besproken, waarbij dieper wordt ingegaan op het maatschappelijk verantwoord ondernemen, de commerciële tegenover de sociale aanpak en de corporatie als hybride organisatie. Met dit hoofdstuk over het proces van sgo door de actor corporatie wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen 1f en 2f uit hoofdstuk 1.

⁸³ Verlaet, J. van 't. *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, MCD, 2003.

Organiserend Vermogen

Het succes van stedelijke regio's en van concrete projecten binnen die regio's wordt in toenemende mate bepaald door het vermogen om in te spelen op de veranderende omgeving. Op basis van ondermeer strategische visies, het realiseren van maatschappelijk en politiek draagvlak en van publiek-private samenwerking, kan het organiserend vermogen verbeterd worden⁸⁴ Een aantal indicatoren zijn relevant: het effectief benutten van strategische netwerken, de aanwezigheid van leiderschap, het kunnen creëren van effectieve ruimte-economische condities, de aanwezigheid van visie en een strategie, de kunde om maatschappelijk en politiek draagvlak te bewerkstelligen, de kunde om strategische netwerken tussen publieke en private actoren op te bouwen en te benutten, en de 'performance' van dit alles aldus L. van der berg, E. Braun en J. van der Meer (1997). Van deze indicatoren worden alleen een aantal afgeleiden behandeld, namelijk het maatschappelijk draagvlak, leiderschap en governance.

Governance

Bij governance gaat het om flexibele netwerkarrangementen, die zowel publieke als private actoren omvatten.⁸⁵ Het betreft een vorm van regievoering die niet dirigistisch is vanuit één organisatie, maar die wordt beheerst door samenwerking met verschillende actoren die niet allemaal hetzelfde doel nastreven, maar wiens eigen belangen zodanig worden gecombineerd dat die combinaties leiden tot een positief resultaat. De corporatie is een actor die zowel eigenschappen bezit van de private als van de publieke actor. Verder heeft het een jarenlange relatie met zijn klanten (de huurders), huurdersverenigingen en de (plaatselijke) politiek. De corporatie heeft een organisatie om goed te functioneren moet opereren als een netwerk in zijn omgeving. De optimale samenwerking met verschillende actoren binnen een netwerk omgeving is dus een eerste vereiste om tot een goed resultaat te komen van sgo voor corporaties.

Maatschappelijk draagvlak

Eén van de belangrijkste indicatoren van organiserend vermogen in stedelijke regio's is de kunde om maatschappelijk en politiek draagvlak te organiseren. Dat geldt in het bijzonder ook voor processen van sgo. Draagvlak zowel intern als extern, publiek als privaat is van bijzonder belang voor het gehele proces. Corporaties zijn bekend met het organiseren van draagvlak. Zoals eerder uiteengezet kennen corporaties een lange geschiedenis in een bepaald gebied. Plaatselijke politiek, huurdersverenigingen, enz. zijn 'kind aan huis' bij een corporatie. De corporatie zou dus veel voelsprietten in een gebied moeten bezitten. Bij een ontwikkelaar is dat anders. Een ontwikkelaar hoeft over het algemeen zijn draagvlak niet te organiseren omdat zij deze creëert door strategische samenwerkingen te organiseren met bijvoorbeeld een corporatie of gemeente. Een ontwikkelaar hoeft daarbij verantwoording af te leggen aan minder actoren dan een corporatie. De commerciële taak is de belangrijkste doelstelling. Draagvlak kan dienen om een sgo spoediger te laten verlopen of überhaupt door te laten gaan. Een ontwikkelaar heeft verder zijn voelsprietten vooral buiten de stads- of gebiedsgrenzen. De marktpartij opereert veelal regionaal of zelfs op landelijk niveau. Daarentegen dienen de corporaties wel te luisteren naar de andere partijen. Corporaties hebben namelijk langdurige relaties met gemeenten, huurders, omwonenden, of te wel de andere actoren in de context in een bepaald gebied.

Leiderschap

Een van de indicatoren die relevant is voor het organiserend vermogen van een goede en duurzame toekomstige stedelijke ontwikkeling is leiderschap. Het leiderschap van een organisatie kan bepalend zijn⁸⁶ voor belangrijke keuzes die gemaakt worden in een organisatie. Ook de kunde om maatschappelijk en/of politiek draagvlak te organiseren is een belangrijke indicator van organiserend vermogen. Dit geldt in het bijzonder ook voor de processen van sgo. De aanwezigheid van entrepreneurs in een organisatie geeft bovendien het belang van innovaties aan. Leiderschap bepaalt de kleur van een organisatie, de organisatie dient op haar beurt deze kleur uit te stralen.

⁸⁴ Berg, L. van den, E. Braun en J. van der Meer (1997), The organising capacity of metropolitan regions, in: Environment and Planning: Government and Policy, volume 15, pp. 253-272.

⁸⁵ Harvey, D. (1989), *From Managerialism to Entrepreneurialism: the transformation in Urban Governance in late capitalism*, in: Geografiska Annaler, 71 (B/1), pp.3-17.

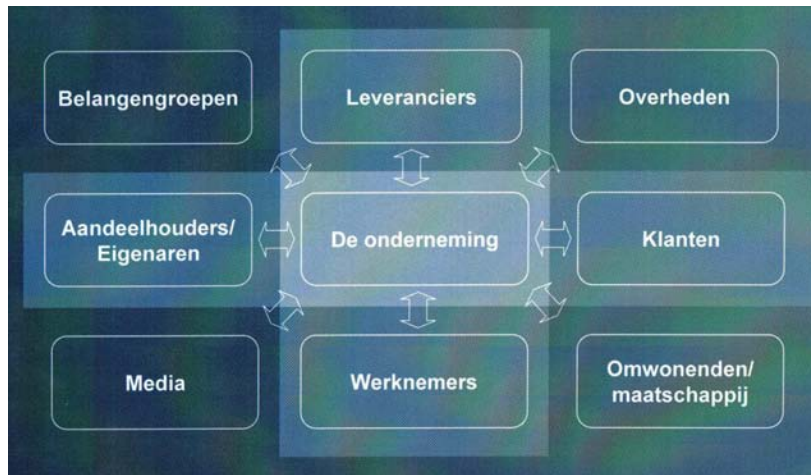
⁸⁶ zie ook Building Business Reputatie Monitor in hoofdstuk 3.2 De Verhoudingen.

Managementbenadering

Bij stedelijke herontwikkelingen hebben met name veranderingen in de rol van diverse actoren, waaronder woningcorporaties veel invloed op de rol van het procesmanagement⁸⁷. Binnen procesmanagement is voor een corporatie het maatschappelijk verantwoord ondernemen kenmerkend. Maatschappelijk ondernemen wordt in de theorie van MCD besproken als de gebiedsontwikkeling in sociaal-economisch perspectief en de bijdrage die dat oplevert aan de stedelijke omgeving.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) lijkt het nieuwe antwoord. De uitstekende financiële positie van de corporaties is een politiek probleem. Het totale vermogen van de corporaties lijkt nominaal erg hoog en de politiek bestempeld dit vermogen als maatschappelijk kapitaal. Daarmee wordt gesuggereerd dat de zeggenschap over besteding van dat maatschappelijk kapitaal niet alleen bij de corporaties ligt, maar ook bij anderen, vooral de overheid. Het zegt iets over de verwachtingen die men heeft over de maatschappelijke rol die corporaties zouden moeten spelen gezien hun bestaansredenen. Een corporatie heeft dus duidelijk een belangrijke maatschappelijke rol. Deze maatschappelijke rol kan de corporatiesector combineren met marktgerichte projectontwikkeling. Een combinatie van deze twee richtingen kan men bewerkstelligen door sgo plaats te laten vinden onder de noemer van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Boogaard stelt⁸⁸: 'We zijn als corporaties niet meer goed aangehaakt aan de samenleving'. Waarmee Boogaard belandt bij een in zijn ogen centraal thema voor corporaties: de maatschappelijke verantwoordelijkheid. 'Op je inzet voor de samenleving word je afgerekend'. De politiek vraagt daar bijvoorbeeld in toenemende mate om, maar ook andere belanghebbenden in de stad. Sterker nog: de hele samenleving vraagt daarom. Met de verzelfstandiging van de woningcorporaties, nu zo'n tien jaar geleden, ontstond de ruimte voor dit maatschappelijk ondernemerschap.' Volgens Boogaard was dat wenen: 'Een aantal corporaties zag vooral het woord ondernemerschap en vergat daarbij dat je als ondernemer geboren wordt. Dat word je niet door een wetswijziging. Het gevolg is dat we enkele mislukkingen op dat gebied hebben gezien. Maar inmiddels begint het maatschappelijk ondernemerschap zijn eigen plek te vinden.' Paul Driever⁸⁹, directeur/bestuurder a.i. bij de Goede Woning in Apeldoorn stelt dat technische, tamelijk lineaire bouwprocessen vanuit de eigen organisatiekaders plaats maken voor dienstverlenende processen waar veel partijen een mening over hebben: de klant, de gemeente, het



figuur 16: Primaire en Secundaire stakeholders

welzijnswerk, de zorginstellingen, de politie, ga zo maar door. Processen met één enkel spoor maken plaats voor processen met veel meer sporen. Het managen van betekenissen is daarmee een beslissende succesfactor geworden. De vraag komt op: wat is maatschappelijk ondernemen? Aan welke eigenschappen moet een corporatie voldoen om maatschappelijk te ondernemen? De theorievorming van A. Otgaar⁹⁰ zegt dat een houdbare stedelijke ontwikkeling een gebalanceerde spreiding vraagt van economische groei in tijd, in ruimte en tussen bewoners. Verder willen pro-actieve private marktpartijen een houdbare relatie met hun omgeving voor de lange termijn. Figuur 16 "Primaire en Secundaire stakeholders" van Otgaar toont dat de belanggroepen en de omwonenden / maatschappij dezelfde secundaire relatie hebben tot de private onderneming. De klanten zijn de primaire stakeholders volgens figuur 16. Voor publiek-private ondernemingen als corporaties zijn de omwonenden bijna altijd gelijk aan de klanten. De secundaire en

⁸⁷ Moret, A.J. (2002), *De rol van procesleider bij stedelijke vernieuwing; procesmanagement onder gemeentelijke regie*, Congresinleiding, OBR, Rotterdam.

⁸⁸ interview en quotes uit: Kees de Graaf, Corporatiedirecteur Jaap Boogaard: 'Financiële risico's niet overbelichten', B & G, januari 2006.

⁸⁹ stelling van: Paul Driever, directeur/bestuurder a.i. bij de Goede Woning in Apeldoorn in automatiseringsvisie april 2006.

⁹⁰ Otgaar, drs. A., *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, EURICUR, 2005.

de primaire stakeholders kunnen in feite ingeruild worden. Er zijn twee groepen ondernemers die dat maatschappelijke een bijzondere plek willen geven in hun bedrijfsvoering. De ene groep zijn bedrijven, meestal private actoren, die werken vanuit de filosofie van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierbij spelen de kosten en baten van hun handelen volgens het triple-P principe (People, Planet, Profit) een grote rol. De andere groep bedrijven, meestal publiek-private actoren zoals corporaties, voor wie het behalen van maatschappelijk rendement de kern van hun bestaansrecht is.⁹¹ Voor MVO dient een reactieve tot pro-actieve strategie gevolgd te worden. De interactie tussen een stad en de onderneming is van belang. De impact van een bedrijf op de stad kan bestaan uit de economische, ecologische, sociale en het imago impact. Al deze interacties zijn intenser bij corporaties als bij ontwikkelaars op een stad over het algemeen, omdat corporaties hier over het algemeen meer de nadruk op leggen en omdat de gemeenschappelijke belangen groter zijn. Dit is mede afhankelijk van de grootte van een organisatie. Otgaar stelt op deze manier dat corporaties een bijdrage leveren aan het aantrekkelijk maken van hun stedelijke omgeving.

Een corporatie kan zich onderscheiden in het proces van sgo door zich te profileren en te werken als een maatschappelijk verantwoorde onderneming. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan tevens dienen als imagoverbetering van de corporatiesector. De corporatie is juist een sector waar verantwoord ondernemen bijna de belangrijkste tak van sport is. Bovendien kan met het MVO draagvlak verkregen worden voor een sgo en kan een impuls geven voor een aantrekkelijker omgeving.

Commerciële tegenover sociale aanpak

In de huidige discussie rondom de wet- en regelgeving van het bouwen door woningcorporaties speelt het verschil tussen een commerciële en sociale aanpak van bouwen een grote rol. Dit heeft vooral te maken met de reden waarom deze projectontwikkeling wordt gedaan (kerntaak tegenover concurrerende commerciële activiteiten) en de manier waarmee om wordt omgegaan met belastingafdracht en opbrengsten. Behalve deze regelgevende verschillen zijn de achtergronden van commerciële bouw anders dan die van de sociale bouw. De reden voor sociale bouw is het behalen van een bepaalde maatschappelijke doelstelling, bij commerciële bouw gaat het voornamelijk om het halen van een bepaald financieel rendement (winst). Door de maatschappelijke achtergrond van sociale bouw speelt het financiële element een minder bepalende rol in het uiteindelijke produkt. Het gaat hier om wat er op maatschappelijk gebied op de lange termijn met het project bereikt kan worden. Bij commerciële bouw gaat het om een financieel rendement wat in een korte termijn behaald moet worden. 'We beschikten wel over het goede volkshuisvestingshart, maar we waren aanvankelijk geen managers,' constateert Jaap Boogaard. 'Die professionalisering vindt nu wel degelijk plaats, maar door de genoemde instroom komen er soms ook mensen aan het roer te staan die niet genoeg oog hebben voor de bijzondere tak van sport die het werken bij een corporatie vormt. Het is een speciaal soort bedrijf; werkend op basis van economische principes probeer je maatschappelijke prestaties te leveren. Het geld wordt in vastgoed gestopt, om daarmee maatschappelijke doelen te dienen. Dat binnen een politiek-maatschappelijke omgeving waar je naar moet willen luisteren. Je moet goed omgaan met bewoners, met politici.'⁹² Dit wil niet zeggen dat financiën bij sociale bouw niet van invloed zijn op het project, integendeel; ook hier gaat het om geld, alleen speelt hier de complexe factor van wat een maatschappelijke investering 'kost'. Wegen de meerkosten van een project (bv. onrendabel investeren in een voorziening voor veiligheid in de wijk) op tegen het maatschappelijk rendement? Op dit moment zijn er geen goede methoden om dit maatschappelijk rendement terug te rekenen naar concrete kosten en opbrengsten op projectniveau. Dit maakt de afweging voor het wel of niet investeren altijd een zaak van de betrokken partijen in het project. De sociaal maatschappelijke doelstelling heeft tot gevolg dat er een grote druk komt te liggen op de invulling van het daadwerkelijke project. Er is een grote politieke bemoeienis (inclusief de gevoeligheid van politieke schommelingen) op nationaal en lokaal niveau, de bewoners van de wijk spelen een rol en de verantwoordelijkheid gaat verder dan alleen het gebouwde vastgoed. De secundaire stakeholders hebben zich ontwikkeld tot primaire stakeholders in figuur 16. Hierdoor is het project een complex en tijdrovend proces geworden waarop veel verschillende partijen invloed hebben. Bij een commercieel traject speelt dit over het algemeen minder, het gaat hier om het te bouwen vastgoed, de omgeving is belangrijk voor de tijd dat het vastgoed gerealiseerd wordt. Tijdens de exploitatie en beheer fase is de commerciële ontwikkelaar niet meer betrokken. Bij commerciële woningbouw zijn marktinvoeden een

⁹¹ Kam, G. de en J. Deuten, *Maatschappelijk rendement van vastgoed*, artikel - Real Estate Magazine (2006/46 pag. 15-19), jaargang 9, juni 2006.

⁹² Interview en quotes uit: Kees de Graaf, Corporatiedirecteur Jaap Boogaard: *'Financiële risico's niet overbelichten'*, B & G, januari 2006.

belangrijke factor om rekening mee te houden. Sociale woningbouw gaat in de regel om het huisvesten van de doelgroep (mensen die niet in staat zijn om op eigen kracht in hun huisvesting te voorzien) waardoor het afzetrisico voor een groot gedeelte afgedekt is. Bij commerciële bouw is men afhankelijk van de markt of het product, de woningen, daadwerkelijk verkocht of verhuurd worden tegen de prijs waarvoor men in eerste instantie heeft gebouwd. Bij een tegenvallende ontwikkeling van de markt, zoals in de laatste jaren met een tegenvallende economie, is de afzet een stuk lager dan bij gunstige ontwikkelingen. Het risico bij commerciële ontwikkelingen is daarom groter dan bij sociale ontwikkelingen. De sociale ontwikkelaar blijft na de bouw van het vastgoed in bezit van het vastgoed, de commerciële ontwikkelaar verkoopt in de meeste gevallen aan de toekomstige eigenaar of investeerder. Dit betekent dat er voor de beheerfase van het vastgoed een andere taak ligt. De sociale bouwer let veel sterker op de beheerkosten van het gebouw en de omgeving in de exploitatie dan dat een commerciële bouwer dit doet. Het verschil gaat dan met name om de afwerking van de woningen en de materiaalkeuze voor onderhoud. Een woning die direct verkocht wordt, wordt bijvoorbeeld opgeleverd zonder keuken (of met een specifiek door de toekomstige eigenaar gekozen keuken) terwijl in de sociale huurwoning een keuken wordt geplaatst die een bepaalde tijd moet meegaan.

Veel corporaties starten een gecombineerd traject waarin een gedeelte van het project bedoeld is als commerciële bouw en een ander gedeelte als sociale bouw. De commerciële bouw die zij ontwikkelen heeft hierdoor vaak een financiële (winst maken) en maatschappelijke functie (bijv. diversiteit in de wijk). Woningcorporaties zitten hier in tweestrijd omdat zij eigenlijk voor commerciële bouw teveel bezig zijn met de sociale maatschappelijke aspecten terwijl tegelijkertijd met de commerciële bouw een zo goed mogelijk rendement geprobeerd wordt te halen. Binnen de woningcorporatie zelf leidt dit ook tot de nodige discussie en verschillen in opvatting. Vooral tussen een projectontwikkelingsafdeling of -dochter en de rest van de woningcorporatie is er een strijd gaande tussen de commerciële opvatting en de sociale doelstelling.

Hybride organisatie

Het kenmerk van een hybride organisatie is dat ze een publiek belang dient en tegelijkertijd in een sterk door de overheid begrensd krachtenveld opereert. De managementbenadering van een hybride organisatie is een combinatie van private en publieke eigenschappen. Tegelijkertijd kent ze een beschermde positie met beperkte concurrentie. Een ander kenmerk is het gemeenschapsgeld wat sinds de bruterings losgekoppeld is van de overheid. Corporaties zijn dus geen pure private partijen zoals onder andere in de MCD literatuur staat genoemd, maar hybride of publiek-private organisaties. Andere voorbeelden van hybride organisaties zijn energiebedrijven, pensioenfondsen, zorginstellingen en onderwijsinstellingen.

Hybride organisaties opereren in het fragiele evenwicht tussen staat en markt. Aan de ene kant zijn er de puur publieke organisaties; zij voeren strikt het overheidsbeleid uit. Dat leidt vaak tot organisaties die minder flexibel en innovatief zijn. Aan de andere kant heb je commerciële bedrijven. Ook die zijn niet altijd innovatief, omdat ze zich vooral richten op innovaties waarmee ze gemakkelijk geld kunnen verdienen.⁹³ Corporaties kunnen omschreven worden sociale ondernemers met oog voor problemen die niet passen binnen de beleidscategorieën van overheden. Innovatieve corporaties boeken resultaat op het snijvlak van woningbouw, ouderenzorg, leefklimaat, veiligheid en zelfs reïntegratie van huurders in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Niet alle hybride organisaties zijn innovatief. Zo zijn er ook corporaties die alleen op hun geld zitten. Over het algemeen wordt positief gekeken naar de corporaties als 'hybride' organisaties. Binnen de sector is veel geld aanwezig. Corporaties hebben de verantwoordelijkheid het geld in te zetten voor de samenleving. Het gaat om een balans tussen zakelijk inzicht en maatschappelijk engagement door de gehele organisatie. Ook in de samenstelling van de Raad van Commissarissen moet daarop gelet worden. Daarin moeten mensen deelnemen die de corporatie toetsen en toezien dat een maatschappelijke prestatie wordt bereikt. Hybride organisaties moeten nu tot allerlei hulpconstructies overgaan, bijvoorbeeld een stichting, om als sociale ondernemer optimaal te kunnen functioneren. Om hybride organisaties beter tot hun recht te laten komen en ze volwaardig sociaal te kunnen laten ondernemen, is een eigen juridische grondslag nodig.

⁹³ Brandsen, T., Donk, Van de, P., *Kennis Meervoudig bestuur; Publieke dienstverlening door hybride organisaties*, 2006.

Mensenwerk

De bedrijfsvoering van een corporatie dient gericht te zijn op maatschappelijke verantwoord ondernemen binnen het spanningsveld tussen de sociale en commerciële aanpak in een hybride organisatie. De mate van efficiëntie van een organisatie, dat het gewenste resultaat ook daadwerkelijk wordt behaald, wordt mede bepaald door de bedrijfsvoering. Voor een goede bedrijfsvoering is de inzet van medewerkers uit de organisatie nodig, waarbij leiderschap en een duidelijke doelstelling bepalende factoren zijn. Corporaties hebben echter te maken met een diffuse doelstelling. Zeker omdat de één van de doelstellingen het behalen van maatschappelijk rendement betreft en dit rendement niet in een waardedoelstelling om te zetten is. De integrale aanpak van sgo vraagt om een duidelijke vastgoedstrategie maar zeker ook om een duidelijke visie en strategie voor wat betreft het gewenste te behalen maatschappelijke rendement in het betreffende gebied. Uiteindelijk moeten de gewenste resultaten bewerkstelligd worden door de medewerkers van de verschillende actoren binnen de sgo. Het hybride karakter van corporaties maakt dit een complex proces omdat enerzijds gestuurd moet worden op commerciële en toetsbare resultaten en anderzijds op de niet meetbare maatschappelijke en sociale belangen.

Het hybride karakter van corporaties komt ook terug in de theorie van G. Teisman over de publiekprivate netwerken en complexiteitsmanagement. De overheid werkt meestal volgens de principes van het lijnmanagement, terwijl het bedrijfsleven meer gebruik maakt van het project- en procesmanagement. Wanneer publieke en private organisaties samenwerken, stuit men vaak op cultuurverschillen door een verschil in bedrijfsvoering. Overheden die heel erg werken volgens procedures en formele eisen. En een corporatie moet deze twee verschillende managementbenaderingen in één organisatiestructuur vatten. Het complexiteitsmanagement houdt rekening met het onvoorziene en het toeval in complexe netwerkstructuren of ketenorganisaties. "Een procesmanager heeft een zoekhouding en erkent dat het onmogelijk is een totaaloverzicht te krijgen en dat een organisatie alleen kan overleven wanneer zij in staat is om variëteiten aan te brengen in producten en diensten," aldus Teisman. Een organisatie met een tweeledige doelstelling in een complex proces vraagt om een bepaald type manager. Het slagen van sgo is voor een groot deel afhankelijk van mensenwerk. Alle taken en werkzaamheden worden uitgevoerd door en in samenwerking met werknemers van de organisatie. Werknemers dienen een commercieel insteek te bezitten en zich bewust zijn van de maatschappelijke doelstelling in een netwerksamenleving die steeds complexer wordt. De managementbenadering van een organisatie dient hierop te zijn afgestemd.⁹⁴

Samenvatting

Vanuit de veelheid van actoren in het proces van sgo ligt gedurende dit onderzoek de nadruk bij de actor corporatie. Het organiserend vermogen van een corporatie moet worden toegepast in concrete processen van sgo. De corporatie is een typische governance-organisatie die met veel actoren vanuit een netwerkbenadering moet handelen om een resultaat in het sgo te behalen. Visie, strategie en leiderschap zijn indicatoren bij corporaties die relevant zijn om processen op het schaalniveau van stedelijke regio's te beïnvloeden. Deze indicatoren worden nog te vaak overgelaten aan andere actoren, zoals gemeente en ontwikkelaars. Het creëren van maatschappelijk en politiek draagvlak is een aspect dat corporaties goed onder de knie hebben. Het bijna vanzelfsprekende draagvlak is mede ontstaan door de natuurlijke aanwezigheid van een corporatie in zijn omgeving.

De managementbenadering van sgo kan omschreven worden als maatschappelijk verantwoord ondernemen. De meerwaarde van de corporaties is zich te profileren als een maatschappelijk verantwoorde onderneming. Een corporatie kan zich onderscheiden in het proces door zich te profileren en belangrijker nog, te werken als een maatschappelijk verantwoord onderneming. De interactie tussen het bedrijf corporatie en de stad is en moet hevig zijn om resultaat te behalen in sgo. Al deze interacties zijn intenser bij corporaties dan bij ontwikkelaars op een stad, omdat corporaties hier over het algemeen meer de nadruk op leggen en omdat de belangen voor corporaties groter zijn. Het maatschappelijk ondernemen levert ook tweestrijd binnen de corporatiesector. Een strijd tussen enerzijds de commerciële opvatting van financiële winst behalen en anderzijds de sociale doelstelling. Een hybride organisatie is een combinatieorganisatie tussen de private en publieke actoren, waarbinnen de beide doelstellingen verenigd dienen te worden. Een hybride organisatie als sociale ondernemer. Een juiste juridische basis

⁹⁴ geraadpleegde bronnen:

Schaar, Jan van der. *RIGO jaarverslag*, RIGO Research en Advies, 2005.

Teisman, prof. Dr. Ing. G.R.. Klijn, E.H., *Partnership arrangements: governmental rhetoric or governance schemes?* In Public administration review, vol. 62, nr. 2, maart/april 2002.

voor de sociale ondernemers is nog toekomstmuziek. De managementbenadering van een organisatie dient hier op afgestemd te zijn daar de aanpak van sgo mensenwerk is.

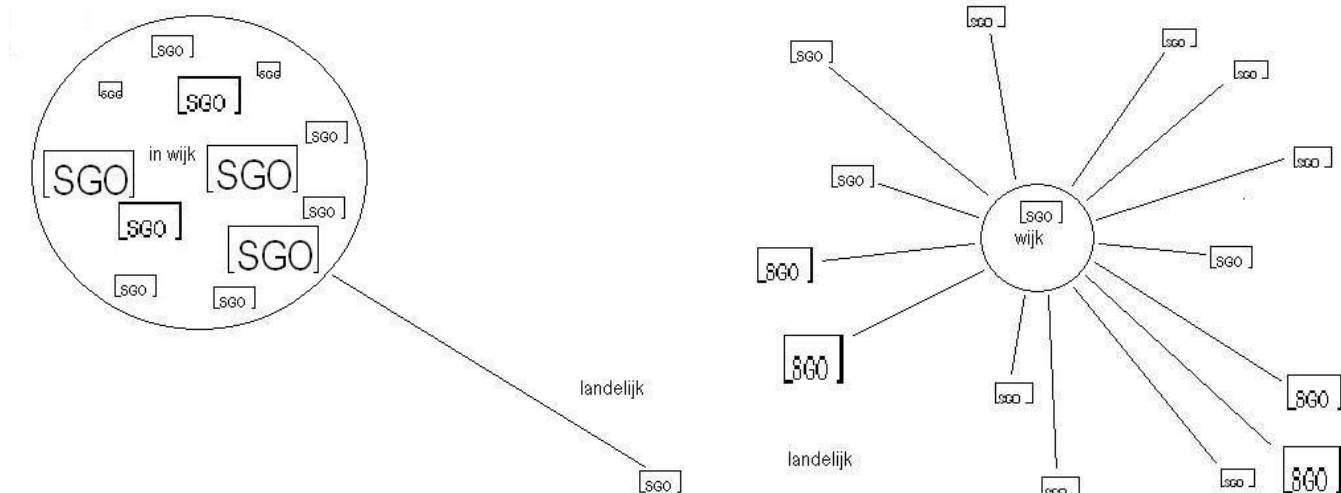
2.6 Investeringschema



afbeelding: Gevel Veerlaan.⁹⁵

De conclusies vanuit de hoofdstukken in de stap theorie worden gevat in een schema, het integraal investeringschema genaamd. Met het investeringschema is in één oogopslag waar te nemen welk krachtenspel van invloed is, gezien vanuit de ingrediënten binnen het sgo-management voor een corporatie en een marktpartij. De figuren 17 en 18 geven de verschillende invalshoeken weer tussen deze twee actoren.

⁹⁵ Tussen de rotsen vatten de wortels en ontspruiten de kiemen. De holle knopige gelede tekenen zijn onbedorven doch sterke karakters. Spoedig na een nachtelijke lenteregen groeien de stengels, ontdaan van hun omhulsel, door de wolken richting hemel, aldus luid de vertaling van het Chinese gedicht op de in 1993 onthulde ornamentenlijst van de Chinese staatskunstenaar Li De Cai.



figuur 17: investering corporatie

figuur 18: investering ontwikkelaar

Context

Het speelveld van een corporatie en een commerciële marktpartij verschilt volgens het theoretische kader en de literatuurverkenning. Naast het gegeven dat corporaties dienen te opereren volgens de BBSH wet- en regelgeving, hebben corporaties een lange geschiedenis in een bepaald gebied. Hierdoor hebben corporaties diepe wortels in een bepaald gebied (wijk, buurt, stad) gekregen van tenminste 50 jaar, ook in de grote steden met haar specifieke problematiek in de oude buurten. Vaak vinden juist in deze gebieden de verschillende stedelijke gebiedsontwikkelingen (herstructureringen) plaats. Marktpartijen operen op landelijk niveau. Het speelveld van marktpartijen is dus ook landelijk. Het vergelijkingsmateriaal en de daarbij behorende opgebouwde ervaring kunnen gebruikt worden op een ander gebied bij bijvoorbeeld onderhandelingen.

Inhoud

In het investeringsmodel vormen de stedelijke gebiedsontwikkelingsprojecten of het programma in een gebied met de daarbij behorende ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit binnen een constant veranderende context, de inhoud. Voor een corporatie is bekendheid met de inhoud groot binnen een bepaald gebied. Deze bekendheid kan ook onduidelijkheid scheppen doordat men niet bekend is en geen ervaring heeft met inhoudsaspecten (lees: sgo-projecten) buiten een bepaald gebied. Een ontwikkelaar heeft deze capaciteit juist wel. Een ontwikkelaar werkt juist in verschillende regio's met bijkomend vergelijkingsmateriaal. Binnen de organisatie van een marktpartij ligt de nadruk vooral op het fysieke facet gezien van de sectorale en facetmatige aspecten. Het ontwikkelen van een gebied met een zo hoog mogelijk financieel rendement is het hoofddoel. De organisatie van een corporatie is ingericht op het langdurig beheren van woningen en gebieden. Een gebied moet zijn waarde behouden in alle verschillende facetten, zowel fysiek, economisch, sociaal als cultureel. De corporatie moet daarom zorg dragen dat al deze facetten in voldoende onderlinge samenhang met elkaar zijn en blijven. Als inhoud zijn in het investeringsschema de sgo-projecten vormgegeven als kleine en grotere rechthoekjes met 'sgo' erin.

Actoren

Vanuit de optiek van de actoren vertaalt de spanning tussen corporaties en ontwikkelaars zich ook specifiek in de wortels in het gebied. Eerder is al geconstateerd dat een corporatie veel wortels en geschiedenis kent in een bepaald gebied en binding heeft met een buurt. Alle investeringen spelen zich af in een begrensd gebied. Deze aspecten kunnen ook averechts werken, doordat er sprake kan zijn van oogkleppen voor een bepaald probleem. De corporatie is gefocust op slechts één gebied en verliest daardoor de integraliteit uit het oog. Een ontwikkelaar kent de focus op een gebied niet, maar is meer gericht op landelijk niveau. Een commerciële ontwikkelaar doet aan gebiedsontwikkeling, als dat voltooid is, zit zijn taak erop. Een ontwikkelaar heeft oog voor de buurt zolang het product verkoopbaar is. Als een

ontwikkelaar veel spreiding heeft in zijn orderportefeuille, heeft deze de mogelijkheid de focus steeds te verleggen naar een ander project. Dit is voor de organisatie van een marktpartij efficiëntie verhogend, omdat het project wat vertraagd is, wordt overgenomen door een project dat beter gaat dan verwacht. Grote corporaties met ontwikkelingen in meerdere gebieden maken gebruik van dezelfde tactiek. Ontwikkelaars bouwen geen langdurige relatie op met een buurt, maar de woningen die achterlaten worden, fungeren wel als een visitekaartje. Verder hebben corporaties langdurige relaties met de andere actoren in een gebied. Het netwerk van een corporatie met gemeente, deelgemeente, bewonersorganisatie, aannemers, huurders is jaren oud. Het netwerk van een corporatie heeft zijn zwaartepunt in de buurten van een stad.

Middelen

Een ander belangrijk aspect vormen de toegepaste middelen. Figuur 17 geeft weer dat een corporatie veel investeert in een bepaald gebied. Er is sprake van een concentratie van investeringen in een bepaald afgebakend gebied waar men al lange tijden zeer bekend is. Een ontwikkelaar investeert landelijk en er is dus sprake van een verspreid investeringsbeleid. Het realiseren van koopprojecten in een bepaald afgebakend gebied is bovendien aantrekkelijk voor een corporatie doordat het op een langere termijn een verhoging van VON prijzen van een totale buurt geeft (dit blijkt ondermeer uit hoofdstuk 2.4 Middelen). De middelen worden daarbij op verschillende fronten toegepast, zowel fysiek als sociaal voor de lange termijn.

Proces

De omschrijving van de bovenstaande ingrediënten laat zien dat de aspecten niet afzonderlijk te behandelen zijn. Sgo is een complex geheel van processen met zijn ingrediënten. Het draagvlak is een belangrijk onderdeel van leiderschap binnen het proces van sgo en het organiserend vermogen daarvan. De plaatselijke politiek, huurdersverenigingen, enz. zijn 'kind aan huis' bij een corporatie. De corporatie heeft dus veel voelsprietten (netwerk) in een gebied en heeft daarom een voorsprong om zowel politiek als maatschappelijk draagvlak te creëren. Bij een ontwikkelaar is dat anders. Een ontwikkelaar creëert zijn draagvlak door strategische samenwerkingen te organiseren. Een ontwikkelaar heeft verder zijn voelsprietten vooral buiten de stads- of gebiedsgrenzen. De marktpartij opereert veelal regionaal of zelfs op landelijk niveau. Daarentegen dienen de corporaties wel te luisteren naar de andere partijen en geen gemakzuchtige houding aan te nemen.

STAP 3 PRAKTIJK



afbeelding: blauwe gevels Beukelsdijk te Rotterdam

De stap Praktijk begint met de vraagstelling voor deze casestudie. De casestudie komt voort uit de hoofdvraag van dit onderzoek. In het eerste hoofdstuk van deze stap worden vijf grote corporaties ieder afzonderlijk geanalyseerd. In het volgende hoofdstuk 'Verhoudingen' worden de analyseresultaten uit het eerste hoofdstuk 'Vijf corporaties' met elkaar vergeleken. Als laatste wordt in dit hoofdstuk de corporaties uit de praktijk afgezet tegen de marktpartijen.

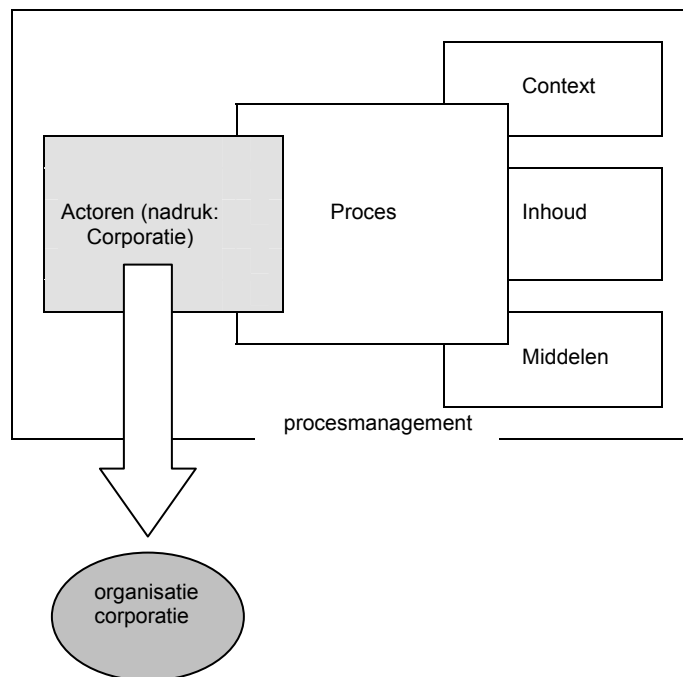
In het vorige hoofdstuk is uitvoerig het theoretische kader bestudeerd en een literatuurverkenning uitgevoerd op basis van de hoofdvraagstelling. De hoofdvraag van het onderzoek was:

Moet de corporatie binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling de commerciële koopprojecten naast de sociale huurwoningen door de eigen organisatie of door externe projectontwikkelaars uit laten voeren binnen de landelijke en Europese wet- en regelgeving?

Deze hoofdvraag wordt nu behandeld naar aanleiding van een analyse van de praktijk. De casestudie houdt in een aantal grote Rotterdamse corporaties te vergelijken onder zo gelijk mogelijke omstandigheden. De vijf gekozen grote Rotterdamse corporaties zijn; Com-wonen, Woonbron, Woningbedrijf Rotterdam, Nieuwe Unie en Vestia. De corporaties zijn even groot (aantal huureenheden), hebben hetzelfde werkgebied (Rotterdam), kennen de gelijke (groot stedelijke) problematiek en hebben vergelijkbare sgo projecten. Bewust is voor grote corporaties gekozen. Grotere corporaties hebben een uitgebreider en completer beeld van de ontwikkelingen in de komende jaren voor de corporaties dan kleinere corporaties. In de toekomst worden de corporaties steeds groter en invloedrijker. Ook is het strategisch voorraadbeleid bij grotere organisaties verder ontwikkeld. Waarom zijn de organisatievormen van gebiedsontwikkelingsorganisaties toch totaal verschillend van opzet? Hiermee is de vraagstelling binnen de casestudie als volgt:

Waarom hebben een vijftal corporaties in vergelijkbare omstandigheden verschillende organisatievormen om sgo uit te voeren en wat zijn de institutionele kenmerken?

De nadruk van het vergelijkend onderzoek ligt dus op de organisatie van de corporaties en in dit deel van het onderzoek wordt er verder gefocust. Het theoretisch kader in het vorige hoofdstuk behandelde de ingrediënten van sgo, die via een adequaat procesmanagement tot het gewenste resultaat moeten leiden. Daartoe moet het geheel in een aanpakstructuur geplaatst worden, waarbij de procesarchitectuur, de managementbenadering en een samenwerkingsoriëntatie belangrijke bouwstenen vormen.⁹⁶ In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de aanpakstructuur van de corporatie door de verschillende organisatievormen nauwkeurig te bestuderen. In schema:



figuur 19: nadruk op organisatie bij procesmanagement

⁹⁶ Verlaet, J. van 't, (2003). *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, MCD.

Door middel van bestaande literatuur en gegevens worden de corporaties geïntroduceerd en wordt ingezoomd op de verschillende organisatievormen en de institutionele kenmerken. De betrokken ontwikkelaars⁹⁷ binnen de organisatie van 'de grote vijf' worden verder geïnterviewd over de organisatie waarmee de gebiedsontwikkeling wordt uitgevoerd.

⁹⁷ Geïnterviewden: Nick Nieuwpoort (Com.wonen), Hans Wielaard (Com.wonen), André Rouwers (WBR), Jiri Anton (Kristal), Louis Overboom (De Nieuwe Unie) en Arie Moerman (Estrade)

3.1 Vijf corporaties



Er wordt een kwantitatief en kwalitatief beeld geschetst, gebaseerd op de beschikbare gegevens van deze top vijf corporaties. Hoe zien deze corporaties eruit ten opzichte van de anderen en er wordt specifiek op deze vijf organisaties ingezoomd. Per corporatie wordt het ontstaan en de organisatie omschreven. Vervolgens wordt ingezoomd op de missie van de organisatie waarbij de BBSH doelstelling buiten beschouwing wordt gelaten. De ontwikkelingstak wordt per corporatie behandeld en de nadruk wordt gelegd op de Rotterdamse context. Tenslotte wordt een commerciële nevenactiviteit besproken indien die onderdeel uitmaakt van een corporatie en relevant is.

Com-wonen

Com-wonen is in 2003 ontstaan na de fusie van 3 woningcorporaties, te weten Woningpartners, de Combinatie en VL Wonen (Vreewijk Lombardijen) en haar bezit is verdeelt over Rotterdam, Capelle a/d IJssel en Barendrecht. Het totale bezit van Com-wonen omvat zo'n 31.000 woningen.

Missie

De missie van Com-wonen is differentiatie in het woningbezit aan te brengen, waardoor wijken meer kwaliteit krijgen om bewoners te kunnen binden. Com-wonen heeft voor een grondige opknappbeurt voor de weerbaarheid van de wijken de term 'wijkkracht' gelanceerd. Wijkkracht gaat om het besef dat weerbare en gezonde wijken pas ontstaan als er sprake is van vitale verbindingen en netwerken.⁹⁸ Wijkkracht leidt volgens Com-wonen tot zelfsturing op wijkniveau. De gehele organisatie is zich door deze term meer bewust van de doelstelling van Com-wonen. Ook de gebiedsontwikkeling dient zijn steentje bij te dragen aan de integrale aanpak van wijkkracht. Tevens lijkt wijkkracht een actie om zich te onderscheiden ten opzichte van de andere corporaties en zodoende het imago van Com-wonen bekend te maken aan de buitenwacht.

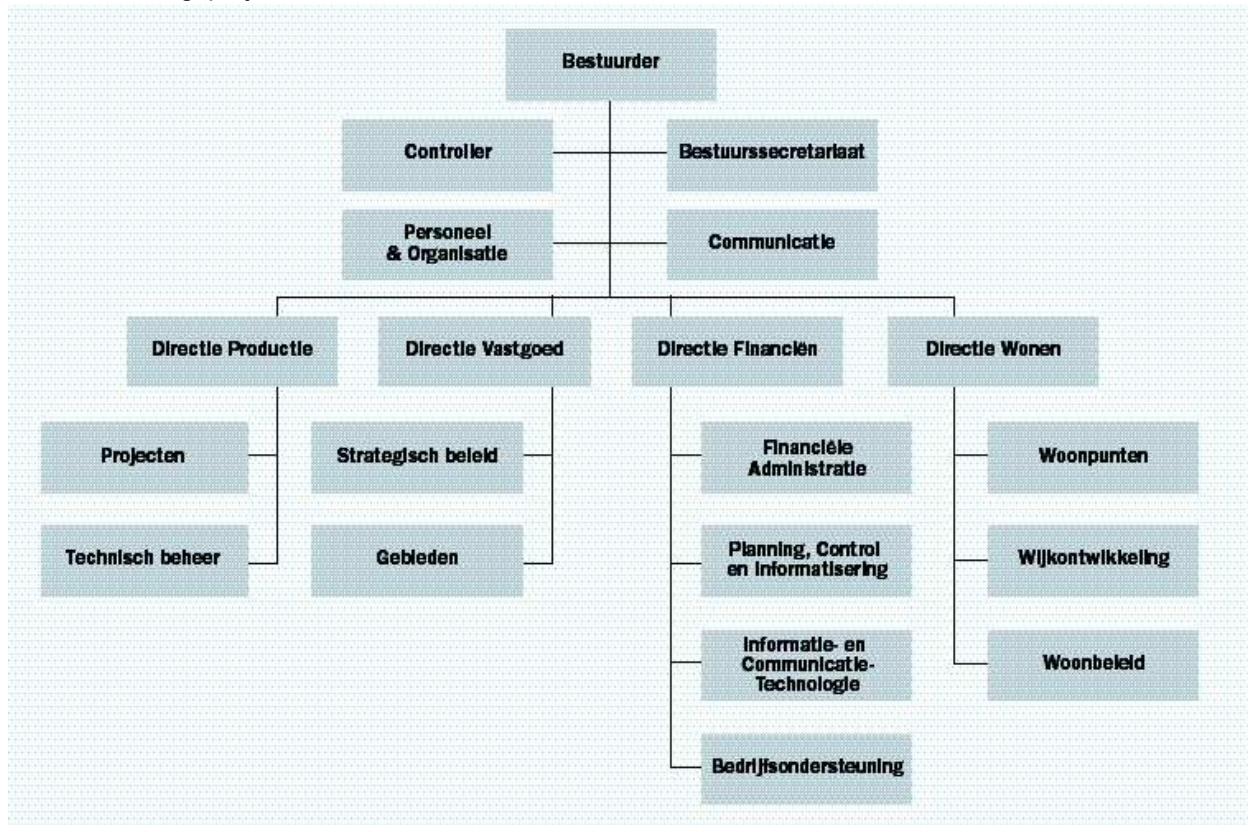
Organisatie

De organisatie van Com-wonen kent zo'n 360 fte's verdeelt over 4 verschillende directies, te weten Vastgoed, Wonen, Financiën en Productie (zie ook het organogram). De organisatievorm is een combinatie van het bedrijfsfunctiemodel en het traditioneel model. De reden om de organisatie van Com-wonen een bedrijfsfunctiestempel te geven, is dat de directie Vastgoed een dominante en prominente plek vervult in de organisatie en er tevens sprake is van een matrixorganisatie volgens het organogram. Dat de organisatievorm ook stevig neigt naar het traditionele model komt omdat alle vier de directies direct verantwoordelijkheid afleggen aan de directeur bestuurder, Margriet Drijver, als in een lijnorganisatie en omdat de positie en invloed van de rayons (de wijkpunten) binnen de organisatie zwak is.

De sgo vindt op strategisch niveau plaats binnen de directie Vastgoed. Na de fusie bleek dat er geen dwarsverbanden bestonden tussen werkzaamheden van de verschillende directies binnen het bezit. Hierom zijn er vier gebiedsmanagers aangesteld in noord, oost en zuid (gebieden oude corporaties) en een vierde in wonen zorg en welzijn. Zij vormen de spil binnen de gebiedsontwikkeling en zijn de regisseur van hun gebied. Zij zijn verantwoordelijk voor het vastgoed, het waardemanagement en de grondaankopen. Com-wonen heeft woonpunten die de core business vertegenwoordigen (verhuren van woningen), en om het beleid zoveel mogelijk centraal te voeren om inkoopvoordeel te genereren. Binnen de directie Vastgoed zijn drie gebiedsmanagers verantwoordelijk voor verschillende delen van het totaalbezit van Com-wonen. Samen met een aantal portfoliomanagers wordt nagedacht over de sgo en worden plannen en beleid geïnitieerd en vormgegeven (al dan niet in samenwerking met verschillende betrokken marktpartijen of afdelingen). Het tactisch niveau dient ervoor om de strategische plannen van Vastgoed te implementeren in projecten op operationeel niveau. Op operationeel niveau worden vervolgens de plannen verder ontwikkeld en uitgewerkt binnen de directie Productie op de afdeling Projectontwikkeling. Overigens is onder de afdeling Productie ook technische beheer en onderhoud ondergebracht. De afdeling Projectontwikkeling kent verschillende projectmanagers die verantwoordelijk zijn voor het proces van de daadwerkelijke ontwikkeling van de diverse deelprojecten. Tijdens dit proces blijven de gebiedsmanagers van de afdeling Vastgoed eindverantwoordelijk voor het project binnen "hun" gebied. De gebiedsmanagers bewaken dus de ontwikkelingen op gebiedsniveau. In de toekomst is het mogelijk dat Com-wonen de afdeling Productie in een aparte BV onderbrengt. Dit hangt geheel samen met de ontwikkeling van de wet- en regelgeving van het BBSH. Com-wonen heeft de organisatie van de afdeling Productie hier (nog) niet op voorbereid. De verdeling tussen Vastgoed en Productie blijkt in de praktijk tot spanningen tussen de betreffende afdelingen te leiden en zorgt voor stagnatie van de projecten. Voor de spanning en stagnatie zijn verschillende redenen op te noemen. Ten eerste zijn de directies Productie en Vastgoed hiërarchisch gezien gelijkwaardig, terwijl Vastgoed de eindverantwoording voert over projecten. Vastgoed stelt namelijk het PvE voor de gebieden op, waarbij Projecten deze vertaalt en onderverdeelt naar projectniveau. Een tweede reden is een cultuurverschil tussen Vastgoed en Projecten. De afdeling Vastgoed wordt vooral bemand door medewerkers van VL Wonen en Woningpartners, terwijl Projecten vooral is samengesteld uit mensen van de Combinatie.

⁹⁸ Gesprek met dhr. J. Wielaard, manager Projecten, 6 juli 2006.

Com-wonen volgt de lijn van een matrixorganisatie. De matrixorganisatie wordt vormgegeven door middel van planteam. De betreffende medewerkers van de vier directies nemen deel aan een project via een periodiek planteam. Een praktisch probleem hierbij is dat de betrokkenheid van iedere directie niet altijd optimaal is. De doelstelling van de directie Financiën of Wonen is anders dan van bijvoorbeeld Productie.⁹⁹ Het verschil in doelstelling is dus een derde reden van het probleem van de door Com-wonen gekozen organisatieopzet. Daarbij komt dat de trekker van het planteam op het tactische niveau overdragen wordt van de afdeling van Vastgoed naar Productie, maar het exacte moment van de overdracht schept problemen. Het komt erop neer dat twee kapiteins op één schip aanwezig zijn. Uit het jaarverslag 2005 en uit de interviews blijkt dat een negatief resultaat wordt behaald op de herstructureringsprojecten.



figuur 20: organogram Com wonen
bron: www.comwonen.nl (7-7-2006)

Com-plus

Met de oprichting van de afdeling Com-plus in 2003 werden de commerciële activiteiten van Com-wonen gebundeld om ze na een opbouwfase te verzelfstandigen. Uitgangspunten hierbij waren de verwachtingen dat vanuit het BBSH de commerciële activiteiten op termijn niet meer binnen de toegelaten instelling zouden worden toegestaan en de mogelijkheid om een nieuwe inkomstenbron aan te boren. Er werd een start gemaakt met de afdeling Com-plus waaronder de volgende onderdelen gebundeld werden: VvE-beheer, verhuur- en beheer van bedrijfsruimten en buitenruimten, Makelaardij en de Woonwinkel. Op termijn werd ook nagedacht over de zelfstandiging van projectontwikkeling.

Gedurende 2003 en 2004 werd het beeld van het ministerie van VROM over activiteiten die niet binnen de toegelaten instelling zouden passen, aanzienlijk gewijzigd. Ook intern bij Com-wonen groeide de behoefte om na de fusie en in het kader van het oprichten van nevenstructuren de beslissing over Com-plus te herijken. Daardoor is de positie van de verschillende diensten wezenlijk veranderd. Het type bedrijven wat zich in een wijk vestigt, is sterk bepalend voor de kwaliteit, de leefbaarheid en de ontwikkeling van een wijk en daarmee een onderdeel van de core business en niet puur een commerciële activiteit.

⁹⁹ de doelstelling van de vier directies is hetzelfde, nl. BBSH regel 1, maar er is nuanceverschil. Het doelstellingverschil is: Wonen; huisvesting en leefbaarheid, Financiën; huurinning en algemene financiën, Vastgoed; realiseren van gebiedsafspraken en Productie; realiseren van projecten.

Eind 2004 werd dan ook een start gemaakt met de ontvlechting van Com-plus. Sommige onderdelen als verhuur van bedrijfsruimten en de woonwinkel werden binnen de organisatie van Com-wonen onder de directie Wonen ondergebracht, andere werden uitbesteed. Totdat het BBSH met een duidelijke wet- en regelgeving komt zullen er ook geen definitieve stappen ondernomen worden om sommige bedrijfsonderdelen al dan niet te verzelfstandigen.¹⁰⁰

Woonbron

Woonbron is in 2001 ontstaan uit een fusie van stichting Woonbron en woningstichting Maasoevers. Woonbron zelf was al ontstaan uit de Rotterdamse corporatie Onze Woning en IJsselmonde en de woningstichting Maatschappelijk Gebonden Eigendom. Maasoevers is voortgekomen uit een fusie van de Samenwerking uit Spijkenisse en Woondienst Maasoevers uit Hoogvliet. Per 1 januari 2004 is de Delftse corporatie Delftwonen aangehaakt bij de Woonbron volkshuisvestingsgroep. Delftwonen was ook het product van een recente fusie van drie Delftse corporaties. Kort geleden is Woondrecht uit Dordrecht tot de Woonbron-formule toegetreden. Anno 2005 is Woonbron uitgegroeid tot een organisatie met zo'n 45.000 eenheden in huur- en koopconstructies, verdeeld over zeven vestigingen: Delfshaven, IJsselmonde, Prins Alexander, Hoogvliet, Spijkenisse, Delft en Dordrecht. Woonbron kan duidelijk gekwalificeerd worden als een 'fusieclub'.

missie

De meest onderscheidende en karakteristieke visie volgens de verkenningsnota tot fusie tussen Woonbron en Woondrecht¹⁰¹ is dat Woonbron hoge prioriteit geven aan het creëren van succesvolle woonmilieus en evenwichtige differentiatie van leefstijlen in wijken. Woonbron ziet zichzelf als coproducent in het creëren van verschillende woonmilieus en niet alleen voor het souterrain van de woningmarkt. Dit is breder dan alleen huisvesting, ook bijvoorbeeld de sociale aspecten komen aan bod¹⁰² mede door middel van het segmenteren van hun klantenbestand op basis van de leefstijlindeling van de Smart Agent company. Een andere opvallende strategische visie is het verkoopbeleid, dat gericht is op een grote keuzevrijheid voor de klant in de trant van 'Te Woon'. Woonbron kijkt naar de diversiteit van categorieën in het woningaanbod in een wijk en wat er wenselijk is. Daarnaast onderzoekt Woonbron ook wat voor woningtypen er "stadsbreed" wenselijk zijn. Een verkoopbeleid met als motto: voor iedere klant een woonarrangement-op-maat, waardoor de klant zelf kan kiezen of hij/zij wil huren of kopen. Hiermee tracht Woonbron zo breed mogelijk aan het scala van klantwensen te voldoen. Een opmerkelijke en zeker ook interessante passage in de verkenningsnota is dat Woonbron de fusies als een toegevoegde waarde voor de gebiedsontwikkeling in de Zuidvleugel wordt stelt. "De Zuidvleugel van de Randstad blijft in ontwikkeling duidelijk achter ten opzichte van de Noordvleugel en tegelijkertijd zet de regionalisering binnen dit gebied door. Deze regionalisering heeft een nadrukkelijke impact op het werk van woningcorporaties, zij moeten ook vanuit een regionale schaal gaan denken en werken. Door gebiedsoverstijgende vraagstukken (verhuisbewegingen, concurrentie, gettovorming, draagvlak voorzieningen, mobiliteit, recreatie) die om een integrale benadering vragen." Woonbron stelt dat de investeringen in gebieden nadrukkelijk invloed op elkaar hebben. Opmerkelijk in het jaarverslag 2005 van Woonbron is de beoordeling door externen van Woonbron. Bijvoorbeeld Margriet Drijver, directeur/ bestuurder van Com-wonen geeft haar mening over Woonbron, waarbij ze stelt "De manier waarop Woonbron zo zorgvuldig mogelijk verantwoording wil afleggen, laat te weinig zien van de pioniersgeest van deze corporatie. Want zo ken ik Woonbron, als innovatieve corporatie die staat voor lef, bondgenootschap en thuis in de wijk. Vertel dus liever wat verhalen en creëer beelden in plaats van schema's, dan doet de lezer inspiratie op!"

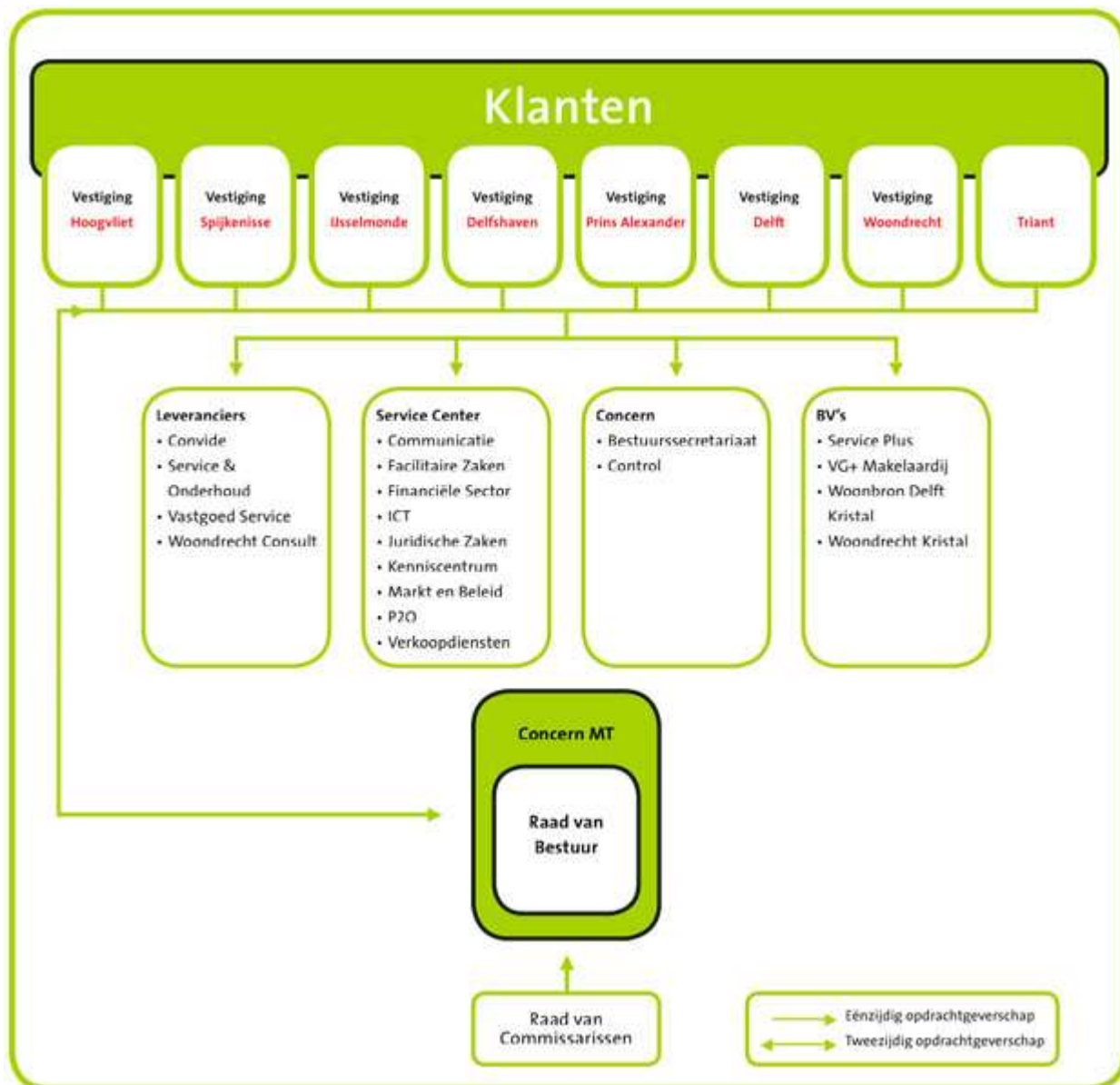
Organisatie

Het bestuursniveau van Woonbron is gebaseerd op het INK-managementmodel en in dit model wordt via leiderschap de strategie van het concern bepaald. Het INK-model dient om de bedrijfsvoering blijvend te meten en te verbeteren. Deze strategie wordt voortdurend getoetst door de operationele kant en bijgesteld aan de veranderende werkelijkheid.

¹⁰⁰ informatie van Visitatie Com wonen 2005, oud-collega's van Com wonen en eigen ervaring

¹⁰¹ Reinders, D, Ent, B. van de, Oerlemans, A., Heide, G. de, Peeters, R. en Sprundel, M. van, *Verkenningsnota fusie Woonbron – Woondrecht*, 23 mei 2005.

¹⁰² uit interview Jiri Anton van Kristal.



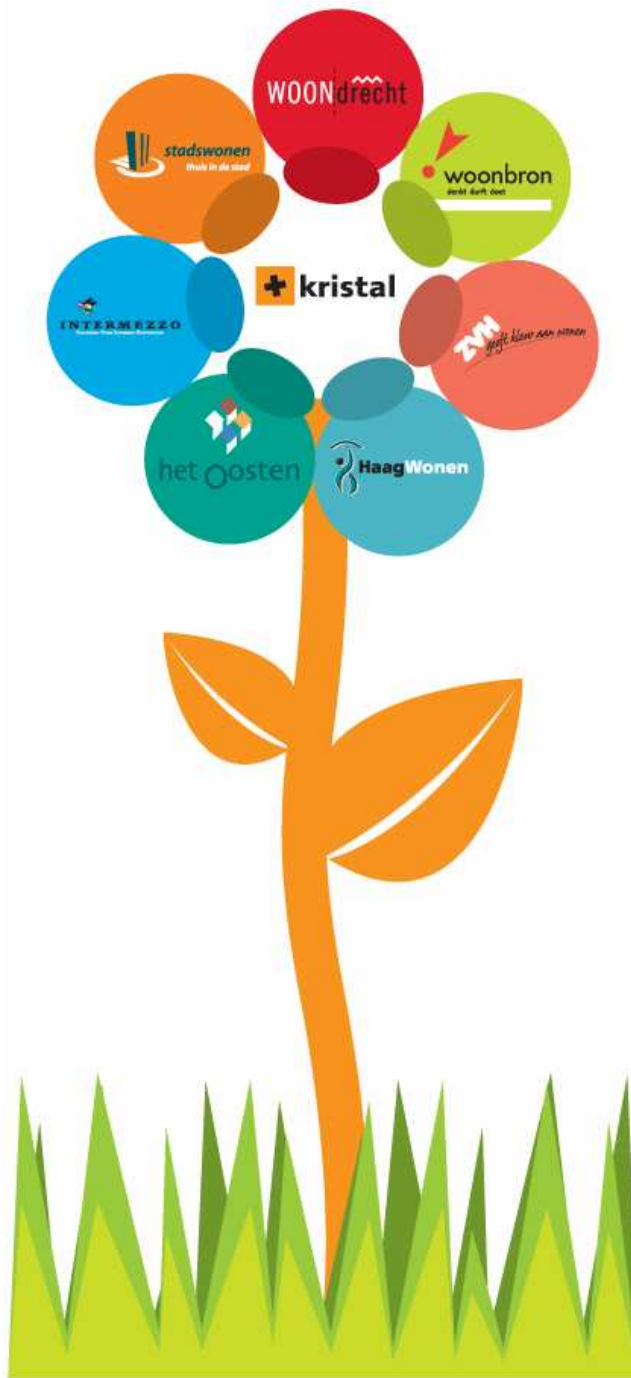
figuur 21: organogram Woonbron
 bron: www.woonbron.nl (27-6-2006)

Qua organisatieontwikkeling werkt Woonbron volgens de ‘units met centrale staven’ organisatievorm. De vestigingen, als volwaardige business units, zijn de sturende opdrachtgevers van de concerndiensten. De vestigingen zijn bovendien redelijk zelfstandig en hebben een eigen jaarrekening en resultaatverantwoordelijkheid af te leggen. De vrijheid van de vestigingen is uiteraard beperkt tot de strategie en beleid van het hoofdconcern, een typisch gedecentraliseerd model. De vestigingen hebben de voortrekkersrol want daar worden immers de prestaties naar de klant en de stad geleverd en wordt het geld verdiend met het exploiteren van ‘Te Woon’. Het primaire proces wordt vanuit de concerndiensten ondersteund en gefaciliteerd. Binnen de concerndiensten neemt het Service Center, waarin alle taken zijn gegroepeerd om de vestigingen te helpen succesvol te operen, een bijzondere plaats in. Hier zijn alle service en facilitaire zaken ondergebracht waar onder andere, personeelszaken, financiële afdelingen en ICT onder vallen. Het Service Center vormt eigenlijk het overallbeleid en adviseert de vestigingen. Dit Service Center moet zichzelf in de toekomst terug verdienen bij externen. Het Service Center moet daarvoor een hoge mate van klantgerichtheid en professionaliteit hebben aldus Woonbron. De organisatieontwikkeling kenmerkt zich ook door de klantoriëntatie en het resultaatgericht werken door de organisatie.

Bij schaalvergroting hanteert Woonbron haar franchisehandboek. Op die manier kan de groep van de organisatie door middel van een franchiseachtige formule compensatie bieden aan het optimum van de organisatie. Er is hierbij sprake van de vanuit de bedrijfskunde afgeleide bovengrens in 'span of control'

en een ondergrens vanwege de optimale kostenverdeling van de overhead.

Bij Woonbron zijn twee leveranciers waar ontwikkelende activiteiten plaatsvinden. Dat zijn Kristal en Convide. Convide is onderdeel van Woonbron. Triant verzorgt het VVE beheer voor Woonbron. Beide worden hieronder besproken.



figuur 22: Bloemmodel Kristal NV
bron: Kristal NV Rijswijk, augustus 2006.

ontwikkelingsbedrijf te staan (het bloemblad). Het ontwikkelingsbedrijf draagt altijd de naam van de corporatie plus de naam van Kristal. Dus Haag Wonen Kristal bv., Het Oosten Kristal bv., etc.

Kristal

Kristal NV is de projectontwikkelaar en een van de servicecenters van Woonbron. Kristal heeft een eigen vermogen en is vijf jaar geleden opgericht door zes corporaties in de Randstad om de omvangrijke stedelijke vernieuwingsopgave in naoorlogse woonwijken van de grond te krijgen. Bij Kristal werken 170 mensen verdeelt over drie vestigingen (Amsterdam, Rijswijk en Rotterdam). Leo Versteijlen en Philip Goudsmit vormen samen de directie. De zes partners¹⁰³ en tevens aandeelhouders van Kristal zijn: Haag Wonen (Den Haag), Het Oosten (Amsterdam), DUWO (Randstad), Stadswonen en Woonbron (Rotterdam) en ZVH (Zaanstad). In totaal heeft Kristal voor haar partners bijna 300 projecten in ontwikkeling. De geraamde omzet voor 2006 bedraagt meer dan € 300 miljoen. Om de corporaties optimaal te bedienen zijn er vier bedrijfsunits: twee in Amsterdam, één in Rijswijk en één in Rotterdam. Verder heeft Kristal een aantal medewerkers die veel specialistische kennis in huis hebben, zoals: planeconomen, marketing- en communicatieadviseurs, verkoopmanagers, juristen, conceptontwikkelaars, juristen en marktonderzoekers. Voor de verkoop wordt vaak gebruik gemaakt van externe makelaars. Voor het doen van projectontwikkeling wordt tussen de woningcorporaties en Kristal NV een projectontwikkelings BV opgericht. In de projectontwikkelingsbedrijven vinden alle ontwikkelingen plaats, waarbij het bezit overgedragen wordt naar dit projectontwikkelingsbedrijf. De aansturing is 50% in handen van de woningcorporatie en 50% in handen van Kristal. De financiële verdeling is echter 90% voor de woningcorporatie tegenover 10% van Kristal. De corporaties brengen bezit hun projectontwikkelingsactiviteiten in. Zie figuur 22.

Tussen Kristal en de woningcorporatie komt een

¹⁰³ Drie van de partners mogen zich volgens het ministerie van VROM tot de vijf beste corporaties op het gebied van stedelijke vernieuwing rekenen.

De concrete relatie met Woonbron is redelijk pril. Sinds maart 2005 heeft Woonbron gekozen voor volledige aansluiting bij Kristal voor haar toekomstige gebieds- en vastgoedontwikkeling. Kristal werkt op dit moment voor de vestiging Delft van Woonbron. De beslissing betekent dat Convide¹⁰⁴, het eigen projectontwikkelingsbedrijf van Woonbron, wordt ondergebracht in de Kristalformule. In figuur 22 is dit een gevisualiseerd door een bloemblad. Convide was als het ware de leverancier en de vestiging formuleerde de opdracht. Bij Kristal is het op dezelfde wijze geregeld behalve als er koopwoningen worden ontwikkeld, dan is het risico niet voor de vestiging maar voor het Ontwikkelingsbedrijf Woonbron-Kristal. Kristal is verantwoordelijk voor de projectontwikkeling en deze wordt continue getoetst door de vestigingen. Kristal bepaald zelf op welke manier de projecten aangestuurd worden. Verder heeft Kristal vergeleken met Convide veel voorzieningen getroffen om de gebiedsontwikkeling op een hoger abstractie niveau te brengen. Besloten is ten behoeve van de fusie dat het ontwikkelingsbedrijf Woonbron-Kristal, het servicecentre van Woonbron, als most preferred supplier inschakelt zodat op die manier ook de kennis, input en ervaring van Woonbron meegenomen wordt. Volgens Jiri Anton, voormalig directeur van Convide en nu directeur woningbedrijf Woonbron-Kristal (het bloemblad Woonbron in figuur 22), "blijft het nu natuurlijk nog steeds opletten van beide kanten om optimaal de kwaliteiten van beide partijen te kunnen benutten". Er is geen verplichte winkelnering richting Convide geweest, maar voor het in stand houden van de goede relatie is ook nooit een andere partij ingeschakeld.

Door het partnership met Woonbron wordt de positie van Kristal aanzienlijk versterkt. Kristal is hiermee de snelst groeiende projectontwikkelaar in de Randstad. In 2005 werden zo'n 2.500 woningen in aanbouw genomen, voornamelijk in stedelijke vernieuwingsgebieden. Het huidige werkgebied ligt in de stad Rotterdam met uitschieters naar Hoogvliet, Spijkenisse, Zwijndrecht, Dordrecht, Delft, Poortugaal, Barendrecht en Vlaardingen.

*Triant*¹⁰⁵

Triant is één van de andere servicecenters van Woonbron, de beheerder van Vereniging van Eigenaren voor particulieren en woningcorporaties. Triant voert het onderhoudsbeleid en bijbehorend financieel beleid zodat er een constant kwaliteitsniveau is in de in beheer zijnde complexen. Een bijkomend voordeel hiervan voor Woonbron is dat complexen in de regel goed verkoopbaar blijven en leegstand voorkomen wordt. Triant is voor Woonbron van groot belang in verband met het 'Te Woon'-concept.

Woningbedrijf Rotterdam¹⁰⁶

Woningbedrijf Rotterdam (WBR) is een voormalig gemeentelijk woningbedrijf met 32.000 huur- en koopwoningen met 350 medewerkers. De woningen zijn verdeeld over 25 kwetsbare wijken in Rotterdam. Toen WBR werd verzelfstandigd in 1995 was veel bezit gedateerd: klein, tochtig, vochtig, en gehorig. De opgave was dat te veranderen. De corporatie steekt daarom veel van haar energie in het verbeteren en transformeren van haar huidige woningbezit.

missie

Het WBR is een grote corporatie die zich richt op het aanbieden van huisvesting voor een brede groep Rotterdammers in gedifferentieerde buurten. Onder gedifferentieerde buurten verstaat het WBR buurten met zowel huur- als koopwoningen in een mix van goedkope en middeldure woningen. Het ontwikkelen van het echte dure segment doet het WBR niet. Het WBR ontwikkelt wel voor het middensegment en dan betreft het woningen tot maximaal € 250.000,=. Natuurlijk zitten daar ook uitschieters tussen, maar in principe niet. Dit heeft voornamelijk te maken met de wijken waarin het WBR actief is en voor de bovenkant van de markt is onvoldoende expertise in de organisatie aanwezig. In het geval van het in de media veel besproken Nieuw Crooswijk, pakt het WBR samen met projectpartners Proper Stok en Era Bouw een hele wijk aan. Circa 1.800 van de bijna 2.100 woningen worden gesloopt en vervangen door nieuwbouw. Voor de wijk Nieuw-Crooswijk heeft het WBR heel bewust gekozen om een wijkontwikkelingsmaatschappij op te starten. Het WBR heeft een traditie van beheer en onderhoud¹⁰⁷ en niet van projectontwikkeling. De knowhow van gebiedsgerichte ontwikkeling ontbreekt en de herstructurering van Crooswijk is een zeer ingewikkeld project. Om deze redenen kiest het WBR om de

¹⁰⁴ tijdschrift Bouw en Uitvoering, *Werk maken van stedelijke vernieuwing in de Randstad, Kristal NV*, mei/juni 2006

¹⁰⁵ Woonbron jaarverslag 2005.

¹⁰⁶ bronnen: www.wbr.nl (12-6-2006), www.kei-centrum.nl (20-6-2006), www.kristal.org (1-7-2006), interview André Rouwers en WBR, *Rotterdam, goed wonen en goed leven, Strategische Heroriëntatie Woning Bedrijf Rotterdam 2005 – 2015*, september 2005.

¹⁰⁷ Groot onderhoud wordt altijd door WBR uitgevoerd.

ontwikkeling samen met partners uit te voeren, in dit geval commerciële ontwikkelaars. Ook om het risico te spreiden. Het is per project afhankelijk van de schaalgrootte of het WBR voor eigen ontwikkeling kiest of voor een samenwerking met marktpartijen.

Organisatie

Het WBR is druk doende met een reorganisatie. Het bestaande traditionele organisatiemodel dient te worden omgevormd tot een nieuwe organisatie in een woondienstenmodel, waarbij de nadruk van de organisatie meer komt te liggen vanuit het voorraadbeleid en bij de rayons. Eind 2006 moet de reorganisatie afgerond zijn.¹⁰⁸ Voor de WBR-organisatie zijn de volgende doelstellingen gesteld:

- dat wat decentraal kan decentraal, centraal wat moet
- van beheersorganisatie naar serviceorganisatie
- meer slagvaardig en flexibiliteit
- bereikbaar en betrouwbaar
- toegesneden op het uitvoeren en beheersen van grote projecten

De organisatie van het WBR is zo georganiseerd dat alle initiatieven die worden ontplooid hun oorsprong vinden binnen het strategisch beleidsplan (portefeuilleanalyse). Tot voor kort had het WBR geen strategisch beleidsplan. De komende tijd richt het WBR zich op het maken van die strategische plannen per wijk om een analyse te maken van het bestaande bezit en het potentieel van die wijk. Daarnaast wordt er een investeringsplan per wijk gemaakt om de technische- en woonkwaliteit per wijk te verbeteren. Het verschil tussen het strategische en het operationele niveau in de nieuwe organisatie is bij het WBR als volgt georganiseerd: De portefeuilleanalyses worden gemaakt door de districten, de afdeling Vastgoed heeft hierbij een adviserende rol. Uit deze analyses rollen de projecten. Binnen de afdeling Vastgoed is een beleidstak met daarnaast een drietal projectmanagers. Binnen het WBR is ook een aparte afdeling verkoop. In de nieuwe situatie zijn drie vestigingen en iedere projectmanager heeft een vestiging waarvoor hij verantwoordelijk is en het eerste aanspreekpunt betreffende projecten is. In de beginfase is die projectmanager dan verantwoordelijk voor het opstarten van de projecten in dat district. Op het moment dat de projectdefinitiefase voorbij is, wordt het project overgedragen aan een projectleider. De projectmanager blijft betrokken. Verder is ieder district verantwoordelijk voor zijn eigen woningen onder leiding van een districtmanager. Er moet eigenlijk een onderscheid gemaakt worden tussen gebiedsontwikkeling en projecten. Het WBR staat nu op de scheidslijn van overgang van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling. Tot nu toe richtte het WBR zich sec op projecten. Het WBR moet zich nu integraal gaan richten op de wijken waarin ze actief zijn, wat is de identiteit van die wijken en wat is de potentie van die wijken en wat wilt het WBR uiteindelijk met die wijken. Per wijk zal de aanpak bovendien anders zijn. Het WBR richt zich dan ook meer op de ontwikkeling van de wijken. Het WBR investeert de komende tien jaar ruim € 900 miljoen in de nieuwbouw van 4.400 woningen en de renovatie van ruim 2.500 woningen. Verder stelt de corporatie 500 woningen ter beschikking voor begeleid-wonen-projecten. Ook trekt de corporatie de komende tijd € 12 miljoen uit voor versneld onderhoud en veiligheid. Volgens de Strategische Heroriëntatie WBR 2002-2015 is met het realiseren van de plannen die in 2006 in uitvoering komen een investeringsvolume gemoeid van in totaal ca. € 180 mln., waarvan € 40 mln. onrendabel. Het WBR schets dat het onrendabele deel wordt gefinancierd uit de boekwinst die gemaakt wordt bij de verkoop van woningen. Het WBR heeft niet de financiën om deze investeringen uit eigen vermogen te doen.

¹⁰⁸ WBR en de Nieuwe Unie waren ten tijde van de aanvang en uitvoering van dit onderzoek gestart met het opstellen van een intentieovereenkomst ten behoeve van een fusie. Deze informatie is buiten beschouwing gelaten.

Nieuwe Unie¹⁰⁹

De Nieuwe Unie ontstond op 1 december 1999 uit de fusie tussen Stichting Volkswoningen en Woningstichting OWG. Met ruim 27.000 woningen en bedrijfspanden, op de noord- en de zuidoever van de Maas, is de Nieuwe Unie een grote woningcorporatie in de regio Rotterdam. Het bezit van de Nieuwe Unie strekt zich uit over 15 wijken. De Nieuwe Unie heeft ongeveer 220 medewerkers.

Missie

De missie van de Nieuwe Unie is het realiseren en in stand houden van aantrekkelijke wijken. De Nieuwe Unie denkt in termen van gebieden en niet in projecten. Projectontwikkeling is geen doel op zich, maar een middel om datgene wat de Nieuwe Unie met zijn gebieden wil realiseren van de grond te krijgen. De kernvraag voor de Nieuwe Unie is: Wat is de potentie van een gebied, wat is z'n plek in de stad nu en in de toekomst en welke functies zal die plek in de stad in de woningmarkt dan gaan vervullen. Het wonen nu, en hoe zich dat zal gaan ontwikkelen en welke marges zijn er om die ontwikkeling wellicht bij te sturen? Daar komt een soort vraag uit op een termijn van 10 tot 15 jaar en dan probeert de Nieuwe Unie die te matchen met de voorraad die ze hebben en de locaties in de wijk. Wat kan deze corporatie doorexploreren en wat kunnen ze transformeren naar iets waar behoefte aan is en wat moet de Nieuwe Unie slopen en wat moet erbij gebouwd worden. Het bouwen van dure woningen is geen doel op zich, maar het gebeurt alleen daar waar de Nieuwe Unie vindt dat het ook een logische plek heeft vanuit die vraag. De Nieuwe Unie steggelt regelmatig met de politiek in Rotterdam, omdat ze het niet altijd eens is met de gemeente over de noodzaak om dure woningen in bepaalde wijken te bouwen. Het is een soort spagaat, want de stad heeft een overschot aan gestapelde goedkope huurwoningen en er is tevens te weinig aanbod voor middelhoge en hoge inkomens. Deze constatering op stedelijk niveau kan niet direct vertaald worden naar het niveau van een wijk. Voor woningen boven € 200.000,- is alleen een markt voor de mensen die tot de 20% hoogste inkomens van Rotterdam behoren, de doorstromers. Het probleem van Rotterdam en alle grote steden, is dat het niet zoveel doorstromers heeft. De koopmarkt is vrij klein en daarmee is de opnamecapaciteit daarvan gering. Dat het de afgelopen jaren nog redelijk goed is gegaan met de koopmarkt, komt doordat er schaarste was. De vraag bepaald waar het wel of niet lukt en op een aantal plekken gaat het dus absoluut niet goed. Het uiteindelijke doel van de Nieuwe Unie is om de klant zo goed mogelijk te bedienen.

Organisatie

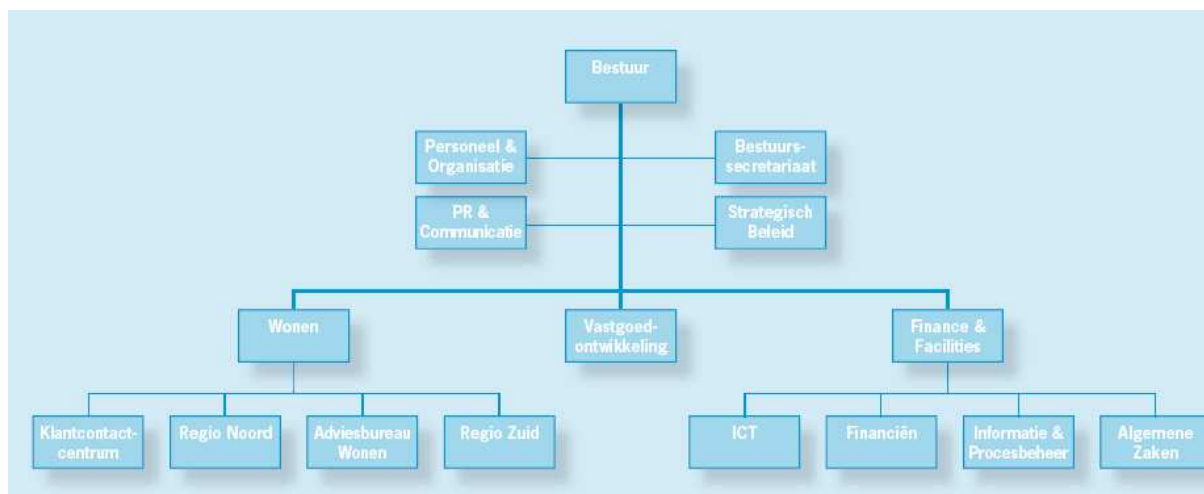
Het jaar 2005 stond in het teken van een grote organisatieverandering binnen de Nieuwe Unie. De sector Wonen werd opnieuw ingericht om de organisatie geschikt te maken voor de aankomende opgave. Het aantal directieleden is teruggebracht van zeven naar vier. Het directieniveau bestaat uit een algemeen directeur, een directeur financiën, een verantwoordelijkheid naar de kernactiviteit, het verhuren van woningen en een verantwoordelijkheid naar de hele vastgoedontwikkeling. Er is gekozen om de organisatie in te richten gebaseerd op het bedrijfsfunctiemodel met een belangrijke rol voor de nieuwe afdeling Vastgoed ontwikkeling en het geheel opeert via een matrixorganisatie.

De projectontwikkeling is een afdeling binnen de organisatie. Het grootste gedeelte van alle projectontwikkeling doet de Nieuwe Unie via een eigen afdeling. De corporatie heeft de strategische keuze gemaakt om de meeste projectontwikkeling in eigen hand te houden. Het schema schets de organisatiestructuur van de Nieuwe Unie. De afdeling Vastgoed ontwikkeling (VGO) is voor de strategische uitvoering van sgo. Het houdt zich bezig met het investeren in wijken waar de corporatie actief is. Basis voor alle investeringsprogramma's zijn de wijkvisies waarin het toekomstperspectief van een gebied in kaart is gebracht. De wijkvisie is gekoppeld aan een lange termijn plan van aanpak om het woningaanbod af te stemmen op de toekomstige wensen en behoeften van bewoners.

Vastgoedontwikkeling werkt nauw samen met de twee regio's (Noord en Zuid) van de Nieuwe Unie. Bij huurwoningen is de regio opdrachtgever en is de afdeling Vastgoedontwikkeling opdrachtnemer. Daarentegen leggen bij het ontwikkelen van koopwoningen de verantwoordelijken van de regio en de verantwoordelijken van Vastgoedontwikkeling samen een voorstel voor aan de directie. Het projectontwikkelingsrisico is op dat moment voor de afdeling Vastgoed. De afdeling Vastgoed kan niet zelfstandig woningen gaan ontwikkelen zonder goedkeuring van de regio. Waar mogelijk zorgt de afdeling ervoor dat er samenhangende plannen komen voor de ontwikkeling van het totale gebied.

De Nieuwe Unie bekijkt projecten op gebiedsniveau. Binnen het proces tot de feitelijke opstart van een

¹⁰⁹ geraadpleegde bronnen: www.denieuweunie.nl (12-7-2006), www.kei-centrum.nl (20-6-2006), interviews, Nieuwe Unie, de, jaarverslag 2004, mei 2005 en Nieuwe Unie, de, jaarverslag 2005, mei 2006.



figuur 23: organogram De Nieuwe Unie
bron: www.denieuweunie.nl (12-7-2006)

koopontwikkeling zijn er drie besluitvormingsmomenten. Het eerste is op strategisch niveau: Wat wil de Nieuwe Unie met een wijk? Er wordt vervolgens een wijkvisie gemaakt in opdracht van de regiomanager en in samenwerking met de afdeling strategisch beleid en een senior projectleider van de afdeling Vastgoed. De wijkvisie en de daaruit voortvloeiende maatregelen dienen binnen de totale doelstelling van de Nieuwe Unie te passen. De taak van de senior projectleider is de samenhang binnen een gebied te bewaken. Ten tweede wordt een uitvoeringsprogramma opgesteld, waarin alle plannen en niet alleen op het gebied van projectontwikkeling, nader uitgewerkt worden en de haalbaarheid getoetst wordt. Ten derde neemt een procesmanager het estafettestokje over, die voor het betreffende gebied verantwoordelijk is, en de doelstelling dient te operationaliseren. De procesmanager stelt een contract op met Vastgoedontwikkeling en de regiodirecteur, welke ter goedkeuring van de algemene directie is. In het contract staat vastgelegd welke projecten onder welke voorwaarden gerealiseerd dienen te worden. VGO werkt samen met de (deel)gemeente, bewonersorganisaties en andere betrokken partijen. Het doel is om aantrekkelijke, vitale wijken te ontwikkelen waar het goed wonen en leven is. Voor een mix van verschillende klantgroepen die, als zij dat willen, een stapje op de woonladder kunnen zetten in hun eigen wijk. Voor de verkoop van woningen werkt VGO nauw samen met onder andere ProPlan.

Proplan Woonservices BV¹¹⁰

Op 1 oktober 2002 is Proplan Woonservices opgericht, een gezamenlijke onderneming van de Nieuwe Unie en PWS Rotterdam. Van het maatschappelijk en geplaatst aandelenkapitaal is een ieder 50% eigenaar. De BV ontplooit activiteiten op het gebied van zakelijke en commerciële dienstverlening, zoals verkoop van woningen, VVE-beheer, bedrijfsverhuur en verkoop van keukens en badkamers. Het segment Badkamers & Keukens heeft zodanig veel verlies geleden dat al eerder het besluit was genomen deze activiteit af te stoten.

¹¹⁰ Nieuwe Unie, de, jaarverslag 2005, mei 2006.

Vestia¹¹¹

Vestia is ontstaan na de fusie tussen Vestia Delft en Vestia Zoetermeer met het Gemeentelijke Woningbedrijf Den Haag per 1 januari 1999. In 2000 werd de fusie tussen Estrade Wonen, Woongoed Rotterdam en de Vestia Groep bekrachtigd. In het voorjaar 2001 voegde Vestia Westland (voorheen Woningcorporatie Naaldwijk) zich bij de groep. Voor een herkenbare uitstraling en één gezicht naar buiten dragen sinds 1 augustus 2001 alle bedrijven de naam Vestia. In het najaar van 2001 volgde een nieuwe vestiging als Vestia Midden-Nederland (voorheen Stichting Verantwoord Wonen). In oktober 2002 startte Vestia Nootdorp (hiervoor Stichting Woningbouw Nootdorp). In december 2005 ontstond door een fusie met woningcorporatie Ons Huis, Vestia Nieuwerkerk aan den IJssel. Vestia is dus ook een duidelijke fusieclub. Met ruim 75.000 verhuureenheden en ongeveer 7.000 winkels, bedrijfsruimten, etc. die worden beheerd en verhuurd door twaalf zelfstandige vestigingen is de Vestia groep kwantitatief de grootste corporatie van de vijf. Ongeveer 840 mensen verspreid over 17 bedrijven werken bij Vestia.

Missie

Alle bedrijfsresultaten zijn erop gericht zo laag mogelijke huurverhoging toe te passen. Dat is de core business van Vestia en alle werkwijzen worden daarop aangepast. Vestia noemt zichzelf een maatschappelijk betrokken ondernemer, die het beheren en ontwikkelen van een breed scala aan woongerelateerde diensten en producten als doelstelling heeft. Daarbij besteedt Vestia bijzondere aandacht aan kwetsbare groepen in de samenleving. Uitgangspunt bij het werk als woningcorporatie is dat klanten zelf keuzes maken, die Vestia respecteert en waar mogelijk faciliteert. Vestia heeft de stad daarbij hoog in het vaandel staan, met zowel de hoge als de lage inkomens. Daarbij hecht Vestia ook sterk aan een goede verdeling in regionaal verband van de lage inkomens over de woningvoorraad. Vestia is geen voorstander van grootschalige verkoop van eigen bezit, omdat in de regio Haaglanden en Rijnmond een erg grote behoefte is om aan goedkope woningen te voldoen, zowel koop als huur. Vestia voegt hoofdzakelijk toe in het marktsegment van € 180.000,= tot € 250.000,=¹¹²

Organisatie

De twaalf zelfstandige vestigingen werken in Barendrecht, Delft, Den Haag, Naaldwijk, Nootdorp, Rotterdam, Zoetermeer en in de 33 gemeenten waar Vestia Midden-Nederland woningen heeft. De organisatie in Rotterdam is onderverdeeld in vier bedrijven: Rotterdam Noord, Hoogvliet, Rotterdam Zuid en Feijenoord. De zelfstandige bedrijven zijn actief op het terrein van wonen, wonen & zorg en projectontwikkeling. In de organisatiestructuur staat 'lokaal ondernemerschap' centraal. Hoogwaardige dienstverlening en slagvaardig handelen worden, volgens het jaarbericht 2005 van Vestia, alleen bereikt als vestigingen dicht bij de klant staan, de situatie ter plaatse goed kennen en voortdurend en rechtstreeks contact hebben met het lokaal bestuur, plaatselijke organisaties en bewoners. De veelzijdigheid van het begrip leefbaarheid vraagt om een gevarieerde, kleinschalige, buurtgerichte aanpak. Vestia tracht met buurtorganisaties, bewoners en Vestia samen op te trekken.

Erik Staal is de algemeen directeur/bestuurder van Vestia. Elke vestiging heeft zijn eigen organisatie met zijn eigen directeur. De directeur van de vestiging (het woonbedrijf) is verantwoordelijk voor zijn gebied en heeft een financieel mandaat. Beslissingen over uitgaven van meer dan één miljoen euro worden voorgelegd aan het bestuur van Vestia. Uitgaven van meer dan 10 miljoen euro worden voorgelegd aan de raad van commissarissen. De taken van de vestigingen zijn de verhuurprocessen en het beheer. Daarbij beschikt Vestia over een aparte organisatorische eenheid, de groep. De groep, gehuisvest in Rotterdam, faciliteert het bestuur en de vestigingen. Daarbij gaat het om kaderstelling van het algemeen strategisch beleid, om de planning- en controltaak, om de coördinatie op hoofdlijnen bij grote strategische (beleids)projecten over de grenzen van de lokale vestigingen heen en om ondersteuning van bedrijven op specialistische deelgebieden waardoor schaalvoordelen kunnen worden bereikt. Binnen de groep fungeren daartoe een directie Beleid, een directie Financiën & Control, en de afdelingen Communicatie, Bijzondere projecten, P&O en ICT. Deze organisatievorm is te kenmerken als een gedecentraliseerd model.

Vestia telt vijf verschillende vakbedrijven en deze ondersteunen de vestigingen. De lokale Vestia-vestigingen maken gebruik van de vakkennis en diensten van Ceres Projecten, Estrade Projecten, Timpaan Makelaardij, Vestia Bedrijfsonroerend goed en Vestia Bouw. Met het specialisme van deze

¹¹¹ www.vestia.nl (23-7-2006), jaarbericht 2005 Vestia Groep en interview.

¹¹² Een lastige categorie is te voldoen aan de starterwoningen vanaf € 140.000,-

bedrijven, worden de vestigingen ten behoeve van hun projecten en activiteiten ondersteund. Project- en gebiedsontwikkeling besteden de vestigingen dus uit aan de vakbedrijven. De ondersteuning bestaat uit een opdrachtgever en opdrachtnemer relatie. Tegelijk doen de gespecialiseerde bedrijven in de lokale situatie nieuwe ervaring op, die hun specialisme verder verdiept en verbreedt. Uit de samenstelling en werkgebieden van de verschillende bedrijven is de geschiedenis van Vestia af te lezen. Ceres Projecten is vooral actief in de Haaglanden. Estrade Projecten richt zich op de regio Rijnmond. Dit zijn de projectmanagementorganisaties van de Vestia Groep die zich beiden richten op de ontwikkeling en realisatie van uiteenlopende woningbouwprojecten. Beiden verzorgen de integrale gebieds- en projectontwikkeling. Dit omvat: gebiedsontwikkeling, acquisities, bouwplanontwikkeling en verkoop- en bouwmanagement.

Estrade

Estrade Projecten is een zelfstandig bedrijf binnen de woningcorporatie Vestia met ongeveer 30 mensen in de gebieds- en projectontwikkeling, die in teams zijn verdeeld naar de woonbedrijven toe. Estrade is actief in de stadsvernieuwing, de naoorlogse wijken (herstructurering) en op uitleglocaties (Vinex). Vaak wordt gewerkt aan grootschalige projecten met een combinatie van huur- en koopwoningen, kantoren, winkels en andere voorzieningen. Estrade werkt zowel op het strategische als operationeel niveau. Het woonbedrijf heeft onvoldoende kennis in huis op het gebied van project en gebiedsmanagement. Het strategische voorraadbeleid wordt uitgevoerd door het woonbedrijf en daaruit vloeien een aantal projecten die opgepakt moeten worden. De uitvoering en verdere voorbereidingen van die projecten wordt verzorgd door Estrade. Estrade doet in principe alles zelf. Bij Design en Build geven ze weinig sturing, maar stellen ze alleen de financiële kaders. Het maken van masterplannen wordt tevens door Estrade uitgevoerd. De woonbedrijven zijn financieel verantwoordelijk. Ze dragen binnen het concern van Vestia resultaatverantwoordelijkheid. Estrade heeft geen winstdoelstelling, maar moet resultaat bereiken door het geven van professionele adviezen op het gebied van project- en gebiedsmanagement aan de opdrachtgevende bedrijfsdirecteur. Natuurlijk draagt Estrade ook aan bij de woonbedrijven, de ontwikkelingstak doet ook de stedenbouwkundige studies en geven advies. Als een bedrijfsdirecteur de intentie heeft ergens te willen bouwen, melden ze dat bij Estrade en Estrade start het project¹¹³ vervolgens op, mede omdat de kennis van zijn woonbedrijf qua gebiedsontwikkeling beperkt is.

Timpaan

Sinds 2 jaar is Timpaan het professionele verkoopkantoor van Vestia dat de marketing verzorgt. Timpaan organiseert dus alleen de verkoop en maakt daarvoor gebruik van externe makelaars. Timpaan voert de marketingcampagnes en stuurt de makelaars aan waarmee prestatiecontracten afgesloten zijn. Timpaan is de tussenschakel tussen Vestia, Estrade en de makelaars. Ze is het aanspreekpunt voor klanten en kopers.

Door regelmatige uitwisseling van informatie delen de gespecialiseerde bedrijven de kennis en ervaring die zij in de verschillende werkgebieden opdoen. Hier tracht Vestia schaalvoordelen te benutten. Alle bedrijven van de Vestia Groep zijn bezig met de grootschalige herstructurering van verouderde wijken in de stad. Het gaat om wijken met een eenzijdige en gedeeltelijk verouderde woningvoorraad. Om deze wijken weer aantrekkelijk te maken, wordt een scala aan middelen ingezet, zoals sloop en nieuwbouw van huur- en koopwoningen, woningbouw voor speciale doelgroepen zoals senioren, verkoop van huurwoningen aan bewoners, kleine woningen samenvoegen tot één grote woning en verbetering van de woonomgeving en de (zorg)voorzieningen.

¹¹³ Bijvoorbeeld: bouwen in Zuiderplaspolder nabij Nieuwerkerk aan de IJssel.

3.2 De verhoudingen



In hoofdstuk 3.1 zijn de vijf corporaties stuk voor stuk besproken en geïnventariseerd. In hoofdstuk 3.2 wordt nader ingegaan op de belangrijkste overeenkomsten en de onderlinge verschillen tussen deze vijf grote corporaties op basis van de interne organisaties en de marktpartijen. De paragrafen behandelen de vijf corporaties ten opzichte van elkaar en de verhoudingen. Onder organisaties wordt de projectontwikkeling, de concurrentie, de benchmark, leiderschap, Europa, overheid en toekomst specifiek tussen de corporaties onderling vergeleken. Bij marktpartijen wordt dieper ingegaan op de concurrentie, het maatschappelijk verantwoord ondernemen, imago en het resultaat ten opzichte van de marktpartijen.

Vijf organisaties

Afdeling Projectontwikkeling

Een organisatievorm kan op verschillende wijzen tot stand komen. Allereerst door de historische ontwikkeling. Projectontwikkeling is ergens binnen een organisatie begonnen als eigen afdeling. Bij de ene organisatie was dat beleidsbepalend en bij de andere meer serviceverlenend. Bij Kristal is bijvoorbeeld de interne projectontwikkelaar Convide vervangen door Kristal. Het besluit hiertoe is begin 2005 genomen en dit besluit berustte op drie redenen. Allereerst door de nieuwe BBSH voor wat betreft de ontwikkeling van dure koopwoningen (inmiddels is deze BBSH regelgeving wederom uitgesteld), het bestuur van Woonbron vond dat het bedrijf zich meer op de kerntaken moest gaan richten en alles wat ondersteunend is in de vorm van leveranciers af te zonderen van het moederbedrijf, mede ook voor risicospreiding. De derde reden was puur praktisch. Woonbron was net gefuseerd met Delftwonen en Delfwonen was één van de grondleggers van Kristal en ook Woondrecht in Dordrecht was bij de oprichting van Kristal betrokken. Dat was voor Woonbron de reden om verder te gaan met Kristal.¹¹⁴ Daarnaast heeft de keuze van de organisatievorm natuurlijk ook alles te maken met de kwaliteit van de mensen die er werken en de manier waarop de corporatie zich wil onderscheiden.

In principe zijn de organisaties allemaal op gelijke wijze georganiseerd al hebben ze verschillende organisatiestructuren (zie organogrammen). De organisaties zijn rondom de gebiedsontwikkeling gebaseerd op opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. De ene corporatie houdt de afdeling binnen zijn organisatie en geeft het een andere naam (Convide) en de ander brengt het in een dochtermaatschappij (Kristal) onder. De rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer blijven hetzelfde als bijvoorbeeld bij Com-wonen tussen de afdelingen Vastgoed en Productie.

Er is een duidelijke verwantschap in de wijze waarop Vestia en Woonbron hun projectontwikkelingstak hebben georganiseerd en de wijze waarop het WBR het wil gaan organiseren. Estrade heeft een aantal kenmerken van Kristal, alleen hebben ze het juridisch anders geregeld. De wijze waarop Kristal in de praktijk werkt is ook de manier waarop Estrade het heeft georganiseerd. Voor Vestia en Woonbron geldt, dat respectievelijk Estrade en Kristal ontwikkelen en overleggen met de vestigingsdirecteuren. Zowel Estrade als Kristal heeft projectontwikkelingsteams die zijn verdeeld naar de woonbedrijven toe.

De ontwikkeltak Estrade heeft overigens buiten de organisatie gestaan, maar is weer naar binnen gebracht. De reden was dat de eerdere juridische combinatie niet werkte. Voor Vestia is het van belang om één organisatie te zijn. Vestia wil geen onderlinge concurrentie binnen het bedrijf, noch tussen de woonbedrijven of tussen de vakbedrijven. Het is lucratiever externe omzet te behalen qua commercieel rendement. Op externe projecten was rendement te behalen in tegenstelling tot projecten van het eigen bedrijf van Vestia. Op 60-70% van de eigen projecten wordt niets aan verdiend. Op koopprojecten dient rendement geboekt te worden, op sociale huurwoningen lukt dit niet. Alle menskracht is daarom nodig om de interne projecten te laten slagen. Vestia wil geen prioriteitsdiscussie om opdrachten. "Niet de beste mensen op een mooi project in Haarlem, maar deze mensen zijn juist nodig voor de moeilijke projecten in bijvoorbeeld Rotterdam-Zuid".¹¹⁵ Het voordeel van het alleen uitvoeren van interne opdrachten is dat Estrade de focus heeft op de eigen bedrijfsdoelstelling. Vestia doet nu alleen die projecten waarvan de bedrijfsdirecteur van het woonbedrijf ze nuttig vindt in zijn of haar gebied. Estrade blijft echter een zelfstandige organisatie als besloten vennootschap (BV).

Het WBR is van plan straks¹¹⁶ zich op eenzelfde wijze te organiseren, behalve dat de afdeling Vastgoed binnen de organisatie blijft. De schaal van de organisatie van het WBR is kleiner. Estrade kan bijvoorbeeld ook opdrachten krijgen van buiten het moederbedrijf. Daar zal bij het WBR geen sprake van zijn.

Kristal moet het nieuwe bedrijf vormen in het gat tussen sociaal en commercieel met de eerder omschreven voordelen. Kritiek op deze nieuwe vorm van corporaties om projectontwikkeling te organiseren, is de bijna verplichte winkelnering, waardoor de opdrachtgever (de moedermaatschappij) niet altijd voor de beste partij kan kiezen in zowel commercieel als in kwalitatief opzicht. Daarnaast blijkt dat de rol van opdrachtgever nog steeds niet goed wordt ingevuld door de corporatie. Het blijkt in de praktijk erg lastig voor opdrachtgevers om de opdracht op een juiste manier te formuleren mede omdat de doelstelling(en) niet altijd helder zijn en omdat de opdrachtgever niet voldoende professioneel is. Een

¹¹⁴ informatie van interview Jiri Anton 11 juli 2006.

¹¹⁵ interview Arie Moerman, 26 juli 2006.

¹¹⁶ vanaf 2007 is de nieuwe organisatie structuur van kracht.

andere kritisch punt is dat een bedrijf als Kristal fysiek en emotioneel ver van het gebied staat waar zij werkzaam is. De voordelen zijn dat een corporatie wortels in een gebied heeft en dat wordt door een afdeling ver van het moederbedrijf te niet gedaan. De afstand tussen de ontwikkelaar en wat er feitelijk in een gebied gebeurd wordt te groot. "Vastgoedmensen moeten bijna tot in hun vezels weten wat er in een gebied gebeurd, anders kun je het nooit goed tot ontwikkeling brengen."¹¹⁷ Kristal heeft het voordeel dat ze schaalgrootte, uitstraling en goede mensen heeft. Een nadeel is dat de kennis over een specifiek gebied vaak ontbreekt en daarmee kan groot zijn ook nadelig werken. De Nieuwe Unie kiest er bijvoorbeeld bewust voor klein te blijven qua vastgoedontwikkeling en letterlijk dicht op het gebied te zitten.

Elke corporatie worstelt vanuit de kernactiviteit van verhuren, zeker als het uitgangspunt een gebied is, tussen de activiteiten vanuit het beheer en de nieuwe ontwikkeling. Het gaat om de samenhang daartussen en wie is hierover verantwoordelijk in de organisatie. Ontwikkelen en beheren zijn beiden een vak apart. Het is worstelen binnen dat spanningsveld. Een deel van de woningvoorraad dient te worden vernieuwd, daar maakt de afdeling Vastgoed de ontwikkeling voor, waar vervolgens de beheerprestatie door een rayon of district geleverd moet worden. Het rayon is opdrachtgever die bepaald wat de afdeling Vastgoed moet ontwikkelen. Maar als het over koopwoningen gaat, is de afdeling Vastgoed de risicodrager. Er ontstaat natuurlijk altijd een debat over hoe de samenhang is, de invloed van koopwoningen op het functioneren van de wijk. Dit is een thema wat niet in structuren en organogrammen op te lossen is. Het is altijd een kwestie van mensen die met elkaar moeten samenwerken, mensenwerk. Een ander probleem is het gebrek van een gezamenlijke doelstelling van de gehele organisatie, dit in tegenstelling tot een marktpartij. De afdeling Wonen heeft als doelstelling woningen te verhuren, vastgoed te beheren, onderhoud te onderhouden en projecten uit te voeren. De hoofddoelstelling is helder, maar de subdoelstellingen verschillen. Iedereen uit de organisatie wil 'zijn luchtje achterlaten' bij een opdracht. Dit is niet in het voordeel van het desbetreffende project. Een andere valkuil is dat men denkt te weten wat de klant wil, zonder bij de desbetreffende klant te rade te gaan. Hierdoor ontstaan producten die niet passen bij de vraag. Tevens is de motivatie van personeel heel belangrijk. Als voorbeeld geeft Nick Nieuwpoort van Com-wonen bouw personeel dat de hele dag bezig is beton te storten voor een bepaald project en dit met veel motivatie en vooral gezamenlijk doet. Het personeel gunt elkaar het resultaat. Een totaal product moet gedragen worden door de hele onderneming voor een betere stad. De manier waarop corporaties georganiseerd zijn, roept altijd spanningen op, vanwege de samenwerking tussen mensen van verschillende afdelingen met verschillende doelstellingen. De spanning kan ook opgevat worden als "het elkaar scherp houden" en "elkaars expertise en deskundigheid gebruiken".¹¹⁸

Benchmark

Ranglijsten zijn interessant en hebben een doel. Door ranglijsten kunnen partijen zich onderling vergelijken aan de hand van gelijke uitgangspunten. De ranglijsten kunnen bovendien fungeren om de onderlinge concurrentie en vervolgens de eigen prestaties te vergroten. In de vastgoedwereld werkt men al lange tijd met zo'n index in de vorm van een rendementslijst, die de maatstaf is voor het functioneren van de organisatie en daar wordt de directeur op afgerekend. Hieronder volgt een aantal corporatieranglijsten, waarbij ingezoomd is op de Rotterdamse context.

| | | |
|----|-------------|------|
| 1. | WBR | (20) |
| 2. | Woonbron | (21) |
| 3. | Vestia | (23) |
| 4. | Nieuwe Unie | (30) |
| 5. | Com.wonen | (40) |

figuur 24: 'Rotterdamse top 5' Prestatie index VROM
bron: www.vrom.nl (4-7-2006)

Op de prestatie-index ranglijst¹¹⁹ die is opgesteld door VROM is af te lezen hoe de corporaties onderling presteren. De Prestatie-index corporaties G31 is een rangorde van de prestaties van de grotere woningcorporaties die werkzaam zijn in één of meerdere G31-gemeente(n). De Prestatie-index geeft geen beeld van alle activiteiten van corporaties. Het geeft wel een beeld van de fysieke prestaties die direct aan de herstructurering gerelateerd zijn: nieuwbouw, verkoop en

sloop van woningen. In de selectie zijn corporaties opgenomen die meer dan 1.500 woningen hebben in de G31-gemeente(n). Tussen haakjes staan de landelijke prestaties genoemd van de G31 gemeente.

¹¹⁷ interview Louis Overboom, de Nieuwe Unie.

¹¹⁸ uit interview Louis Overboom, de Nieuwe Unie.

¹¹⁹ www.vrom.nl/get.asp?file=/docs/wonen/prestatieindex_31.pdf

Figuur 24 is gebaseerd op de Rotterdamse context. Volgens VROM behaalde het WBR in 2004 dus het beste herstructureringsresultaat.

Woonbron heeft net als vorig jaar de sterkste reputatie aldus de uitkomst van de 2e Building Business Reputatie Monitor¹²⁰. Het onderzoek meet hoe de markt het onderscheidend vermogen van 53 partijen

| | |
|----------------------------|---------|
| 1. Woonbron | (1 1) |
| 2. Woningbedrijf Rotterdam | (10 8) |
| 3. Com·Wonen | (11 10) |
| 4. Vestia | (14 3) |

figuur 25: 'Rotterdamse top 5' 2e Building Business Reputatie Monitor
bron: Building Business

ziet. Het geeft inzicht in de onderlinge afstanden binnen de zeven reputatieaanjagers¹²¹ en de 25 onderliggende attributen. Woonbron heeft zijn nummer één overall positie van vorig jaar niet alleen gecontinueerd, maar zelfs versterkt. De reputatie van alle onderzochte corporaties is gestegen ten opzichte van vorig jaar, maar die van Woonbron het meest volgens het onderzoek. De inkorting dit jaar van de vroegere naam

WoonbronMaasoevers tot Woonbron heeft de reputatie niet geschaad, integendeel, de corporatie is zeer actief. Met zijn innovatieve 'Te Woon'-programma, waarbij bewoners woningen zowel kunnen kopen als huren, zette Woonbron een trend. Met onder meer zomerdebatten in het Rotterdamse zoekt Woonbron het publieke debat op. En voorman Martien Kromwijk, een man met lef, ontpopt zich steeds meer als een van de opinion leaders in de sector. Com·Wonen, anderhalf jaar geleden ontstaan uit een fusie van drie Rotterdamse corporaties, begint al zichtbaar hoger op sommige reputatieaanjagers te scoren. Maar Com·Wonen heeft sinds kort in Margriet Drijver een directeur die ook de luiken opengooit. Verder is opvallend dat corporaties de beste reputatie scoren onder respondenten die bij ontwikkelaars werken en het laagst bij respondenten die bij overheden werken. In figuur 25 de scores van de Rotterdamse corporaties. De Nieuwe Unie komt niet in het onderzoek voor en tussen haakjes staan de landelijke prestaties respectievelijk in 2005 en 2004 genoemd van de corporaties.

Ook www.aedex.nl laat een ranglijst zien van corporaties met hun financiële en zelfs maatschappelijke onderlinge prestaties. Commerciële beleggers streven naar optimaal financieel-economisch rendement op hun investeringen in vastgoed. Financieel rendement is het nuttige effect van handelingen van een onderneming en in meer beperkte zin van de verhouding tussen baten dan wel inkomsten en het geïnvesteerde kapitaal. Uiteindelijk wordt dat rendement in de vorm van dividend aan de aandeelhouder(s) uitgekeerd. Corporaties doen eigenlijk niet anders. Zij wenden het rendement aan om maatschappelijke doelen te realiseren. Zo kan van een uitkering van maatschappelijk dividend worden gesproken; een uitkering van dividend niet in de vorm van geld, maar door middel van maatschappelijk gemotiveerde activiteiten. Deze activiteiten hebben ook invloed op het door de corporaties te behalen financieel-economisch rendement. Belangrijk voor de branche is deze invloed te meten en inzichtelijk te maken. De Aedex/IPD lijst is een vastgoed index benchmark-systeem dat als een positief initiatief en ontwikkeling wordt ervaren door de vijf corporaties. Dit systeem van bedrijfsvergelijking maakt zowel de bedrijfseconomische als maatschappelijke prestaties van het geëxploiteerde vastgoed inzichtelijk.

| direct rendement | indirect rendement | maatschappelijk rendement |
|---|--|--|
| uit te drukken in geld | uit te drukken in geld | moeilijker uit te drukken in geld, meestal wel meetbaar in indicatoren |
| nauwkeurig te berekenen door de corporatie zelf | gestandaardiseerde schatting ook ten gunste van andere partijen (corporatie-investeringen creëren ook waarde bij derden) | globale schatting in de eerste plaats ten gunste van andere partijen |

figuur 26: Enkele kenmerken van direct, indirect en maatschappelijk rendement.
bron: Real Estate Magazine, juni 2006.

Hiermee is inzicht te krijgen in het directe rendement (het beheer en operationele kengetallen), het indirecte rendement (de marktwaardeontwikkeling van de verschillende woningcomplexen in de tijd uitgezet) en het maatschappelijk rendement.

¹²⁰ Wim Laverman, in Building Business, 'Winnaars Reputatie Monitor: nieuw zijn Buck en Groningen, opnieuw TCN en Woonbron', nr. 4 - mei 2006, november 2005

¹²¹ Het onderzoek is uitgevoerd op basis van 7 reputatieaanjagers en 25 attributen. De reputatieaanjagers zijn: Servicegericht, Bedrijfsmatig, Innovatief, Goede werkgever, Maatschappelijk verantwoord, Transparant en Financiële prestatie.

Het grootste voordeel van deze index is dat de maatschappelijk prestaties meetbaar gemaakt worden binnen het financieel-economisch rendement. Voor Aedex gaat het erom het effect van maatschappelijk gemotiveerde activiteiten op het gerealiseerde financieel rendement inzichtelijk te krijgen. Dit wordt gedaan door te meten of en hoever een deelnemende corporatie afstaat van het rendementsoptimum dat bereikt had kunnen worden ingeval zuiver commercieel was gehandeld. Het komt erop neer dat (extra) kosten voor activiteiten in sociaal beheer zichtbaar worden gemaakt, het effect van het, om sociale redenen, matigen van huren wordt duidelijk en de waardeontwikkeling van verschillende compartimenten van de portefeuille wordt gevolgd.¹²² Verder dient aan een aantal andere voorwaarden te worden voldaan om een betrouwbaar beeld te krijgen.

Deze index geeft het meest scherpe beeld van de resultaten en de onderlinge verhouding tussen de corporaties vooral op het gebied van maatschappelijk rendement.¹²³ Het aantal deelnemende corporaties is echter beperkt en van de vijf Rotterdamse corporaties zijn alleen Com-wonen en Woonbron van de partij. Verder dient het systeem nog verder ontwikkeld te worden. Het kost de corporaties daarbij veel moeite alle gegevens boven water te krijgen, maar het sturingsinstrument wordt door de kwaliteit en hoeveelheid informatie veel betrouwbaarder.

Vestia benadert de benchmark op een andere wijze. Doordat Estrade geen projecten uitvoert in opdracht van externe opdrachtgevers zijn ze intern gericht en kan geen externe markttoets plaatsvinden. Vestia heeft wel een interne benchmark. Deze interne benchmark kan uitgevoerd worden met de andere projectontwikkelingstak in de Haaglanden. Vestia legt jaarlijks de resultaten naast elkaar op zowel financieel gebied, op architectuur, op vierkante meter prijzen ect. Verder is er een standaard evaluatieprocedure waarbij ieder project aan het einde standaard op een aantal punten wordt doorgelopen en beoordeelt. Dat levert ook wel heel veel informatie op voor Estrade. Op het gebied van gebiedsontwikkeling is Vestia pas 3 jaar geleden begonnen.

Benchmark is interessant om helder af te kunnen lezen hoe andere corporaties presteren. Het verschaft corporaties een overzicht van de markt en de omgeving waarin zij functioneren en het verschaft inzicht in de effecten van de keuzes die zij binnen een bepaalde omgeving hebben gemaakt. Een goede benchmark levert dus sturingsinformatie en ontwikkeld daarmee het vermogen om effectieve beslissing te nemen.

Voor de volledigheid worden hier ook andere veel gebruikte benchmarks genoemd. Het Bedrijfstakinformatie (BTI) is een eenvoudig en algemeen onderzoek wat zich richt op vergelijking op totaal bedrijfsniveau van corporaties. Een ander meetinstituut is het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH). Het KWH fungeert als meetinstrument op allerlei strategische velden waarin corporaties actief zijn als dienstverlening, maatschappelijk ondernemen en werkgeverschap. Een bedrijfstakinformatiesysteem wat is opgezet door private partijen is bijvoorbeeld Trendbericht IPW (Inzicht Prestaties Woningcorporaties) van Deloitte. Ook PricewaterhouseCoopers is actief op het gebied van bedrijfsvergelijking. In het systeem zijn de gegevens van driehonderd corporaties verwerkt.¹²⁴

Concurrentie

Op de bovengenoemde ranglijsten scoren vooral dus het WBR en Woonbron goed. Blijkbaar doen de organisaties van deze corporaties iets op een andere wijze dan de andere drie corporaties. Zijn de benchmarks concurrentie verhogend voor de corporaties? Na een jaar of 5 à 6 na de invoering van de Aedex-index werd een duidelijke stijging in het rendement van de partijen ten opzichte van daarvoor zichtbaar. Echt concurreren doen corporaties echter niet. Concurreren is een ongerept terrein voor corporaties. Op dit moment is de woningmarkt een vragersmarkt. Er zijn meer vragers dan aanbieders. Mocht hierin een verschuiving plaatsvinden en we naar een aanbiedersmarkt gaan, dan zal er mogelijk wel sprake worden van concurrentie tussen corporaties en krijgt de benchmark een belangrijkere rol. Er vind op dit moment wel veel samenwerking plaats, bijvoorbeeld de Pact van Zuid¹²⁵ waar een aantal corporaties gezamenlijk optrekken. Vestia is erg bezig met positiebepaling in de wijken. Woonbron met nieuwe woonconcepten en vooruitstrevende ideeën en Com-wonen is vooral gericht op het maatschappelijke rendement. Dus in die zin is er geen sprake van concurrentie. Er is daarbij een cruciaal

¹²² Kam, G. de en J. Deuten, *Maatschappelijk rendement van vastgoed*, artikel - Real Estate Magazine (2006/46 pag. 15-19), jaargang 9, juni 2006.

¹²³ Blijkt uit verschillende artikelen en de interviews.

¹²⁴ Harms, E., *De cijfers van benchmark 'Wat kan ik ermee?'*, artikel in Aedes-magazine nr. 5, 2006.

¹²⁵ Liukku, Antti, *Huismelkers uitgekookt, Vierduizend woningen 'in verkeerde handen'*, Algemeen Dagblad, 28 juni 2006.

verschil tussen een corporatie die zelf ontwikkelt en een Estrade of Kristal die als organisatie zelfstandiger is en meer op afstand staat.

Een zekere vorm van concurrentie kunnen de volgende twee voorbeelden zijn: Binnen gebieds- en projectontwikkeling zijn er twee belangrijke elementen, aan de ene kant is dat professionaliteit en het tweede is het investerende en risicodragende vermogen. Sommige corporaties hebben wel het geld, maar niet de mensen en ook andersom. Als de corporaties geen geld en ook de goede mensen niet hebben, kan samenwerken uitkomst bieden. Een voorbeeld is de samenwerking in Nieuw Crooswijk tussen een corporatie en twee marktpartijen. De samenwerking had ook tussen twee corporaties kunnen zijn. Een andere corporatie zal echter in dat geval verzoeken om een beloning in de vorm van positie in het desbetreffende gebied. Op dat moment ontstaan er concurrenten op het gebied van beheer.¹²⁶ Nu helpen de marktpartijen het WBR echter alleen met het koopsegment. Het beheer van de sociale huur blijft voor het WBR. Een corporatie zit niet te wachten op concurrentie cq positie van andere corporaties in de buurt. Het andere voorbeeld van concurrentie tussen corporaties is dat corporaties bang zijn dat ze bij elkaar in de keuken gaan kijken. Estrade heeft voor Woondrecht bijvoorbeeld alleen de diensten verleend en daar een soort concurrentie ervaren. In dit geval is het geen financiële concurrentie, maar een volkshuisvestelijke concurrentie.

Leiderschap

Een van de indicatoren die relevant is voor het organiserend vermogen¹²⁸ van een goede en duurzame toekomstige stedelijke ontwikkeling is leiderschap. Het leiderschap van een organisatie kan bepalend zijn¹²⁹ voor belangrijke keuzes in een organisatie, om maatschappelijk en/of politiek draagvlak te creëren en geeft bovendien het belang van innovaties aan. Het leiderschap van een corporatiedirecteur blijkt



| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| Erik Staal Voorzitter Raad van Bestuur Vestia Groep | Arjan Schakenbosch bestuursvoorzitter Woningbedrijf Rotterdam | Marja de Bruyn ¹²⁷ directeur- bestuurder De Nieuwe Unie | Margjet Drijver directeur-bestuurder Com.wonen | Martien Kromwijk Voorzitter Raad van bestuur Woonbron |
|---|--|---|--|--|

figuur 27: de leiders van de vijf corporaties

gedurende het onderzoek van de casestudie een factor die meer dan vaak aan de orde komt. De directiebestuurders zijn het boegbeeld van de organisatie naar buiten toe en die drukken ook een heel belangrijke stempel op de wijze waarop de organisatie met werken omgaat. De achtergrond van de directiebestuurder is daarbij van belang voor de richting waarin de organisatie gestuurd wordt. Wordt de organisatie bijvoorbeeld uit boekhoudkundige / economische visie gestuurd of vanuit de bouwtechnische/ ontwikkelingsvisie? Dat heeft grote consequenties voor de structuur van de organisatie. Een goede directiebestuurder is een goede visionair. Wat de mensen die er werken betreft, zie je bijvoorbeeld bij Woonbron dat projectontwikkeling er in de genen van de organisatie zit, het is ook een traditie. Bij het WBR is dat (nog) niet zo. “In het verleden was het uitvoeren van projecten bij het WBR haast een noodzakelijk kwaad, dit gaan we nu dan ook grootschalig aanpakken”, aldus André Rouwers. Bij het WBR werden risico’s alleen als bedreigingen gezien, nu beschouwen ze deze als kansen. Hierbij is

¹²⁶ Een ander voorbeeld van concurrentie in beheer is tussen Woonbron en Com.wonen in Bospolder met het project Le Medi.

¹²⁷ Jaap Boogaard heeft afscheid genomen van de volkshuisvestingssector in Rotterdam als corporatiedirecteur bij De Nieuwe Unie. Mevrouw ir. Marja de Bruyn is de nieuwe directeur-bestuurder. Dhr. Boogaard is ruim twintig jaar werkzaam geweest als directeur.

¹²⁸ Berg, L. van den, E. Braun en J. van der Meer (1997), The organising capacity of metropolitan regions, in: Environment and Planning: Government and Policy, volume 15, pp. 253-272.

¹²⁹ zie ook Building Business Reputatie Monitor

de cultuur van een organisatie erg belangrijk, bijvoorbeeld bij de Nieuwe Unie. De cultuur is bij deze corporatie gericht op projectontwikkeling en dat hoort bij een traditie. De Nieuwe Unie komt voort uit de maatschappij van de Volkswoningen die altijd een cultuur heeft gehad van projectontwikkeling en Peter van de Gugten heeft jarenlang deze organisatie geleid. Dit soort leiderschap kan ook een risico vormen indien de directeur/bestuurder vertrekt. Bij het vertrek van een bepalende directeur is het van groot belang dat de organisatiecultuur en traditie verankerd is in de organisatie.

Bij Woonbron wordt door het INK-model¹³⁰ de bedrijfsvoering continu verbeterd. De directeur Martien Kromwijk voert daarbij allerlei politieke discussies die leiden tot nieuwe concepten. Dit straalt uit naar de rest van de organisatie maar gaat niet zonder slag of stoot. Binnen het bestuur van Woonbron heeft een ieder zijn eigen aandachtsvelden en zorgen voor eenheid binnen de organisatie. Kromwijk loopt op de troepen vooruit, waardoor Woonbron vaak als eerste met nieuwe concepten komt.

Vestia heeft meer een faciliterend en coachend leiderschap in Erik Staal en is erg gericht op het samenbinden van mensen en elkaar te ondersteunen en te helpen. De gezichten in de stad moeten bij Vestia de gezichten van de directeuren van de woonbedrijven zijn. De Algemeen directeur zelf is uiterst terughoudend daarin. De focus van de Algemeen directeur ligt op bedrijfspositie, er wordt erg gestuurd op bedrijfseconomische aspecten en efficiency. Imago speelt bij Vestia een mindere rol. Toch heeft Vestia een onderscheidend en bijna agressief imago ten opzichte van de andere vier corporaties. Het imago komt voort uit de werkwijze van Vestia. Vestia trekt zich weinig aan van de andere corporaties en schuwt samenwerkingsverbanden met de andere corporaties. "Wij gaan gewoon door met waar we mee bezig zijn en laten ons niet tegenhouden. Schouders eronder en gaan".¹³¹

Leiderschap is dus heel bepalend voor een organisatie en zeker als het gaat om gebiedsontwikkeling dan is leiderschap zelfs onontbeerlijk. Dat blijkt uit bijna elk interview, maar ook in de praktijk zijn genoeg voorbeelden. "Als Ko Blok en Peter van de Gugten niet zelf op de voorste rij waren gaan staan, zou de hele ontwikkeling nooit gebeurd zijn in Nieuw Crooswijk. Als de Algemeen directeur niet helder is in zijn stellingname, dan wordt het voor een directeur Vastgoed ook lastig om te functioneren."¹³² Leiderschap is overigens iets anders als PR, want er kan een verschil bestaan in het beeld zoals het in de media wordt neergezet en de daadwerkelijke resultaten van een organisatie. Woonbron/Kristal is professioneel en verder dan de andere corporaties in PR-activiteiten.

Overheid

De ervaring van de vijf corporaties met de overheid als beperkende factor voor de verdere ontwikkeling van de sgo-organisatie, ontstaat door de paradox tussen een terugtrekkende overheid en een overheid die juist sancties oplegt. Op basis van de bruteringsoperatie onder Heerema in de jaren '90 heeft de overheid de corporaties zelfstandig gemaakt. Ze zijn nu zelfstandige maatschappelijke organisaties, de overheid heeft zich toen teruggetrokken. De afgelopen jaren is het vermogen van corporaties fors gegroeid en dat is vooral ingegeven vanuit de politiek. De reden waarom de overheid zich nu weer tegen de corporaties aanbemoet is de combinatie van factoren dat de corporaties als vermogend worden beschouwd en dat de woningbouw stagneert. Vanuit politiek oogpunt wordt er gekeken naar hoe ze die stagnerende woningbouw aan kunnen pakken en het antwoord is simpelweg de corporaties te dwingen te gaan bouwen gezien er genoeg financiële ruimte bij de corporaties aanwezig is.

Verder zijn corporaties maatschappelijke organisaties, het zijn geen projectontwikkelaars en geen ondernemingen die winst moeten maken. De corporaties zijn eigenlijk vastgoedbeleggers van vooral goedkope woningen met een maatschappelijke taak die wel winst kunnen maken, maar deze aanwenden om een belangrijk deel van hun woningvoorraad bereikbaar te houden voor hun doelgroep. Dat de overheid sancties oplegt, zoals verplichte visitaties, inschakelen van raad van bestuur, enzovoort, lijkt een positieve ontwikkeling omdat het bij een corporatie om maatschappelijk kapitaal gaat wat van oorsprong bij het rijk vandaan komt. Hierover moet de corporatie verantwoording afleggen. Corporaties zouden veel scherper moeten worden afgerekend op hun maatschappelijk resultaat, maar ook op hun financieel rendement. Er wordt nu onvoldoende gestuurd op het financieel rendement, omdat vooraf vaak niet de harde financiële randvoorwaarden worden gesteld en bewaakt.

Een grote vertraging voor de uitvoering van stedelijke gebiedsontwikkelingen blijkt de huidige gemeentelijke organisatie te zijn. De structuur van de gemeente kent met het dualistische stelsel zijn beperkingen in de praktijk. De huidige structuur binnen de gemeenten is dat wethouders en de raad het

¹³⁰ Woonbron, jaarverslag, 2005.

¹³¹ interview Arie Moerman, Estrade.

¹³² interview Louis Overboom, de Nieuwe Unie.

eens dienen te worden over de plannen en het advies wat ambtenaren uitbrengen. De wethouders kunnen dus plannen op advies van het ambtenarenkorps doorgang laten vinden als er een meerderheid in de raad hiervoor te vinden is. Vervolgens dienen de ambtenaren de plannen te begeleiden in de uitvoering. Een aantal praktijkproblemen zijn hierbij waarneembaar: Ambtenaren en wethouders zijn het niet altijd eens met de voorgestelde plannen. Wethouders zien bijvoorbeeld de meerwaarde van externe plannen in, terwijl ambtenaren niet flexibel kunnen of willen opereren ten opzichte van wet- en regelgeving of aanwezige bestemmingsplannen. De uitvoering van sgo vraagt om een flexibele houding die moet kunnen anticiperen op markttechnische en volkshuisvestelijke ontwikkelingen. Een ander probleem is dat wethouders niet voldoende bekwaam zijn voor hun taak. Dit komt vaak voor bij kleinere gemeentes, waar de wethouderstaak een deeltijd aangelegenheid is. Als laatste probleem is de regeertermijn van wethouders. Wethouders worden gekozen voor een termijn van vier jaar. Binnen deze termijn worden akkoorden gesmeed die vervolgens binnen deze periode uitgevoerd moeten worden. De netto-periode die resteert is ongeveer twee jaar om tot uitvoering te komen. Deze periode is te kort om tot lange termijn operaties te komen, die bijna altijd nodig zijn voor grote integrale gebiedsontwikkelingen.

Europa en Toekomst

Van een aantal van de corporaties is de project/gebiedsontwikkende organisatie 'Europa-proof' en voorbereid op de toekomst. Woonbron anticipeert hier mede op met de zelfstandige ontwikkelingsorganisatie Kristal. De Kristal NV constructie is een vrije dochteronderneming met kerntaken met en zonder staatssteun en commerciële activiteiten. Bij samenwerking tussen Kristal en een corporatie is de financiële verdeling echter 90% voor de corporatie tegenover 10% van Kristal. De aansturing van het overgedragen bezit voor een ontwikkeling is fiftyfifty tussen de corporatie en Kristal. De overheid heeft nog geen officiële goedkeuring verleend voor deze wijze van samenwerken, omdat juridisch gezien corporatiebezit wordt overgeheveld naar een BV en ligt daarmee buiten de controle van de overheid. Fiscaal gezien dient overdrachtsbelasting betaald te worden. Andere dochterondernemingen in de regio Rotterdam van Woonbron zijn Triant en VG+ Makelaardij die respectievelijk het VvE beheer en de verkoop van woningen verzorgen. Deze activiteiten dienen niet perse in een dochteronderneming ondergebracht te worden maar kunnen ook binnen de organisatie van Woonbron gestald worden als activiteiten zonder staatssteun (zie figuur 13).

De ontwikkelportefeuille zit om fiscale redenen in een aparte BV bij Estrade, maar Estrade functioneert organisatorisch als een "gewone" afdeling van Vestia die het project- en bouwmanagement verzorgt. Fysiek zit de afdeling Estrade ook in het verzamelgebouw van het hoofdkantoor van Vestia. Estrade BV staat juridisch los van het bestaande bezit van Vestia. Estrade is een vrije en zelfstandige dochteronderneming waar de corporatie Vestia zijn planontwikkeling en projectleiding volledige aan uitbesteed. Estrade mag en neemt ook werk aan van derden. De dochtermaatschappij keert de winst uit aan de aandeelhouder, corporatie Vestia. Rekening hierbij dient gehouden te worden met de fiscale regelingen van BTW en vennootschapsbelasting voor die activiteiten die niet tot de kerntaak van een corporatie behoren. Vestia is tevens gelieerd aan Timpaan makelaardij en Vestia onroerend goed¹³³. Beide bedrijven zijn vrije dochterondernemingen met activiteiten op het gebied van woningverkoop en bedrijfsruimte verhuur en verkoop.

De Nieuwe Unie participeert in de gezamenlijke onderneming Proplan Woonservices BV met PWS Rotterdam. De BV heeft activiteiten op het gebied van zakelijke en commerciële dienstverlening, zoals verkoop van woningen, VvE-beheer en bedrijfsverhuur. Deze onderneming is te categoriseren onder de vrije dochteronderneming al zijn niet alle activiteiten noodzakelijk onder te brengen in een dochteronderneming. De afdeling Vastgoed van de Nieuwe Unie is niet afgebakend in haar activiteiten met en zonder staatssteun. De meeste ontwikkelingen voert men zelf uit.

Een aantal corporaties heeft zich niet voorbereid op de toekomst ten aanzien van de Europese context, bijvoorbeeld Com-wonen en het WBR. Zij geven aan dat de aankomende wijzigingen nog zo onduidelijk zijn om daarop de organisatie voor te bereiden en aan te passen. De afdeling Projecten bij Com-wonen is gestart met de voorbereiding om als zelfstandige BV verder te gaan. Binnen de ontwikkelingsafdelingen wordt overigens wel een toespitsing op de VPB plicht gemaakt ten behoeve van het belastingplan 2006. Per project wordt de VPB plicht bijgehouden (uren bijhouden).

Alle corporaties hebben een administratieve scheiding aangebracht tussen de semi-commerciële- en kernactiviteiten, waardoor beide activiteiten in de bestaande organisatie uitgevoerd kunnen worden. Deze

¹³³ nog meer bedrijven overigens, zoals Ceres Projecten, Vestia Bouw, deze worden buiten beschouwing gelaten.

administratieve scheiding is belastingtechnisch getoetst. De corporaties matchen de projecten zodra meer bekend wordt over de toekomstige plannen van het BBSH. Het is voor de corporaties niet helder waar precies de scheiding komt te liggen om de projectontwikkelingsactiviteiten Europa-proof te maken.

De marktpartijen

Er zijn een aantal redenen aan te wijzen waarom de vijf Rotterdamse corporaties de gebiedsontwikkelingsprojecten zou kunnen laten uitvoeren door commerciële ontwikkelaars.

Ten eerste kiest een corporatie voor een marktpartij om de (gebieds)projectontwikkeling uit te voeren om de meerwaarde van de ontwikkelaar in het betreffende gebied. De ene keer kan dat risicospreiding zijn, maar het kan ook de knowhow zijn van speciale producten, complexen of wijken, zoals zeer dure appartementen of winkelcentra bijvoorbeeld. Het is verder afhankelijk van de locatie, (markt)partijen met positie, de eigen middelen en het financieel risico.

Het is ook verschillend per locatie en project. Een samenwerking met een ontwikkelaar dient een meerwaarde te zijn. Maar de corporaties blijken niet altijd tevreden te zijn over de samenwerkingen. De marktpartijen lijken zelfs meer van de corporaties te hebben geleerd van wat er in die specifieke gebieden nodig is, als andersom. De eerste samenwerking met een marktpartij voor de Nieuwe Unie was bijvoorbeeld in de Tarwewijk, waarbij de ontwikkelaar zoveel mogelijk kleine woningen neer wilde zetten en de Nieuwe Unie voor ruimere woningen koos tegen scherpe prijzen. De Nieuwe Unie zag dat er veel vraag was naar het type woningen zoals in Carnisselande in Barendrecht, maar de bewoners uit de Tarwewijk wilden in hun buurt blijven wonen. Daarom zijn er soortgelijke woningen gebouwd tegen scherpere prijzen. Maar per project is dat verschillend en iedere keer moet dat opnieuw gedefinieerd worden. “En die specifieke kennis, hoe zit een bepaalde wijk echt in elkaar, dat is wat geen enkele ontwikkelaar heeft. Aan de andere kant, is de manier van denken van de commerciële ontwikkelaar, die sturing op resultaat en tijd, heel goed voor corporaties.”¹³⁴ Vestia voert overigens alle commerciële koopprojecten, ook van meer dan twee ton binnen de eigen ontwikkelingstak uit, omdat het ontwikkelen altijd met het gebied te maken moet hebben of ten behoeve van een gemeentelijk verzoek is. In de buurt van het gebied dient Vestia bezit te hebben.

Voor wat betreft stedelijke gebiedsontwikkeling hebben de corporaties absoluut de beste knowhow van het gebied en fungeren zij in de trekkersrol, maar dan nog kan het een meerwaarde opleveren om het samen met een marktpartij uit te voeren. Het WBR laat een project van alleen koopwoningen door een marktpartij uitvoeren, door een partij die dat het beste kan doen. Is het een combinatie van huur- en koopwoningen dan heeft de corporatie een langdurig belang. Marktpartijen hebben op dat moment juist een kortdurend belang. Voor de corporatie is de beheerfase van een gebied veel belangrijker. Er wordt nu door corporaties teveel gekeken naar de projectfase en er wordt te weinig rekening gehouden met de komende 50 jaar van de beheersfase. Er gebeurt nu nog veel te weinig met die beheerfase.

De toegevoegde waarde volgens het KEI-centrum van een marktpartij zijn: kennis van de markt, slagvaardigheid, risicomangement, marketingvaardigheden en landelijke oriëntatie. Of een corporatie voldoende professionele cultuur heeft, is natuurlijk per corporatie verschillend. De efficiëntie kan altijd verbeterd worden. De vijf corporaties werken veel samen met marktpartijen en daarbij krijgen ze de mogelijkheid bij elkaar in de keuken te kijken. Het blijkt dat het verbeteren van de efficiëntie eigenlijk ook voor de marktpartijen geldt. Een efficiëntie slag lijkt niet alleen bij corporaties te moeten worden gemaakt.¹³⁵ Corporaties hebben als het gaat om marketingzaken een achterstand ten opzichte van de marktpartijen mede omdat marketing een nieuw fenomeen is binnen de branche. Het verhuren van woningen is core business, het verkopen van woningen is pas sinds enkele jaren een taak voor corporaties. Op het moment zijn de corporaties bezig met een inhaalslag op dit punt. Er is ook behoefte aan professionalisering van de sector, maar het zal ook nooit zo mogen en kunnen worden als bij commerciële bedrijven als projectontwikkelaars. De reden hiervoor is het maatschappelijke doel van de corporaties. De verbeteringsslag zit voornamelijk in de rendementsbenadering. Daar waar financieel resultaat mogelijk is, moet een optimaal financieel rendement behaald worden. Het nuanceverschil is dat bij corporaties het financiële resultaat niet naar de aandeelhouders gaat, maar aangewend moet worden voor maatschappelijke doelen in de volkshuisvesting.

¹³⁴ interview Louis Overboom, de Nieuwe Unie.

¹³⁵ Interview Jiri Anton (Kristal) en Louis Overboom (de Nieuwe Unie).

De corporaties kunnen van marktpartijen leren, zoals bijvoorbeeld veel beter onderhandelen met de gemeente over de grondprijs. Een projectontwikkelaar heeft daarentegen een andere relatie met de gemeente als corporaties. Corporaties zijn zeer langdurige partners van de gemeentes. Gemeentes worden daarom door corporaties ook anders benaderd bij onderhandelingen.

Projectontwikkelaars halen in herstructureringsgebieden de krenten uit de pap. Financieel lastige projecten met een hoog risicoperspectief laten ze links liggen. De commerciële partijen zijn overigens handiger en scherper in het inschatten van het instapmoment. Zij stappen pas in op het moment dat ze er zeker van zijn dat een ontwikkeling een positief financieel rendement oplevert. Financiële onrendabele investeringen hebben vaak al plaats gevonden door overheid en corporaties in het kader van de maatschappelijke doelstellingen. Bij herstructurering is deze manier van werken door commerciële partijen zelfs riskant voor de leefbaarheid van een buurt. Het is voor een gebied vaak belangrijk om een bepaald project te starten, terwijl dat niet direct een positief financieel resultaat oplevert. In dit geval heeft de corporatie juist meerwaarde omdat het project opgestart wordt vanuit het maatschappelijk rendement. Een projectontwikkelaar start, vanuit zijn bedrijfspolitiek, terecht niet met een dergelijke ontwikkeling.

Concurrentie

Van concurrentie tussen commerciële ontwikkelaars en corporaties in het binnenstedelijke Rotterdam is geen sprake. Hier blijkt een aantal redenen voor te zijn: Er is voldoende opgave in Rotterdam om alle partijen aan het werk te houden. Het probleem is zelfs andersom. Maar weinig projectontwikkelaars blijken bereid mee te doen. Dat heeft te maken met de risico's die spelen bij binnenstedelijke gebiedslocaties, zoals lange doorlooptijden, veel actoren, hoge afbreukrisico's en grote kans op vertragingen. Corporaties kunnen deze risico's accepteren omdat ze lange termijn visies hebben van tien jaar en langer. Een corporatie functioneert vanuit de situatie dat zij "blijver" is in een gebied en altijd wordt geconfronteerd met de uitkomst van de ontwikkeling in het gebied. Een ontwikkelaar hanteert kortere termijnen en is beursgenoteerd en heeft dus te maken met aandeelhouders die snelle resultaten willen zien.

Het gelijke speelveld of ongelijke concurrentie (Level playing field) tussen corporaties en marktpartijen heeft alles te maken met vennootschapsbelasting om oneerlijke concurrentie uit de weg te gaan met projectontwikkelaars. Er is geen sprake van oneerlijke concurrentie, omdat een gat in ervaring aanwezig is tussen ontwikkelaars en corporaties in grote herstructureringsopgaven. In deze gebieden moet veel onrendabel geïnvesteerd worden om te kunnen ontwikkelen en er wordt geen winst behaald door de corporatie, is de gezamenlijk gedragen mening van de geïnterviewden.

Vestia wijst er ook op dat corporaties ervoor moeten waken minder slagvaardig te werken onder de noemer van de maatschappelijke doelstelling. De wijze waarop er gewerkt wordt heeft alles met het winstpercentage aan de eindstreep te maken. Marktpartijen menen dat het rendement die corporaties extra betalen voor extra kwaliteit maar ook voor hogere grondkosten, marktverstoring werkt. Een marktpartij als Proper Stok heeft aan het eind van de streep een nettowinstmarge van 10% nodig, vanwege haar positie in de markt en de aandeelhouders. Corporaties hebben die plicht niet en dat wordt ook niet geëist met toetsbare cijfers. Voor corporaties is een percentage van 3 à 4 % al voldoende. De resterende procenten wordt door corporaties geïnvesteerd in bewonersbegeleiding, leefbaarheidsmaatregelen, architectuur, meer vierkante meters per woning, ect. Bij herstructurering laten de corporaties dus meer geld terugstromen in de wijk. Buurten hebben er baat bij, er ontstaan mooiere, duurzame en vaak grotere woningen. De vraag is wat "maatschappelijk rendement" exact is.

Maatschappelijk verantwoorde onderneming

Alle vijf de corporaties propageren sterk de maatschappelijke doelstelling en het maatschappelijk ondernemen. De jaarverslagen staan er bol van. De corporatie-medewerker moet dus maatschappelijk meer betrokken zijn dan de medewerker bij een marktpartij. Vaak wordt er door de medewerkers bewust voor gekozen om bij een corporatie te werken vanwege de maatschappelijke betrokkenheid van de corporatie. Maatschappelijke verantwoordelijkheid is voldoende aanwezig in de corporatiebranche. Qua slagvaardigheid en resultaatgerichtheid kunnen de corporaties wel wat gebruiken van de cultuur van marktpartijen. Corporaties moeten voorkomen zich te verschuilen achter de maatschappelijke doelstelling. Een positief bedrijfsresultaat dient ook nog steeds behaald te worden.

Verder kan gesteld worden dat een corporatie een PPS is in zich zelf: Een private en publieke onderneming in één met de daarbij behorende kwaliteiten van allebei de kanten. Kwaliteiten die verder

Maatschappelijk rendement als de doelstelling van de corporaties vergt dus meerdere soorten kwaliteiten in één type onderneming. Een corporatie moet zich daarbij van bewust zijn dat bij een beter resultaat in de economische fase, het rendement in de sociale fase automatisch hoger uitpakt.

Een veel transparantere maatschappelijke verantwoording is noodzakelijk omdat maatschappelijk rendement de kern is van het bestaansrecht van corporaties. De SEV is hierop in gesprongen en heeft het instrument 'Transparantiemethodiek' ontwikkeld en heeft dit in 2003 getest bij Delftwonen. Deze methode gaat er vanuit dat corporaties twee rollen hebben: die van 'commerciële' vastgoedondernemer, gericht op het optimaliseren van financieel rendement, en een maatschappelijke rol gericht op maatschappelijk rendement. De redenering is dat door beide rollen te scheiden, inzicht wordt verkregen in het budget dat de corporatie beschikbaar heeft voor maatschappelijke investeringen. In figuur 29 'het transparantie schema' wordt het overzicht van de inkomstenbronnen en de bestedingscategorieën samengevat. Het schema geeft inzicht voor de corporatie in haar financiële mogelijkheden om maatschappelijke doeleinden te realiseren en geeft beleidskeuzes voor de inzet van de beschikbare middelen.¹³⁸

| Herkomst budget | Besteding budget |
|--|---|
| Rendement over eigen vermogen | Gewenste mutatie eigen vermogen |
| Rentabiliteitswaardevoordeel nieuwe leningen | Onrendabele top huurwoningen en woningverbeteringen |
| Winst verkoop huurwoningen | Leefbaarheid en duurzaamheid |
| Winst bouw koopwoningen | Betrekken huurders bij beleid |
| Huurpotentie (verschil markthuur en feitelijke huur) | Huurafslag (niet gerealiseerde deel huurpotentie) |
| | Korting bij verkoop |
| Saldo (extra mutatie eigen vermogen) | Onrendabele top 'wonen en zorg' |

figuur 29: het transparante schema

bron: http://www.sev.nl/publicaties/publicaitem.asp?id_publicatie_open=776&zoek=true&zoek_string=transparantiemethodiek

In opdracht van de SEV heeft Deuten en De Kam (2005)¹³⁹ een verkenning uitgevoerd naar bestaande en nieuwe methoden om maatschappelijk rendement te meten in zowel binnen- en buitenland. Het onderzoek geeft een uitgebreid beeld van twaalf verschillende wijzen waarop maatschappelijk rendement is te meten. Een andere benadering om maatschappelijk rendement meetbaar te krijgen is de koppeling tussen leefbaarheid en de ontwikkeling van de vastgoedwaarde in een gebied. ABF Research heeft in samenwerking met een aantal samenwerkende corporaties (de netwerkcorporaties) een database aangelegd om een relatie te leggen tussen leefbaarheid en vastgoedwaarde. Dit moet ertoe leiden dat algemeen geldende conclusies over de effecten van leefbaarheidsingrepen op de WOZ-waarde van woningen worden gekoppeld aan een landelijke openbare database met gegevens over deze effecten. Deze relatie is een eenvoudige en handzame manier om de resultaten van maatschappelijke investeringen te meten.

Imago

Corporaties hebben te maken met enorme imagoproblemen vooral ten opzichte van commerciële ontwikkelaars. De gehele sector geeft aan last te hebben van het stoffige imago. De politieke belangstelling die ervoor is, maakt het niet makkelijker en versterkt het imago waarmee de corporatiebranche worstelt. Marktpartijen lijken meer 'sexy' dan corporaties en stralen een professioneler cultuur uit. Het imago wordt voor een groot deel bepaald door het succes van de projecten. Leiderschap speelt ook hier een grote rol, want wat is belangrijk voor een organisatie om naar buiten te brengen, waar dient de focus te worden gelegd om mee te kunnen scoren? Als organisatie herkenbaar naar buiten optreden is van belang. Op het gebied van imago zijn Woonbron en Vestia succesvoller dan de andere drie partijen. Kristal en in mindere mate Estrade, worden qua imago in de projectontwikkelingssector gezien als een nieuw soort bedrijf in het gat tussen sociaal en commercieel met de daarbij behorende uitstraling. Het is typisch een sector die er beter in slaagt om jonge en dynamische mensen aan te trekken ten opzichte van bijvoorbeeld de (andere) corporaties en de commerciële ontwikkelaars. De verandering

¹³⁸ Conijn, J. (december 2004). *De transparantiemethodiek. Een instrument voor maatschappelijk ondernemen*, SEV Rotterdam.

¹³⁹ Deuten & De Kam (november 2005). *Weten van renderen; Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken*. SEV Rotterdam.

in personele bezetting geeft overigens aan dat de jonge generatie minder met de sociale kant van een corporatie bezig is als de oudere generatie.

Resultaat

Het resultaat wat betreft de samenwerking met marktpartijen blijkt wisselend te zijn onder de vijf corporaties. Een mini-enquête onder de geïnterviewden wijst uit dat de meerheid niet tevreden is over het eindresultaat van een herstructureringsopgave uitgevoerd door een commerciële projectontwikkelaar. Ze vinden dat marktpartijen eerder iets van de corporaties leren bij herstructureringsopgaven als andersom. Het eindresultaat van deze samenwerkingen hangt af van een aantal factoren als: wat zijn de wederzijdse verwachtingen en is de meerwaarde van de samenwerking vooraf te benoemen? Het resultaat wordt beoordeeld en gemeten door vooraf kritisch de meerwaarde te bepalen en deze tussentijds en achteraf te toetsen met het eindresultaat.

Een aantoonbare meerwaarde is de expertise van de marktpartij. De meerwaarde is de slagvaardigheid, schaalgrootte en resultaatgerichtheid en daarbij op projectniveau de individuele expertise. Mensenwerk is onderscheidend op dit niveau. Uit alle gesprekken blijkt dat de factor mensenwerk groot is. Het blijft bij beide organisaties mensenwerk en daar is professionaliteit voor nodig.

Ook bij marktpartijen (Proper Stok, ERA en AM wonen) treden transformaties op bij herstructurering om continuïteit in rendement te krijgen. De kortlopende projecten blijken niet te werken. De marktpartijen gaan samenwerkingsverbanden zoeken en werken op bijna eenzelfde wijze als de afdelingen projectontwikkeling van corporaties.

De rendementcijfers zijn niet hetzelfde, omdat corporaties als maatschappelijk ondernemer met een lager rendement genoeg (moeten) nemen. Estrade directeur A. Moerman stelt echter dat de corporaties aan de maatschappelijke doelstelling kunnen voldoen en daarnaast ook een zeer positief bedrijfsresultaat kunnen behalen.¹⁴⁰ De meerwaarde ten opzichte van de marktpartijen, is dat corporaties het bedrijfsresultaat weer maatschappelijk in de stad investeren. Bij marktpartijen gaat die winst naar de aandeelhouders.






Corporaties kunnen net als marktpartijen sterk onderhandelen met gemeenten over grond. Ontwikkelaars zijn echter scherper in het aangeven van de grenzen.

Een andere meerwaarde van corporaties ten opzichte van marktpartijen is de twee takken van sport die een corporatie beoefend. Corporaties hebben meestal een woonbedrijf en een ontwikkelingsbedrijf. De woningen die gebouwd worden, kunnen ze ook beheren. Dat is het extra wat corporaties te bieden hebben ten opzichte van een marktpartij als bijvoorbeeld Proper Stok. Amvest kan weer alleen beheren, corporaties hebben beiden in eigen huis. Tussen de ontwikkelingsgroep en de beheergroep zit natuurlijk wel een scheiding. Dat maakt de corporatiebranche bijzonder in de markt en ondertussen zijn de corporaties een marktpartij.

“Tenslotte zijn de marktpartijen ook kampioen in het aan tafel blijven” wordt menigmaal aangegeven door de corporaties. Marktpartijen zijn in bespreking met gemeenten of corporaties over een samenwerking en door in bespreking te zijn hebben en ze een positie verworven. Deze plakkerige tactiek van marktpartijen wordt menigmaal gesignaleerd.

Via interviews, informatie uit jaarverslagen, de websites van de corporaties en literatuur die de corporaties beschrijven is de inventarisatie opgemaakt. In het volgende overzicht zijn de kenmerken van de vijf corporaties samengevat.

¹⁴⁰ Het resultaat van de Vestia groep benadert per jaar zo'n twintig tot dertig miljoen euro.

| Eigenschappen | |  |  |  |  |  |
|---------------------|------------------------|--|---|--|--|---|
| Grootte | aantal verhuureenheden | 45.000 | 32.000 | 31.000 | 75.000 | 27.000 |
| | aantal personeel | 600 | 350 | 360 | 870 | 220 |
| Werkgebied | gemeenten | Delfshaven IJsselmonde Prins Alexander Hoogvliet Spijkenisse Delft Dordrecht | Rotterdam | Capelle a/d IJssel Barendrecht Rotterdam | Barendrecht Delft Den Haag Naaldwijk Nootdorp Rotterdam Zoetermeer 33 gemeenten in Midden-Nederland | Rotterdam |
| | sgo projecten (1) | Hoogvliet Heijplaat Mathenesse Schiemond Coolhaveneiland IJsselmonde | Crooswijk Spangen | Delfshaven Schiebroek Lombardijen Oude Noorden | Bloemhof Zuidwijk Hordijkerveld Liskwartier Bergpolder | Pendrecht Herkingenbuurt Katendrecht Tarnewijk |
| Organisatie | organisatiemodel (2) | decentraal | van traditioneel naar woondienst | traditioneel/bedrijfs-functie | decentraal | bedrijfsfunctie |
| | typering organisatie | innovatief fusieclub | beheerder | intern gericht | fusieclub | imago-loos |
| | geleerde bedrijven | Kristal NV Triant VG+ Makelaardij Service Plus Woonbron Delft | geen | geen | Ceres Projecten Estrade Projecten Timpaan Makelaardij Vestia Bedrijfsnonoerend goed Vestia Bouw | Proplan Woonservices BV |
| | toekomst (3) | voorbereid | niet | niet | voorbereid | niet |
| Doelstelling | missie | Leefstijlindeling Te Woon | gedifferentieerde buurten | wijkkracht | lage huurverhogingen realiseren | klant centraal |
| | opvallende zaken | Zuidvleugel visie INK-model | gebiedsontwikkeling uitbesteden | pas gefuseerd | Estrade terug in organisatie | recent nieuwe directeur |

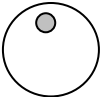

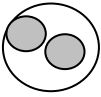
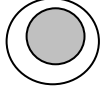
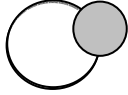

figuur 30: overzicht corporaties

- (1) alleen de sgo projecten in Rotterdam genoemd
- (2) zie hoofdstuk actoren, paragraaf corporaties.
- (3) corporaties die voorbereid zijn op de toekomstige regelgeving vanuit Europa.

Antwoord

Het antwoord op de vraagstelling binnen de casestudie zoals gesteld aan het begin van dit hoofdstuk is als volgt. Het vijftal corporaties in Rotterdam hebben verschillende organisatievormen om sgo uit te voeren. Er zijn verschillende redenen en achtergronden aan te wijzen waarom voor verschillende organisatievormen is gekozen om de gebiedsontwikkeling uit te voeren. Allereerst valt een aantal zaken daarbij op. Twee van de vijf corporaties zitten midden in een reorganisatie (het WBR, en de Nieuwe Unie) en de derde heeft het net achter de rug (Com-wonen). Een reorganisatie heeft een grote weerslag op sgo, omdat alle energie intern gericht is. Vestia en Kristal zijn bijvoorbeeld veel meer extern gericht dan de andere drie onderzochte corporaties. Binnen de projectontwikkelingsafdelingen zijn ook verschuivingen waarneembaar. Estrade is, na een poos zelfstandig te zijn geweest, weer in de moederorganisaties geplaatst en Convide van Woonbron is opgenomen in het overkoepelende ontwikkelingsbedrijf Kristal.

Alle vijf de corporaties zijn dus duidelijk zoekende naar de juiste vorm waarin de organisatie past en het bedrijf het meest tot zijn recht komt. Ook blijken de organisaties sterk intern gericht. Hoe zien de corporaties zichzelf, hoe beschouwen de corporaties hun klanten. Maar vragen corporaties zich ook voldoende af hoe de klanten de corporaties zien? De ene naamswijziging na de andere, steeds groter wordende organisaties. Fusies en reorganisaties zijn aan de orde van de dag. De corporaties zijn op zoek naar de juiste verhouding tussen de twee doelstellingen die een corporatie als hybride organisatie heeft. Ten tweede zijn de omstandigheden van de vijf corporatie niet zo gelijk als ze bij het begin van het onderzoek verondersteld werden. De gemeenschappelijke deler is het werkgebied Rotterdam. Verschillende omstandigheden zijn de achtergronden van de ondernemingen. De historie en cultuur per corporatie verschilt enorm. Het WBR is van origine het gemeentelijk woningbedrijf van Rotterdam, de andere corporaties zijn een product van fusies, waarbij Com-wonen de jongste organisatie is. Verder zijn de omstandigheden verschillend qua grootte en positie van het woningbezit. Woonbron en vooral Vestia hebben zeer verspreid woningbezit. Het bezit van Com-wonen, het WBR en de Nieuwe Unie is redelijk overzichtelijk en ligt allemaal in of direct tegen Rotterdam aan. Tenslotte zijn dit kort de belangrijkste verschillen qua organisatievorm per corporatie. Het WBR heeft (nog) geen professionele ontwikkelingsafdeling mede door zijn traditie en cultuur van beheren. Het WBR heeft met haar prille verleden als woningbedrijf van Rotterdam een publiek karakter. De afdeling Vastgoed is een relatief kleine afdeling in de organisatie. Com-wonen heeft sinds 2 jaar het ontwikkelen gesplitst in een strategische (Vastgoed) en operationele afdeling (Projecten). Deze splitsing in taken geeft veel spanning binnen de organisatie. De Nieuwe Unie heeft vanaf 2005 gekozen voor een centrale afdeling Vastgoed van waaruit het geheel aan ontwikkelingen plaatsvindt. De afdeling heeft een strategische en centrale positie binnen de organisatie gekregen. Estrade is een professionele afdeling die weer naar binnen is getrokken vanuit zijn zelfstandige positie in het verleden. De belangrijkste reden van deze keuze was de interne concurrentie tussen de ontwikkelingstak en het moederbedrijf Vestia te verminderen en het prioriteitverschil van projecten te voorkomen. Kristal is het enorme ontwikkelingsbedrijf van Woonbron en heeft een bijzondere positie ten opzichte van het moederbedrijf. Kristal is namelijk een geheel zelfstandige onderneming en Woonbron is niet de enige opdrachtgever. Kristal lijkt het meest op een externe commerciële private onderneming. In figuur 31 zijn schematisch de bevindingen weergegeven. Verder zijn op een ladder van publiek naar privaat de verschillende afdelingen ontwikkeling uiteengezet.

| schematisch | kenmerken | 'Europa-proof' | corporatie | opdrachtgever/ opdrachtnemer | ontwikkelaar | publiek |
|---|---|---|----------------|-----------------------------------|--------------------------|---|
|  | kleine afdeling | - uren - geen aparte BV - comm. activit. uitbesteden | het WBR | vestiging WBR / afd. Vastgoed | Vastgoed |  |
|  | 2 afdelingen | - uren - aparte BV in voorbereiding | Com-wonen | afd. Vastgoed / afd. Projecten | Vastgoed en Projecten | |
|  | 1 afdeling centraal in de organisatie | - uren - geen aparte BV - comm. activit. uitbesteden | de Nieuwe Unie | regio / afd. Vastgoed | Vastgoed | |
|  | tussenvorm qua organisatie | - uren - BV als afdeling | Vestia | Vestia / Estrade | Estrade | |
|  | zelfstandige grote ontwikkelaar | - uren - aparte NV - overdracht van bezit naar NV | Woonbron | Woonbron/ Woonbron- Kristal | Kristal | |
| | | | | | | privaat |

figuur 31: de ontwikkelingsafdelingen

Het voordeel van een zelfstandige organisatie als Kristal en in mindere mate Estrade is de commerciële benadering van projecten. De commerciële benadering moet leiden tot een efficiënte en effectieve wijze van het uitvoeren van sgo. Deze organisaties zijn qua professionaliteit te vergelijken met marktpartijen. Verder is de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie duidelijk. Nadeel blijkt te zijn dat de afstand tot het fysieke gebied en de aanwezige problematiek groot wordt. De maatschappelijke betrokkenheid vermindert. Het maatschappelijke rendement zakt. De Nieuwe Unie heeft een goed werkende afdeling Vastgoed die centraal in de organisatie staat. Nadeel is dat de ontwikkelingstak van de Nieuwe Unie een stoffige uitstraling op de buitenwereld heeft. De Nieuwe Unie worstelt met een imago-probleem ondanks de behaalde resultaten. Twee afdelingen die parallel aan dezelfde projecten moeten werken binnen dezelfde organisatie leidt tot grote spanningen. In het organogram van Com-wonen lijkt het te werken, maar in de praktijk is het bijna niet werkzaam en ontstaan vertragingen van projecten. Het WBR is zich bewust van zijn beperkte uitgangspunt en weet ondanks deze positie een zeer grote herstructureringsoperatie te realiseren door de samenwerking met marktpartijen te zoeken. Voordeel is dus met beperkte middelen en inspanning een optimaal rendement te behalen. Nadeel is dat de eigen inbreng van de organisatie in de uitvoering van projecten minimaal is.

Twee van de vijf gebiedsontwikkende afdelingen zijn nog niet voorbereid op de toekomstige ontwikkelingen vanuit Europa. Com-wonen en het WBR hebben nog geen aparte entiteiten opgericht voor de aankomende wijzigingen in het BBSH. De voorbereidingen zijn beperkt tot urenverantwoording van de projecten in het kader van het belastingplan 2006. De afdeling Projecten bij Com-wonen is echter wel voorbereid om binnenkort als aparte BV te operen. Vestia en Woonbron zijn 'Europa-proof' en De Nieuwe Unie laat commerciële ontwikkelingen uitvoeren door externe partijen.

Ook de volgende aspecten zijn bij de analyse van de vijftal corporaties naar voren gekomen op het gebied van de organisatievorm in relatie tot sgo. Bij de evolutie van een type organisatie zijn traditie, cultuur en leiderschap bepalende aspecten. Deze drie aspecten zijn ook onderling beïnvloedbaar. De cultuur heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid het type leiderschap te wijzigen. Het blijkt dat het type leider, met bijvoorbeeld een boekhoudkundige of projectenachtergrond, ook bepalend is voor de organisatievorm. Is er gekozen voor een organisatie rondom beheren of ontwikkelen? Leiderschap is niet alleen een uithangbord van de organisatie, maar leiders dienen ook verantwoordelijkheid te nemen. Een marktpartij heeft een raad van bestuur die de gemaakte winst beoordeelt. Indien die niet goed uitpakt moet de verantwoordelijke weg. Bij een corporatie kan een aantal jaar verlies worden geleden zonder dat dat gevolgen heeft voor iemand. De directie van een corporatie kan ten opzichte van de directie van een marktpartij risicoloos opereren, wat tot gevolg heeft dat het efficiënt handelen soms ver te zoeken is. Het toezichthoudende orgaan moet het bestuur van een corporatie op koers houden. De fundamentele zwakte van de woningcorporaties zit bij het toezicht op het bestuur. Het toezicht moet beter en professioneler op zodanige wijze dat meetbaar maatschappelijk presteren dominant is en niet alleen meetbaar financieel presteren. Financieel toezicht is dankzij de sectorinstituten al in grote mate aanwezig. Verder is het leiderschap een belangrijk aspect buiten de organisatie. De directeurbestuurders zijn het boegbeeld van de organisatie naar buiten toe. Zij bepalen in grote mate de herkenbaarheid van de organisatie naar buiten en houden een imago van een organisatie in stand. Ook drukken ze een belangrijke stempel op de wijze waarop de organisatie met gebiedsontwikkelingen omgaat. Afhankelijk van de achtergrond en visie van de directeur/bestuurder is dit niet altijd een positief imago. Het handelen van een corporatiedirecteur wordt op de voet gevolgd door de media. Exorbitante salarissen en bepaalde uitspraken kunnen een negatieve uitwerking op de hele organisatie hebben en kunnen het resultaat van sgo beïnvloeden. De onderhandelingspositie van de corporatie kan bijvoorbeeld worden ondermijnd omdat de maatschappelijke doelstelling van de corporatie niet overtuigend wordt uitgedragen. Vestia en Woonbron zijn voorlopers in de regio, ze zijn op zoek naar het verwerven van hun eigen positie. De andere corporaties volgen en kijken sterk welke richting deze twee voorlopers op gaan. Woonbron drijft daarbij sterk op imago, terwijl de resultaten dit imago niet altijd onderbouwen. Imago kan niet enkel PR zijn, imago moet voortkomen uit inhoud en resultaten.

Afhankelijk of het zwaartepunt van een organisatie bij het beheren of bij het ontwikkelen ligt, is de organisatie opgebouwd rondom respectievelijk de afdeling woondiensten en strategisch voorraadbeleid of vastgoed.¹⁴¹ De belangrijkste taak van een afdeling wonen is het beheren en verhuren van woningen. De core business van een afdeling vastgoed ligt meer bij het ontwikkelen. Als wonen de kunst is, dan is

¹⁴¹ Vergelijk ook het woondienstenmodel en decentralisatiemodel in hoofdstuk 2.3 actoren.

ontwikkelen slechts bijzaak en zijn marktpartijen effectiever en efficiënter in het uitvoeren van projecten. De manier waarop corporaties georganiseerd zijn, roept altijd spanningen op. Het gaat om de samenwerking tussen mensen van verschillende afdelingen met verschillende doelstellingen. De spanning kan ook opgevat worden als “het elkaar scherp houden” en “elkaars expertise en deskundigheid gebruiken”.

Veel corporaties profileren zich sterk als maatschappelijk ondernemer, meestal onder de noemer van missie. Een veel transparantere maatschappelijke verantwoording is noodzakelijk om prestaties aan te tonen. Benchmark kan hiervoor een interessant instrument zijn. Benchmark verschaft corporaties een overzicht van de markt en de omgeving waarin zij functioneren en het verschaft inzicht in de effecten van de keuzes die zij binnen die omgeving heeft gemaakt. Een goede benchmark levert sturingsinformatie en ontwikkeld daarmee het vermogen om effectieve beslissing te nemen. Benchmark is ook interessant om de concurrentieverhogende werking tussen corporaties. Tussen de corporaties is weinig concurrentie waarneembaar omdat de markt van de woningbouw een vragersmarkt is. De concurrentie die bestaat, is de beheer- en volkhuysvestelijke concurrentie. Het gaat hier respectievelijk om posities die corporaties innemen in buurten door woningbezit en om bedrijfsinformatie waarmee ondernemingen zich onderscheiden.

Een ander aspect is de verhouding in de corporatieorganisatie van opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtgever binnen de corporatie dient nog een slag te slaan op het gebied van professionaliteit. Opdrachtgever zijn is een vak apart en vereist expertise. De afdelingen Vastgoed/gebiedsontwikkeling lopen hier regelmatig tegen aan, doordat de vraag en het geleverde product menigmaal te ver uit elkaar liggen. De afdeling projectontwikkeling moet hierom vaak de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer te gelijk uitvoeren.

Mensenwerk is een belangrijke factor voor het slagen van sgo. Mensenwerk is niet onderscheidend tussen een marktpartij en een corporatie. Mensenwerk wordt echter beïnvloed door de cultuur en leiderschap van een organisatie. De betrokkenheid van een corporatiemedewerker op maatschappelijk vlak is een vereiste.

De organisaties van corporaties zijn dus per definitie opgebouwd om buurten in onderlinge samenhang te beheren en te ontwikkelen. Corporaties spannen zich niet alleen in voor de fysieke aanpak, maar juist ook voor de sociale aanpak. De doelstelling van de corporatie stelt maatschappelijk investeren en rendement voorop. Kritische punten van de corporaties zijn de vele interne organisatiewijzigingen die plaats vinden. Hierdoor zijn corporaties intern gericht en gaat veel energie verloren in de aanpassingen. Verder slaat de verhouding tussen slagvaardigheid en maatschappelijke aanpak naar de laatste door bij de meeste corporaties. Het niet-slagvaardig zijn van een corporatieorganisatie wordt bij een aantal corporaties verbloed als maatschappelijk ondernemen. Als commerciële rendementen niet behaald worden, wordt dit uitgelegd als dat deze rendementen zijn gependend aan maatschappelijke investeringen als leefbaarheid, bewonersbegeleiding en meer kwaliteit in en rond woningen.

Conclusie

Op het gebied van efficiëntie en effectiviteit is Estrade volgens de analyse van de vijf corporaties het meest ver qua organisatieontwikkeling. Vestia heeft Estrade als aparte BV voor de ontwikkelingsactiviteiten. Estrade is redelijk klein (30 medewerkers) en overzichtelijk en bevindt zich zowel fysiek maar vooral organisatorisch dicht bij zowel het moederbedrijf als de projecten (regio Rotterdam). Estrade is bovendien ‘Europa-proof’ en functioneert marktconform door, wanneer gewenst, werk voor derden uit te voeren. Woonbron heeft met Kristal een innovatieve constructie gevonden om gezamenlijk met andere corporaties ontwikkelingen aan te pakken en kennis uit te wisselen. De fysieke en organisatorische afstand tussen het moederbedrijf en Kristal lijkt ondanks de bloemconstructie (zie figuur 22) groot. Woonbron heeft niet voor niks zo lang mogelijk Convide in stand willen houden. Verder is Kristal uitgegroeid tot een enorm groot bedrijf met de daarbij behorende organisatorische problemen (log en veel lagen). Desondanks heeft Kristal een ontwikkelingsorganisatie die zich kan meten met elke andere commerciële marktpartij.

De Nieuwe Unie houdt de project- en gebiedsontwikkeling in eigen hand. Projectontwikkeling is qua efficiëntie en effectiviteit al vergevorderd. Met gebiedsontwikkeling is de Nieuwe Unie sinds een aantal jaar van start gegaan.

Bij Com-wonen is het meest opvallende organisatorische kenmerk het intern opgedeelde opdrachtgever-opdrachtnemerschap tussen de afdeling Vastgoed en Projecten. Com-wonen is verder sinds kort

gefuseerd uit drie corporaties en is daarmee de jongste van de vijf met de minste gezamenlijke ervaring op het gebied van stedelijke gebiedsontwikkeling. Het WBR heeft als laatste organisatie met een typische beheercultuur een grote stap te maken. De organisatie heeft de lijnen uitgezet om het WBR meer als ontwikkelende corporatie te laten functioneren. Het WBR beschikt bovendien over aanzienlijk minder middelen om grootschalige sgo met de daarbij behorende risico's alleen aan te pakken.

STAP 4 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN



Na de uiteenzetting van de actor corporatie in het licht van het procesmanagement-model en het onderzoek van de praktijkervaringen van de corporatieontwikkelaar vanuit hun organisatie is het van belang de grote lijnen weer op te pakken. In de laatste stap worden aanbevelingen gedaan op basis van de uitkomsten van dit onderzoek. Met andere woorden, de nieuwe corporatie samen te stellen uit de informatie die in de vorige hoofdstukken boven is verzameld. In hoofdstuk 4.1 “Conclusie” wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek en daarna worden de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk 4.2 “Aanbevelingen” wordt advies gegeven op basis van de uitkomsten van het onderzoek. Tevens wordt behandeld welke vervolgonderzoeken interessant zijn naar aanleiding van deze scriptie.

4.1 Conclusie

In de eindconclusie wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag uit stap 1. De centrale vraag was als volgt:

Moet de corporatie binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling de commerciële koopprojecten naast de sociale huurwoningen door de eigen organisatie of door externe projectontwikkelaars uit laten voeren binnen de landelijke en Europese wet- en regelgeving?

In het licht van de historische ontwikkelingen in de woningcorporatiesector, is de financiële verzelfstandiging een logische stap en een stap voorwaarts geweest. De verzelfstandiging is in Europees perspectief niet meer terug te draaien, mede gezien het sociaal-democratische karakter van het politieke bestel in Nederland. Financieel gaat het met de corporatiesector voor de wind, wat ook gesteund wordt door de sector instituten als Waarborgfonds Sociale Woningbouw en Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. Organisatorisch heeft er een grote ontwikkeling plaats gevonden. Veel van de zelfstandige woningcorporaties hebben gekozen voor schaalvergroting door samenwerking en fusie. Als gevolg daarvan is een enorme stap voorwaarts gezet op het pad van de professionalisering. De corporaties zijn gemiddeld groter en meer vermogend dan ooit. De doorvoering van de Europese regelgeving betekent voor corporaties een duidelijke organisatorische scheiding tussen commerciële en sociaal-maatschappelijke activiteiten. Het dwingt de corporatiesector om zich in ijtempo om te vormen van sec beheren naar beheren met een professionele ontwikkelingstak. Organisatorisch dient nog steeds vooruitgang te worden geboekt. De professionele organisatie vraagt en neemt meer ruimte in om vraagstukken creatief op te lossen. Corporaties zijn maatschappelijke ondernemers geworden, die binnen de grof aangegeven kaders van het BBSH zelf kiezen hoe ze hun beleid formuleren en operationaliseren. De essentiële discussie gaat om de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Deze gebiedsgerichte prestatie krijgt legitimatie als het afrekenbaar is. Het maatschappelijke rendement is een meerwaarde op de korte en lange termijn voor een bepaalde omgeving. Dit gebied ondervindt dus meerwaarde van een investering die niet direct vertaald kan worden in financieel rendement, maar betaald zich uit op langere termijn door fysieke aspecten als architectuur, materiaal gebruik, stedenbouwkundige oplossingen (ondergronds parkeren en dergelijke) en sociale aspecten als wooncarrière, andere bewonerssamenstelling, veiligheid, etc. Deze meerwaarde op lange termijn vertaalt zich voor de corporatie terug vanwege de blijvende aanwezigheid van de corporatie in een buurt. De wortels van een corporatie in een bepaald gebied zijn hierbij van belang. Een stijgende lijn van een zeer lastig toetsbaar begrip als leefbaarheid voor een bepaald gebied is in het voordeel van een corporatie met veel vastgoed in dat gebied in relatie tot de ontwikkeling van de vastgoedwaarde.

Een corporatie moet zowel de kwaliteiten van een private commerciële onderneming bezitten als de eigenschappen van een publieke partij om maatschappelijk rendement te behalen in gebiedsontwikkelingsopgaven. Een private onderneming heeft als belangrijkste kwaliteit financieel resultaat te behalen met een slagvaardige en economische bedrijfsvoering. Voor corporaties zijn commerciële koopprojecten activiteiten zonder staatssteun, als nieuwbouw woningen een prijsniveau hebben boven de tweehonderdduizend euro volgens diverse stukken.¹⁴² Corporaties dienen 'Europa-proof' te worden om op een gelijk speelveld met marktpartijen te concurreren. Een aantal corporaties geeft aan dat de bovengrens rond de drieënhalve ton ligt. Deze grens is afgestemd op het expertise niveau om deze producten te kunnen ontwikkelen. Altijd moeten de commerciële koopprojecten van welk prijsniveau dan ook een meerwaarde zijn voor de integrale gebiedsontwikkeling voor corporaties.

Een corporatie heeft meer kwaliteiten dan een marktpartij om een aantal redenen: Naast het economische resultaat dient ook een maatschappelijk resultaat bereikt te worden. Maatschappelijk rendement, de doelstelling van de corporatie, vergt dus meerdere soorten kwaliteiten in één type onderneming. En deze eigenschappen ontbreken bij een marktpartij omdat de doelstelling van een private partij dit niet vereist. Een corporatie is bovendien geen pure private partij zoals in de MCD literatuur staat vermeld. De onderneming woningcorporatie is een publiek-private partij met al zijn voor- en nadelen. Een corporatie is een PPS in zichzelf: Een private en publieke onderneming ineen met de daarbij behorende kwaliteiten. Kwaliteiten die verder gaan dan alleen de fysieke aspecten van gebiedsontwikkeling. Het vergelijken van

¹⁴² Kessels, S., P. Boelhouwer, K. van Dreven en V. Smit, *Niet voorbij, wel vooruit*. Woningcorporaties aan zet, te verschijnen in het Tijdschrift van de Volkshuisvesting 12^e jaargang, no. 1 p. 6-10.

commercieel private marktpartijen met een hybride organisatie als een corporatie loopt daarom spaak. De doelstellingen zijn volkomen anders. Hierdoor zijn de organisaties anders georganiseerd en is het resultaat niet te vergelijken. Wat een goed resultaat voor een marktpartij kan zijn, kan voor een corporatie slechts de start van een gebiedsontwikkeling betekenen. Dit geldt ook voor de projectontwikkelingsafdeling van een corporatie. Een positief resultaat voor een corporatie kan voor een private partij een ronduit slecht resultaat zijn. Voor een corporatie kan het realiseren van een project met een negatief financieel resultaat, een positief maatschappelijk resultaat betekenen doordat het project bijvoorbeeld überhaupt is gerealiseerd. Voor corporaties is op dat moment de 'spin-off' van de te realiseren projecten van belang: zoals de kwaliteit van de leefomgeving, doorstroom binnen de wijken en voorzieningen. Dus projectontwikkende corporaties zijn andere actoren met andere doelstellingen dan marktpartijen. Maatschappelijk rendement is niet meetbaar en ook daarom is het bereiken van de doelstellingen niet aantoonbaar. Het niet meetbaar zijn van de doelstelling van een corporatie is de valkuil voor de sector. Zonder toetsbare prestaties zijn de verschillen onderling en met marktpartijen niet te vergelijken, kan eerlijke concurrentie niet plaats vinden en blijft een discussie bestaan over de rol van de corporatie tot op Europees niveau aan toe.

Verder vanuit de sectorale en facetmatige aspecten gezien, beheert een corporatie een gebied op een integrale wijze. De organisatie is vormgegeven rondom het fysieke, economische en sociale facet, waarbij de nadruk per corporatie verschilt op het ontwikkelende dan wel beherende vlak. Samenhang dient aanwezig te zijn tussen de afdelingen om tot een optimaal resultaat te komen. Vastgesteld is dat bij een commerciële marktpartij het zwaartepunt ligt op het fysieke facet, omdat de knowhow binnen de organisatie hierop is gebaseerd. Er is overigens een verschuiving waarneembaar van ontwikkelaars die zich meer bewust worden om de andere facetten meer bij de binnenstedelijke gebiedsontwikkeling te betrekken.

De laatste reden is dat bij binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen langlopende financiële risico's spelen. Private actoren dienen op korte termijn financieel te renderen. De kerndoelstelling van corporaties is maatschappelijk renderen op lange termijn ten behoeve van klanten en omwonenden. Het maatschappelijk rendement op termijn is de kerntaak van een corporatie.

Dit onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat er veel verschillende corporaties zijn met verschillende organisatievormen, werkzaam in verschillende gebieden met ieder zijn eigen problemen. Dit geldt vanzelfsprekend ook voor de commerciële ontwikkelaars. Verder hebben de beide actoren niet vergelijkbare doelstellingen. Vergelijken tussen deze twee groepen actoren is daarom een zeer lastige opgave. Het antwoord op de hoofdvraag is:

De publiek-private corporatie moet binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling de commerciële koopprojecten naast de sociale huurwoningen door de eigen organisatie binnen landelijke en Europese wet- en regeling uitvoeren om de volgende redenen: De meerwaarde van een corporatie is het hybridekarakter van de organisatie inclusief de maatschappelijk doelstelling. De extra kwaliteit van een corporatie, het behalen van maatschappelijk rendement, is de kerntaak van een corporatie. De corporatie is georganiseerd om in onderlinge samenhang volgens de sectorale en facetmatige aspecten een sociale en fysieke sgo aan te pakken. De corporaties dienen echter de organisatie te professionaliseren op het gebied van slagvaardigheid en commerciële marktkennis. De uitvoering van commerciële koopprojecten door corporaties is verder legitiem als het maatschappelijk rendement op gebiedsniveau meetbaar is en het speelveld gelijk is ten opzichte van marktpartijen ten behoeve van de Europese wet- en regeling. Vanwege het verschil in doelstellingen zijn deze twee actoren overigens niet met elkaar te vergelijken.

Het onderzoek dient als inventariserend en oriënterend onderzoek over dit onderwerp. Veel verschillende onderdelen die van invloed zijn, zijn aangestipt. De organisatiekenmerken en de wijze van werken van corporaties en marktpartijen verschillen onderling. Aangenomen kan worden dat de ene corporatie betere prestaties levert dan de andere. Hetzelfde geldt voor de marktpartijen. Een nader en specialistisch onderzoek naar de marktpartij in relatie tot de corporatie is op zijn plaats. Het onderzoek heeft zich vooral gericht op de actor de projectontwikkende corporatie.

Stappenplan

Het stappenplan is een instrument voor beleidsbepalers (toezichthouders, directie) van een corporatie om op grond van hun organisatie te komen tot een afgewogen keuze om sgo door de eigen organisatie of door een marktpartij uit te laten voeren. Verder dient het model als hulpmiddel om meer bewust te worden van keuzes die gemaakt kunnen worden binnen de eigen organisatie op het gebied van sgo. Het stappenplan is gebaseerd op het stappenplan uit het onderzoek van Van der Kuij (2005). Van der Kuij beschrijft in zijn onderzoek het stappenplan op portefeuille en project niveau. Het onderstaande stappenplan is een verdere uitwerking op basis van het gebiedsniveau. Het model is bovendien geïntegreerd met het systeem van Verdaas om de schaal van sgo aan te pakken doormiddel van het 'downsizen' van visie naar programma in tenslotte hapklare projecten. De onderzochte theorie en praktijk uit dit onderzoek is vervolgens in het stappenplan verwerkt. Op gebiedsniveau zijn de ingrediënten van procesmanagement uitgezet tegenover de drie stappen: strategie, tactiek en operationaliseren. Het gebiedsniveau is onder te verdelen in de ingrediënten: context, inhoud, actoren, middelen en als laatste proces. Proces is hierbij de verbindende factor tussen de andere ingrediënten. Samen wordt hiermee het procesmanagement van sgo gevormd. Per onderdeel zijn vervolgens de aspecten opgesomd, die uit dit onderzoek naar voren komen.

| aandachtspunten | | | gebiedsniveau | | | | |
|----------------------|--|-----------|--------------------------------------|-----------------|--|--|--|
| | | | context | inhoud | actoren | middelen | proces |
| 1. Strategie | SVB vaststellen | Visie | achtergrond organisatie regiofunctie | marktqualiteit | eigen organisatie opdrachtgever | financiële ruimte | leiderschap |
| | | ↓ | | | | | |
| 2. Tactiek | samenwerkingsmogelijkheden interne organisatie Juridische organisatievorm risicomanagement | Programma | BBSH gebied | aandachtswijken | samenwerking opdrachtgever / opdrachtnemer | vpb 'Europa-proof' verevening organisatie risicomanagement | netwerk |
| | | ↓ | | | | | |
| 3. Operationaliseren | verbindingsprocessen sturing proces / project | Projecten | wortels in het gebied | s&f aspecten | concurrentie benchmark opdrachtnemer | vastgoed rendement | MVO mensenwerk maatschappelijk - rendement transparant |
| | | | | | | | |

figuur 32: Stappenplan

1. Strategie

In deze stap wordt het strategische voorraadbeleid (SVB) bepaald naar aanleiding van de visie van een organisatie op het gebied van gebiedsontwikkeling. Het SVB is ingericht om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften ten aanzien van de investeringsopgaven. De doelstellingen komen voort uit de visie over het vastgoed en de daaruit voortkomende ontwikkelingen, bezien vanuit de samenhang van de procesmanagementingrediënten. Tevens moet voldoende marktkennis in huis zijn om de strategie voor een voldoende lange termijn duurzaam te laten zijn. Marktkennis is ook vereist om aan te kunnen haken op aanwezige kansen.

Verder is het van belang om vooraf de maatschappelijke prestaties zo meetbaar als mogelijk af te spreken om hier als organisatie gedurende het proces op te kunnen sturen. Een organisatie verwacht financieel rendement en stuurt daar de projectontwikkeling ook op aan. Op maatschappelijk rendement moet minstens op dezelfde wijze worden ingezet.

Het procesmanagement van de strategie is bovendien toegespitst op de achtergrond van een corporatie. De achtergrond van een corporatie wordt, zoals uit het onderzoek blijkt, beïnvloed door wortels in het gebied en het leiderschap van de organisatie.

In deze eerste stap ligt het initiatief om tot een strategie te komen bij de opdrachtgever.

2. Tactiek

De visie uit de stap strategie wordt vertaald in een voldoende flexibel programma in de stap tactiek. In deze stap gaat het om het vaststellen van de organisatie om de doelstelling uit stap 1 uit te kunnen voeren. Op basis van het nalopen van de ingrediënten van sgo procesmanagement wordt ingegeven hoe het programma zo optimaal mogelijk aangepakt kan worden.

De inrichting van de programma-organisatie heeft in deze stap grote prioriteit. Er moeten keuzes gemaakt worden door de organisatie of ze zelf het programma gaat uitvoeren, samenwerkingen aangaat met private of publieke actoren of dat werkzaamheden uitbesteed worden. Daarbij moet de corporatie zich bewust zijn van de aanwezige netwerken binnen een gebied en of de corporatie voldoende financiële ruimte heeft. Nagegaan dient te worden of de eventuele samenwerking of eigen organisatie 'Europa-proof' is. In het verlengde van de organisatiestructuur dienen de risico's in kaart gebracht te worden op basis van het verwachte en nader gespecificeerde financiële en maatschappelijke rendement. Als de programma-organisatie is gevormd en de risico's beheerst kunnen worden, kan het programma onderverdeeld worden in projecten.

Deze tweede stap loopt parallel aan de stap tactiek op het gebied van opdrachtgever-opdrachtnemerschap. Het estafettesokje moet overgedragen worden op een wijze waarbij zo min mogelijk informatie verloren gaat en de doelstelling van de strategie voorop staat.

3. Operationaliseren

In deze laatste stap wordt de strategie via de tactiek geoperationaliseerd. De nadruk in deze stap ligt bij het proces, procesverbindingen en processen aansturen. De daadwerkelijke uitvoering van de gebiedsontwikkeling is mensenwerk. De werkwijze van de corporaties is maatschappelijke verantwoord ondernemen met als doel het creëren van maatschappelijk rendement. De organisatie dient zijn samenhangende sectorale en facetmatige aspecten in uitvoering te brengen tussen de verschillende interne afdelingen en externe actoren. Deze derde stap houdt tevens in dat het flexibele programma onderverdeeld wordt in concrete projecten. De resultaten, zowel financieel als maatschappelijk, kunnen ge-benchmarkd worden met collega-corporaties. De projecten worden door de opdrachtnemer uitgevoerd.

Om de drie stappen beheerst te doorlopen moeten zowel de financiële als de maatschappelijke resultaten gedurende het totale proces voldoende transparant zijn. Voldoende transparantie per stap om tussentijds te kunnen evalueren en om het proces bij te kunnen sturen. Bekend is dat het steeds moeilijker is om het proces, naarmate de stappen verder doorlopen zijn, bij te sturen. Ook wordt de invloed op het eindresultaat van sgo steeds minder. Een transparantiemethodiek is ook van belang om de nieuwe strategieën die in ontwikkeling zijn bij een corporatie, van input te voorzien. Deze input wordt geleverd uit de evaluatieresultaten vanuit de drie stappen die inmiddels zijn doorlopen.

4.2 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt getracht aanbevelingen te doen op basis van de uitkomsten van dit onderzoek. Met andere woorden, de nieuwe corporatie samen te stellen uit de informatie die in de vorige stappen en hoofdstukken zijn verzameld.

Het meetbare maatschappelijke rendement

Het meetbare resultaat van gebiedsontwikkeling is vooral gebaseerd op het financiële resultaat. Het maatschappelijke rendement is tot nu toe niet om te rekenen naar financieel resultaat en hier ligt een uitdaging voor de sociale projectontwikkeling en de gehele corporatiebranche. Corporaties dienen alert te zijn dat niet-slagvaardig zijn, gelijk gaat staan aan maatschappelijke aanpak. Als lagere rendementen worden behaald, dient gespecificeerd te worden wat de reden van de afgeroomde resultaten is. De maatschappelijke resultaten moeten toetsbaar zijn. Er moet transparantie komen in het maatschappelijke rendement. Maatschappelijk rendement moet meetbaar gemaakt worden. Een beleidsontwikkeling kan een flink negatief financieel resultaat opleveren, een zogenaamde onrendabele top, terwijl het maatschappelijk rendement positief kan uitpakken.

Aedex doet al een voorzet door middel van een indexcijfer waarmee benchmark kan plaats vinden met andere corporaties. Vooral het maatschappelijk rendement is hierin interessant. Nog te weinig corporaties nemen hier deel aan en de rekenmethode bestaat nog niet lang. Een omgekeerde redenering zou beter de positie van een corporatie kunnen weergeven. Het indexcijfer zou bijvoorbeeld omgerekend moeten worden naar valuta in plaats van indexen en eenheden. Met behulp van euro's kan het maatschappelijk rendement in één oogopslag duidelijk worden. Het maatschappelijk resultaat dient bovendien onderdeel uit te maken van de kosten en opbrengsten in de totale integrale gebiedsontwikkelingsexploitatie. Denkbaar opbrengsten op lange termijn zijn waardevermeerdering door fysieke investeringen. Bij vermindering van kosten kan gedacht worden aan minder leefbaarheidacties op langere termijn door maatschappelijke investeringen, meer wooncarrière mogelijkheden voor huidige huurders, minder woonconsulenten nodig, ect.

Leiderschap

Leiderschap is een bepalende factor voor een organisatie en het rendement. Rendement moet afrekenbaar zijn op het leiderschap en leiderschap moet resultaat gericht zijn. Zonder meetbaar maatschappelijk resultaat, zonder risico's, is het leiding geven aan een bedrijf niet afrekenbaar. Dit pleit voor een strenge raad van bestuur of aandeelhouders. Het toezichthoudende orgaan moet het bestuur van een corporatie op koers houden. De aandeelhouder kan bijvoorbeeld de overheid zijn of een overheidsinstelling die 51% van de aandelen in bezit heeft. Eén van de fundamentele zwakten van de woningcorporaties is het toezicht op het bestuur. Het toezicht moet beter en professioneler op zodanige wijze georganiseerd worden dat maatschappelijk presteren dominant is en niet het financieel presteren. Financieel toezicht is dankzij de sectorinstituten al in grote mate aanwezig.

Meetbare doelstellingen

Heldere meetbare doelstellingen op het gebied van projectontwikkeling, voortvloeiend uit de bestaande situatie van de woningcorporatie en het strategisch vastgoedbeleid, zijn binnen de gehele sector niet goed vastgelegd. Woningcorporaties werken zonder meetbare doelstellingen waaraan helder en eenduidig prestaties kunnen worden afgelezen. De uitwerking van deze doelstellingen in duidelijk meetbare prestaties zal leiden tot een beter resultaat. Hierbij moet onderscheid gemaakt worden tussen de maatschappelijke kant van de corporatie en de marktconforme doelstellingen van projectontwikkeling. Corporaties dienen zich sterk te professionaliseren op het bepalen van en communiceren over hun maatschappelijke rendement, in het bijzonder in het lokale gebied. Van corporaties die in betrekkelijke vrijheid, door de ruime marges in het BBSH, aan maatschappelijke doelen werken, mag de samenleving die professionaliteit eisen. Er moet veel scherper worden aangetoond hoe zij met de lokale investeringen maatschappelijk rendement realiseren. Een aanbeveling is dat de doelstelling van een corporatie meetbaar gemaakt moet worden.

Concurrentie

Samenwerkingen tussen corporaties hebben vele voordelen. Het samen optrekken met andere corporaties is een vorm van risicospreiding. Er zijn ook belangrijke nadelen op te sommen: Men gaat niet harder lopen en er zijn toch geen kapers op de kust. Concurrentie is ook moeilijk omdat men tot elkaar

veroordeelt is. 50 jaar geleden was men elkaars burens, nu en over 50 waarschijnlijk nog, als men niet met elkaar gefuseerd is. Uit de literatuur en de casestudie blijkt dat de concurrentie tussen de corporaties ver te zoeken is. De meerwaarde van marktpartijen is dat zij zo slagvaardig zijn. Deze meerwaarde wordt mede veroorzaakt door de onderlinge concurrentie. Een marktpartij moet scherp en alert op de markt blijven, puur om te overleven. Corporaties kennen dit mechanisme amper, behalve het innemen van strategische posities (de zogenaamde beheerconcurrentie). Een aanbeveling is om de corporaties te laten concurreren. Uit de interviews blijkt dat een totale organisatie de waarde moet inzien van de herstructurering. Herstructurering gaat een hele organisatie aan en niet alleen de projectontwikkelingstak. Bij de meeste corporaties is verhuren de core business en niet projectontwikkelen. Benchmark is een andere optie om de concurrentie te vergroten. Een slagvaardige en daardoor prijsdrukkende werking kan het effect hiervan zijn.

Op de samenwerking tussen commerciële marktpartijen en corporaties is niet ingegaan in het kader van dit onderzoek, al is de operationele uitwerking van een gebiedsontwikkeling door een externe partij in opdracht van een corporatie per definitie ook een samenwerking. Deze samenwerkingsvormen komen al heel veel voor en het is een interessante suggestie om hierin een verdiepingsslag aan te brengen.

Hybride organisatie

De hybride organisatie is een steeds belangrijker actor in het speelveld van de gebiedsontwikkeling aan het worden. De corporatie is één van de belangrijkste exponenten van deze publiek-private soort. De corporatie past sinds de bruteringsoperatie niet meer in het publieke rijtje, en dit onderzoek laat zien dat de corporatie ook niet past in het rijtje van de private partijen. Dat het niet meer hierin past, is de oorzaak van het verschil in doelstelling. Een organisatie met hybride eigenschappen heeft als noodzakelijk doel het maatschappelijk rendement te behalen. Een logisch gevolg lijkt voor de hybride organisatie een juridische basis te creëren om de unieke organisatie van de corporatie als sociale onderneming te funderen. Daarbij dient de corporatie gezien te worden als een 'gewone' belegger met een speciale taak en zonder winst oogmerk. De speciale taak is het met voorrang richten op die bewoners die dat, om welke reden dan ook (financieel bijvoorbeeld), niet op eigen kracht kunnen en geeft voorrang aan degenen die huursubsidie nodig hebben.

De nieuwe corporatie

Met de nieuwe corporaties worden een aantal aanbevelingen voorgesteld hoe de corporaties dienen te opereren in het speelveld van gebiedsontwikkeling in de veranderende en complexe context. Binnen de organisaties struikel je over de marktvisies, onderzoeken en visitaties. Gesteld wordt dat corporaties in ontwikkeling zijn wat projectontwikkeling betreft en de organisaties eigenlijk nog lerende zijn. Op zich is deze redenering te volgen, echter afgezet tegen marktpartijen klopt dit niet. Corporaties zijn al lange tijd bekend met de projectontwikkelingsopgave voor het sociale huurdeel. Marktpartijen als bijvoorbeeld aannemers zijn ook pas sinds enkele jaren serieus gestart met een projectontwikkelingsafdeling. De waarde van deze afdeling wordt in deze bedrijven veel hoger ingeschat dan bij corporaties. Bij de ontwikkelende aannemers is het zelfs in de afgelopen jaren uitgegroeid tot de meest winstgevendste tak. Bij de meeste corporaties staan de projectontwikkelingsafdelingen in de steigers en worden financiële winsten amper behaald. Bij corporaties dient men zich meer bewust te worden van het enorme belang van deze afdelingen. Nog te veel vormen de afdelingen 'wonen' de kerntaak cq. afdeling van de organisatie. Projectontwikkeling is slechts bijzaak, terwijl de meeste uitgaven plaats vinden bij deze projectontwikkelingsafdeling.

De woningcorporaties worden steeds groter en invloedrijker. De corporaties hebben een leidende rol en een sterke behoefte aan expansie. De corporaties moeten groter worden om kwaliteit en professionaliteit van hun dienstverlening te kunnen blijven ontwikkelen. Bovendien zijn ze geschikt qua organisatievorm in hun sectorale en facetmatige opzet om een antwoord te geven op de toenemende complexe vraag uit de maatschappij. Hiermee spelen woningcorporaties een leidende rol in integrale gebiedsverantwoordelijkheid. Zaken als doelgericht bouwen, het integreren van welzijn- en zorgtaken bij het woningaanbod en het herontwikkelen van grote delen van het woningbezit in gevoelige wijken, zijn belangrijke ontwikkelingen. Woningcorporaties zorgen steeds vaker voor voorzieningen in de wijk, waaronder gezondheidscentra, scholen en wijkcentra. De invloed en de maatschappelijke rol van de corporaties neemt daardoor snel toe. Door de opgedane deskundigheid en de financiële slagkracht te bundelen, worden grote corporaties spelers waar niemand omheen kan.

Vervolgonderzoek

Ten aanzien van een mogelijk vervolg onderzoek is het interessant om een model te ontwikkelen waarin het maatschappelijk rendement toetsbaar is. De eerste indicatoren zijn al beschikbaar, bijvoorbeeld Aedex, maar een algemeen gebruikt instrument ontbreekt. In het buitenland zijn al ervaringen opgedaan in andere sectoren met methoden om inzicht te krijgen in het maatschappelijke rendement.

Interessant is bovendien om de koppeling te toetsen tussen maatschappelijke investeringen en de waardeontwikkeling van vastgoed in een gebied. Gemeten dient te worden of de economische en financiële waarde van vastgoed stijgt op de lange termijn als maatschappelijke investeringen plaatst vinden zoals de maatschappelijke investeringen door plattegronden groter uit te voeren, meer architectonische kwaliteit toe te voegen, voor dure stedenbouwkundige uitvoering te kiezen in plaats van economische en vaak minder fraaie oplossingen als die van de commerciële marktpartijen. Vaak gebruikte oplossingen van marktpartijen zijn een parkeergarage op het maaiveld van een binnenterrein, minder architectuur, kleinere woningen, etc. Deze financiële indicatoren kunnen misschien gestandaardiseerd worden, maar de sociale investeringen zoals de aanwezigheid van een wijkmeester, conciërge en hulpverleners is lastiger. Toch is het van groot belang deze sociale tak meetbaar te maken om de zogenaamde leefbaarheid aan te tonen. Dit is de eerste stap, want de basisvraag is of een hogere waarde van vastgoed ook betekend dat de leefbaarheid verbetert is.

Een andere vraag die interessant is, is of er een pijl moet lopen in figuur 26 'maatschappelijk rendement sgo' van maatschappelijk rendement naar financieel ondernemen. Met andere woorden: staat maatschappelijk rendement gelijk aan financieel rendement op de lange termijn voor een corporatie in een buurt cq. gebied? De maatschappelijke investeringen zijn bij een bevestigend antwoord hierop voor corporaties zeer interessant, omdat de investeringen op lange termijn terugvloeien op de balans van de corporatie. Daarmee ontstaat tevens de vraag of een maatschappelijke investering wel zo maatschappelijk is. Is deze soort investering op kort termijn maatschappelijk en op lange termijn financieel aantrekkelijk voor de corporatie? Dus de doelstelling van maatschappelijk rendement is om de waarde van het eigen vastgoed op de lange termijn te optimaliseren. Het maatschappelijk presteren is daarmee voor een corporatie een commercieel financiële investering op de lange termijn geworden en geen maatschappelijke prestatie.

Met een antwoord op deze vervolgvragen kan de corporatiebranche de maatschappelijke en politieke discussie smoren en het eigen voortbestaan verzekeren. Het voortbestaan verzekeren door de eigen meerwaarde aantoonbaar te maken.

Bronnen

Literatuur

- Aedes-Magazine nr. 9, 5 mei 1999.
- Aedes (2005), 'Bouw geen koopwoningen om de onrendabele top te dekken', bron: Aedes Magazine 17-18/2005.
- Aedes (2005), Gelijk speelveld bij sociale woningbouw, bron: Aedes Magazine 23/2005.
- Aedes-magazine nr. 5, artikel blz. 3, *Voorwaardelijk akkoord voor glasvezelnet corporaties Amsterdam*, 2006.
- Berg, L. van den, E. Braun en J. van der Meer (1997), *The organising capacity of metropolitan regions, in: Environment and Planning: Government and Policy*, volume 15, pp. 253-272.
- Bouw en Uitvoering, tijdschrift, *Werk maken van stedelijke vernieuwing in de Randstad*, Kristal NV, mei/juni 2006.
- Brandsen, T., Van de Donk en P., Kennis Meervoudig bestuur; Publieke dienstverlening door hybride organisaties, 2006.
- Bree, Chantal de, onderzoek: *Een wereld van verschil?*, november 2004.
- Buitelaar e.a. (2004), Naar een residueel bepaalde grondprijs voor sociale woningbouw?
- Castells, M. (1996, 2000), *The rise of the Network Society, Volume I: The information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Oxford.
- Castells, M. (2002), *Local and global: cities in the network society*. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 93, pp.546-556.
- Conijn, J., Woningcorporatie: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing, april 2005, RIGO.
- Conijn, J. (december 2004). De transparantiemethodiek. Een instrument voor maatschappelijk ondernemen, SEV Rotterdam.
- Dekker, De toespraak van minister Dekker tijdens het Aedes-congres op 3 november 2005, in de Nieuwe Buitensociëteit te Zwolle.
- Deloitte, Corporate Governance, projectontwikkeling, juni 2006.
- Deuten & De Kam (november 2005). *Weten van renderen; Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken*. SEV Rotterdam.Elsevier, *Bouwkundige encyclopedie*, Amsterdam, Brussel, 1954.
- Flier, Van der, Gruis, Stichting bouwresearch, NEPROM, 2004.
- Fokkema, J. (2001), *Woningcorporaties en projectontwikkelaars: samen voor ons eigen?* In: Rela Estate, nr. 16, pp. 20-22.
- Förch, A., I. Algera, *Beweegredenen corporaties*, VROM, 2006.
- Forum studiedag, *Zin en Onzin van de onrendabele top*, H. Westra, TU Delft RE&H, 23 maart 2006
- Graaf, Kees de, *Corporatiedirecteur Jaap Boogaard: 'Financiële risico's niet overbelichten'*, B & G, januari 2006.
- *'Het rijke, tweede leven van oude achterstandswijken'* in Vrij Nederland, pp. 58-61, 29 januari 2005-11-11
- Haas, H. de, Verdaas, C., *Een programmatische perspectief*, januari 2003, KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing.
- Harms, E., *Samenwerking woningcorporaties en projectontwikkelaars*, artikel in Real Estate, nr. 46, pp. 38-41, juni 2006.
- Harms, E., *De cijfers van benchmark 'Wat kan ik ermee?'*, artikel in Aedes-magazine nr. 5, 2006.
- Harvey, D. (1989), *From Managerialism to Entrepreneurialism: the transformation in Urban Governance in late capitalism*, in: Geografiska Annaler, 71 (B/1), pp.3-17.
- Helleman, G., *Quickscan Rol marktpartijen*, augustus 2005, KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing
- Hoek, Drs. R.M. van, *Stedelijke gebiedsontwikkeling 2006*, april 2006, MCD Master City Developer.
- Jeleniewski, ir. M., *Integrale gebiedsgerichte aanpak van wijken*, augustus 2004, MCD Master City Developer
- Kam, G. de en J. Deuten, *Maatschappelijk rendement van vastgoed*, artikel - Real Estate Magazine (2006/46 pag. 15-19), jaargang 9, juni 2006.
- Kempen, Drs. B.G.A., Velzen, N. van, *Werken aan wonen - 75 jaar Nationale Woningraad*, Nationale Woningraad, Almere, 1988
- Kempen R.van, Bolt, G., *Tussen fysiek en sociaal*, NWO en Kenniscentrum Grote Steden, oktober 2003.
- KEI-overzicht De Nieuwe Grondexploitatiewet.
- KEI (2005) Wat moet ik weten over grondbeleid?
- KEI (2005), Utrechtse corporaties kopen grond tegen marktprijs.
- Kessels, S., P. Boelhouwer, K. van Dreven en V. Smit, *Niet voorbij, wel vooruit*. Woningcorporaties aan zet, te verschijnen in het Tijdschrift van de Volkshuisvesting 12^e jaargang, no. 1 p. 6-10.
- Kuij, R. van der, *De woningcorporatie organiseert projectontwikkeling*, oktober 2005, TU Delft faculteit Bouwkunde.
- Kuij, R. van der, *Ontwikkelende woningcorporatie*, BOSS Magazine, TU Delft, maart 2005.
- Kuij, R. van der, H. Westra (2006), *Woningcorporaties en projectontwikkeling*, Real Estate Magazine.
- Laverman, Wim, in Building Business, 'Winnaars Reputatie Monitor: nieuw zijn Buck en Groningen, opnieuw TCN en Woonbron', nr. 4 - Mei 2006, November 2005
- Liukku, Antti, Huismelkers uitgekookt, Vierduizend woningen 'in verkeerde handen', Algemeen Dagblad, 28 juni 2006.
- Moret, A.J. (2002), *De rol van procesleider bij stedelijke vernieuwing; procesmanagement onder gemeentelijke regie*, Congresinleiding, OBR, Rotterdam.
- Mulder, Taco. *Brussel worstelt met afbakening*, Het Financieele Dagblad, p. 3., 23-05-2008.
- Nieuwe Unie, de, jaarverslag 2004, mei 2005.
- Nieuwe Unie, de, jaarverslag 2005, mei 2006.
- NUL20, *De wonderere wereld van de grondprijs*, 2002.
- NUL20, 23 november 2005.
- Otgaar, drs. A., *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, EURICUR, 2005.
- PropertyNL (2005), Amvest ontwikkelt IJburgwoningen met lagere grondprijs.
- Reinders, D. Ent, B. van de, Oerlemans, A., Heide, G. de, Peeters, R. en Sprundel M. van, *Verkenningnot fusie Woonbron – Woondrecht*, 23 mei 2005.
- Reus, ir. C. de. *Als een woningcorporatie Cas Spijkers in dienst neemt, kan de corporatie een sterrenrestaurant beginnen*, in tijdschrift BOSS magazine nr. 24, maart 2005.
- Rooy, Annet de, Born, Hiddo. *'De veranderende rol van woningcorporaties'*, Deloitte & Touche ICS Adviseurs.
- Schaar, Jan van der. *RIGO jaarverslag*, RIGO Research en Advies, 2005.
- Staatscourant, Laat corporaties dochters oprichten, 17 maart 2006.
- Teisman, prof. Dr. Ing. G.R., Klijn, E.H., *Partnership arrangements: governmental rhetoric or governance schemes?* In Public administration review, vol. 62, nr. 2, maart/april 2002.

- Tordoir, P., *Gezocht: laxemiddelen voor de volkshuisvesting* in NUL20, maart 2006.
- Tweede Kamer (2005) *Brief van Minister inzake Beleidsvisie toekomst van woningcorporatie*. Den Haag, vergaderjaar 2005/2006, 29 453, nr. 30.
- Verlaet, J. van 't, *Integraal stedelijk en regionaal beleid*, MCD, 2003.
- Vestia Groep jaarbericht 2005.
- Visser (2004), *De mythe van de onrendabele top*.
- VNG (2005), *Grondexploitatiewet raakt hart lokale bouwpraktijk*, bron: VNG-magazine 25 nov 2005.
- VROM, brief aan de Tweede Kamer met beleidsvisie op toekomst woningcorporaties, 12 december 2005.
- VROM-raad, *Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet*, oktober 2005.
- Het WBR jaarverslag, 2004.
- Het WBR, *Rotterdam, goed wonen en goed leven, Strategische Heroriëntatie Woning Bedrijf Rotterdam 2005 – 2015*, september 2005.
- Westra, ir. H.. *De woningcorporatie als projectontwikkelaar*, BOSS Magazine, TU Delft, maart 2005.
- Wildt, R. de, Keers, G., Schaar, H. van der, Heijden, J. van der, Vries, P. de, Boumeester, H., (maart 2005) *Marktimperfecties in woningbouw*, Rigo en OTB.
- Woonbron jaarverslag 2004.
- Woonbron jaarverslag 2005

Internet

- www.aedes.nl (op verschillende data site geïnformeerd, zie toegepaste voetnoten)
- www.aedex.nl (30-7-2006)
- www.cecodhas.org/files/7BD199AC.doc
- <http://www.cfv.nl/images/stories/Publication/pdf/Verslag%20financieel%20toezicht%20wcps%202005%20verslagjaar2004.pdf>
- www.com.wonen.nl (7-7-2006)
- www.convide.nl (30-6-2006)
- www.iponl.nl (7-8-2006)
- www.denieuweunie.nl (12-7-2006)
- www.iut.nu (7-8-2006)
- www.kei-centrum.nl (op verschillende data site geïnformeerd, zie toegepaste voetnoten)
- www.kristal.org (1-7-2006)
- www.NEPROM.nl (12-5-2006)
- www.sev.nl (14-08-2006)
- http://www.sev.nl/publicaties/publicaitem.asp?id_publicatie_open=776&zoek=true&zoek_string=transparantiemethodiek
- www.vestia.nl (23-7-2006)
- www.vng.nl
- www.vrom.nl (op verschillende data site geïnformeerd, zie toegepaste voetnoten)
- www.vrom.nl/get.asp?file=/docs/wonen/prestatieindex_31.pdf
- www.hetWBR.nl (12-6-2006)
- www.woonbron.nl (27-6-2006)

Afbeeldingen en foto's

- afbeelding tweestrijd op voorkant van www.janheinarens.nl/.../tweestrijd.jpg (18-8-2006)
- figuur *primaire en secundaire stakeholders*, A. Otgaar, MCD.
- figuur *sectoren en facetten*, J. van 't Verlaet, MCD.
- foto Margriet Drijver uit Nieuwsbrief Oude Noorden aan de Rotte, jaargang 2 – 2005 nummer 5 – mei/juni.
- foto Martien Kromwijk van www.woonbron.nl
- foto Erik Staal van www.vestia.nl
- foto Jaap Boogaard van www.denieuweunie.nl
- foto Arjan Schakenbosch www.hetWBR.nl
- foto Einstein van moules.org/.../einstein_relativitai.preview.jpg
- foto prie bij hoofdstuk verhoudingen van http://static.flickr.com/37/116684177_6c2b118b26.jpg
- afbeelding van poppetjes onder hoofdstuk actoren www.kwaliteitskringzeeland.nl/.../poppetjes.gif
- afbeelding blauwe gevels Beukeldijk te Rotterdam foto's van kunstenaar Florentijn Hofman.
- afbeelding demonstratie woningnood jaren zeventig, onder hoofdstuk context, www.20eewennederland.nl/.../03WONIN1.jpg

Bijlagen

1. Interviewopzet
2. Aankondigingsbrief interview
3. Verslag interview Nick Nieuwpoort Com-wonen.
4. Verslag interview Hans Wielaard Com-wonen.
5. Verslag interview André Rouwers het WBR.
6. Verslag interview Jiri Anton, Kristal.
7. Verslag interview Louis Overboom, de Nieuwe Unie.
8. Verslag interview Arie Moerman, Estrade.

Bijlage 1: Interviewopzet

De vraagstelling in stap 3 de praktijk komt voort uit de hoofdvraagstelling en is:

Waarom hebben een de vijftal corporaties in Rotterdam in vergelijkbare omstandigheden verschillende organisatievormen om sgo uit te voeren?

Alle geïnterviewde personen zijn werkzaam binnen een corporatie op het snijvlak tussen het strategische en operationele niveau van de projectontwikkelingstaak van de corporaties. De geïnterviewde personen zijn:

- Nick Nieuwpoort, Vastgoed manager bij **Com-wonen**.
- Hans Wielaard, manager Projecten bij **Com-wonen**.
- Arie Moerman, directeur **Estrade**, dochteronderneming van **Vestia**.
- Jiri Anton, directeur woningbedrijf **Woonbron-Kristal** (voormalig directeur van Convide), samenwerking tussen **Woonbron** en **Kristal**.
- Louis M. Overboom, adjunct-directeur Vastgoedontwikkeling van **De Nieuwe Unie**.
- André Rouwers, hoofd projectmanagement bij de afdeling Vastgoed van **het WBR**.

De interviewvragen zijn zodanig opgesteld dat ze ingaan op de conclusies uit stap 2 theorie. Door middel van de interviews wordt getracht deze conclusies te toetsen en scherper te krijgen. Verder blijkt dat uit de antwoorden van de interviews ook nieuwe openingen en invalshoeken ontstaan. Niet op alle nieuwe punten wordt even diep ingegaan, mede door het gebrek aan tijd gedurende het interview. Gestart is met een interview met Nick Nieuwpoort. Naar aanleiding van het verloop van dit gesprek zijn de interviewvragen bijgesteld en in een andere volgorde geplaatst. Het bleek praktischer de vragen anders te groeperen om te voorkomen niet dwars en heen en weer door bepaalde onderwerpen te gaan. Na Nick Nieuwpoort zijn de interviews op een zelfde wijze gegeven om de antwoorden zo zuiver mogelijk te kunnen vergelijken. Het interview start met te vragen naar de doelstelling van de corporatie en in het bijzonder de missie van projectontwikkeling in het dure segment. Vervolgens wordt de eigen interne organisatie onder de loep genomen. Daarin komen ook zaken als leiderschap en de Europese context aan de orde. Bijna vanzelfsprekend verschuiven de gesprekken naar andere corporaties hoe deze de organisaties hebben ingericht. Gedurende het interview wordt ook getracht te sturen op de vijf onderzochte corporaties. Tenslotte worden de organisaties van de geïnterviewde corporaties vergeleken met marktpartijen. Vaak zijn een aantal vragen al eerder in het interview aan de orde geweest en worden deze daarom overgeslagen. Bijna alle interviews liepen gemiddeld een half tot een uur uit, alleen het laatste interview niet. De geïnterviewden bleken zeer geïnteresseerd in de interviews (een afspraak maken was ondanks de vakantieperiode geen probleem) en kwamen door de achterliggende theorie die hen was toegezonden tot hun eigen verrassing ook zelf tot bepaalde inzichten. Op Louis Overboom na hebben alle geïnterviewden de verwerking van hun interview goedgekeurd. De twee bovengenoemde hebben nog niet op de uitkomsten gereageerd. Het interview van Arie Moerman vond plaats in de middag (15.00 uur) op de heetste dag van het jaar, maar het resultaat (de antwoorden) was zeer overtuigend. In de bijlagen is één brief opgenomen met daarin de aankondiging en inleiding van het interview zoals naar alle geïnterviewden is verzonden.

Bijlage 2: Aankondigingsbrief interview

Woningbedrijf Rotterdam
Dhr. A.H.G. Rouwers
Postbus 2370
3000 CJ ROTTERDAM

Rotterdam:
30 juni 2006

ons kenmerk:
SR2006/KS/002

behandeld door:
K. Schellen

onderwerp:
scriptie 'De nieuwe corporatie'

Geachte heer Rouwers,

Allereerst wil ik u bedanken voor de tijd die u vrij maakt ten behoeve van het interview. Ter voorbereiding van het gesprek stuur ik u nadere informatie over mijn onderzoek, die u indien gewenst kan doorlezen.

Zoals u weet, volg ik de opleiding Master City Development (www.mastercitydeveloper.nl). De MCD is een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), de TU Delft en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR). Deze opleiding richt zich op stedelijke gebiedsontwikkeling vanuit een integrale benadering. Ik volg deze opleiding naast mijn werk als projectontwikkelaar bij de woningcorporatie Westambacht (www.westambacht.nl) in de regio Haaglanden. Het interview is het onderdeel casestudie van mijn scriptie en de scriptie is de afronding van de opleiding MCD.

De hoofdvraag van de scriptie is (over de inleiding en aanleiding van het onderzoek kan u, indien gewenst, meer lezen in de bijlage die is bijgevoegd):

Moet de corporatie binnen de stedelijke gebiedsontwikkeling de commerciële koopprojecten naast de sociale huurwoningen door de eigen organisatie of door externe projectontwikkelaars uit laten voeren binnen de landelijke en Europese wet- en regelgeving?

Deze hoofdvraag wordt behandeld naar aanleiding van een analyse van de praktijk. De casestudie houdt in een aantal grote Rotterdamse corporaties te vergelijken. De vijf gekozen grote Rotterdamse corporaties zijn Com-wonen, Woonbron, Woningbedrijf Rotterdam, de Nieuwe Unie en Vestia. De corporaties zijn even groot (aantal huureenheden), hebben hetzelfde werkgebied (Rotterdam), kennen de gelijke (groot stedelijke) problematiek en hebben vergelijkbare sgo projecten. Bewust is voor grote corporaties gekozen. Grotere corporaties hebben een uitgebreider en completer beeld van ontwikkelingen in de komende jaren voor de corporaties dan kleinere corporaties. Het strategisch voorraadbeleid is bij deze organisaties verder ontwikkeld. Waarom zijn de gebiedsontwikkelingsorganisaties toch totaal verschillend van opzet? Hiermee is de vraagstelling binnen de casestudie als volgt:

Waarom hebben een vijftal corporaties in vergelijkbare omstandigheden verschillende organisatievormen om sgo uit te voeren?

De nadruk van het vergelijkend onderzoek ligt dus op de organisatie van de corporaties en wordt het onderzoek gefocust in dit deel van het onderzoek. Door middel van bestaande literatuur en gegevens worden de corporaties geïntroduceerd en wordt ingezoomd op de verschillende organisatievormen. De betrokken ontwikkelaars binnen de organisatie van 'de grote vijf' worden tenslotte geïnterviewd over de organisatie waarmee de gebiedsontwikkeling wordt uitgevoerd.

Hopelijk heb ik hiermee voldoende informatie verstrekt tot zover. Indien u nog nadere vragen en of opmerkingen heeft, ben ik bereikbaar op onderstaand telefoonnummer of emailadres.

Met vriendelijke groet,

Kay Schellen

Telnr. (06) 10985888

Email. kayschellen@hotmail.com

Bijlage

Bijlage 3: Interview met Nick Nieuwpoort, manager Vastgoed bij Com-wonen, 3 juli 2006.

De vragen

Doelstelling corporatie

Wat is het doel van uw corporatie? Het huisvesten van die mensen die daartoe zelf niet in staat zijn. (refereert aan het oorspronkelijke doel van corporaties). Er moet wel voldoende geld gegenereerd worden om dit op een goede manier te kunnen doen, zoals verkoop van woningen en het ontwikkelen van koopprojecten.

Wat is het doel van uw corporatie om projecten te ontwikkelen binnen sgo van het dure segment?

Op zich is het geen doel van Com-wonen als corporatie om te ontwikkelen. Wij zien het meer als een bijkomstigheid, bijvoorbeeld bij herstructurering in een wijk met alleen maar goedkope woningvoorraad. Zowel economisch als demografisch is diversiteit van de woningvoorraad van groot belang voor een wijk. Projectontwikkeling kan daar mogelijk aangewend worden als inkomstenbron maar uit ervaring is gebleken dat het geen gemakkelijke opgave is. Grondkosten spelen hierbij een cruciale rol.

Imago

Heeft de corporatiesector een imago probleem? Is het imago van de corporatie niet 'sexy'?

Dat is per corporatie verschillend en niet zozeer branchegebonden.

Is leiderschap bepalend voor de keuzes die gemaakt worden in de organisatie en de uitstraling?

In de zin van leiderschap voor je bezit heb je als grote corporatie veel meer capaciteiten, zoals wij gezien hebben na de fusie, en kun je veel meer voor de stad betekenen en dan niet alleen voor de core business maar ook voor de randverschijnselen zoals bijvoorbeeld herhuisvesting van bijzondere doelgroepen. Als kleine club heb je minder invloed, ondervind je minder politieke steun maar ontbreken ook de financiële middelen.

Dienen de corporaties zich niet meer te profileren als maatschappelijk verantwoorde onderneming?

Vraag niet gesteld.

Professionalisering (cultuur corporatie vs ontwikkelaar)

Heeft een corporatie een gebrek aan een professionele cultuur? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Heeft de corporatiesector behoefte aan de cultuur van een marktpartij: kennis van markt, slagvaardig, risicomangement, marketingvaardigheden en landelijk georiënteerdheid? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Kennen corporaties een verantwoordingscultuur? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Wat vindt u van de nieuwe bedrijven in het gat tussen sociaal en commercieel, bijv. Kristal.

Is er wantrouwen over en weer (zakkenvullers vs log)? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Organisatie

Hoe is uw organisatie georganiseerd? Onze organisatie is in 2003 ontstaan vanuit de fusie van Woningpartners, de combinatie en VL Wonen en kent 4 verschillende directies: Vastgoed, Productie, Wonen en Financiën en deze directies worden aangestuurd door de directeur/bestuurder Margriet Drijver. Na de fusie bleek dat er binnen het bezit geen dwarsverbanden bestonden tussen de 4 directies. Daarom zijn er binnen de directie Vastgoed 4 gebiedsmanagers aangesteld in noord, oost, zuid (dat zijn de gebieden van de oude corporaties) en een 4^e in wonen, zorg en welzijn. Zij vormen de spil binnen de gebiedsontwikkeling en zijn de regisseur van hun gebied. Zij zijn verantwoordelijk voor het vastgoed, het waardenmanagement en de grondaankopen.

Wanneer is een project een project? Elk jaar wordt het bezit gelabeld en wordt er bekeken wat ermee gedaan moet worden.

Ondervindt u concurrentie tussen corporaties qua projectontwikkeling? Nee, de verschillende corporaties vormen juist samenwerkingen, bijvoorbeeld de Pact van Zuid.

Ondervindt u concurrentie tussen projectontwikkende marktpartijen en corporaties? Nee, tot nu nog niet, spreekt Nick zich voorzichtig uit. Als bijvoorbeeld Erik Staal toch plannen in onze buurt organiseert is daar vrij weinig aan te doen.

Heeft uw organisatie (een wijze van) de keuze om al dan niet samen te werken met projectontwikkende marktpartijen? Of kiest u per definitie voor om de projectontwikkeling binnen de eigen organisatie uit te voeren?

In principe voeren we de projectontwikkeling zelf uit. Echter bij grondpositie of wanneer een marktpartij ons uitnodigt voor een bepaalde samenwerking kan de keuze voor een marktpartij vallen.

Is er verschil in uw organisatie tussen strategisch en operationeel niveau van sgo? Ja, de directie Vastgoed verzorgt de strategische keuzes en de directie projecten is op operationeel vlak actief. Hier moet aangetekend worden dat Vastgoed de eindverantwoordelijke blijft gedurende het proces.

Kiest u voor een knip in het strategische en operationele niveau? Vraag niet gesteld.

Hoe is de relatie tussen de projectontwikkelingsafdeling en de overige organisatie? De relatie is goed en voldoende. Iedereen binnen Com-Wonen moet zich wel meer bewust worden van het feit dat we een gezamenlijke doelstelling hebben, nl. de herstructurering verder helpen.

Ervaart u de overheid als een beperkende factor voor de verdere ontwikkeling van de sgo-organisatie? (Paradox tussen terugtrekkende overheid en juist sancties opleggen). Een marktpartij heeft ook een raad van bestuur die beoordeelt wordt op basis van de gemaakte winst. Indien die niet goed uitpakt, moet de verantwoordelijke weg. Bij een corporatie mag een aantal jaar verlies worden geleden zonder dat het gevolgen heeft voor iemand. Een overheid die dit beter bewaakt zou goed zijn voor de corporatie.

Wat betekent de Europese context voor uw organisatie? Hoe ziet de toekomst er van de project/gebiedsontwikkende organisatie/afdeling binnen uw corporatie eruit? Com-wonen wacht af wat de wet- en regelgeving gaat doen. De organisatie heeft het stramien echter gereed

Hoe zou u ideale SGO corporatieorganisatie eruit laten zien? Vraag niet gesteld.

Financiën

Is de financiële positie van de corporatie van invloed op de keuze van de vorm projectontwikkeling? Nee, want de financiële positie van Com-wonen is goed. Tevens wordt het risico bij de start van een project afgepeld voordat het door kan gaan. Het tekort wat overblijft, dient in de huur opgelost te worden.

Bevindt zich in de BBSH wetgeving te veel marge wat projectontwikkeling betreft? Vraag niet gesteld.

Wat is uw ervaring op het gebied van uitbesteden/samenwerken van SGO aan/met marktpartijen? De ervaringen verschillen natuurlijk. Gelijk is dat de meerwaarde niet direct aangetoond wordt. De problemen waar we als corporatie op stuiten, als de stroperigheid van de ambtenaren, uitlopen van plannings, daar hebben marktpartijen (bv. Parlando door Focus) op identieke wijze mee te maken. Financieel maakt het niks uit.

Zijn bij herstructurering de corporaties de aangewezen partij voor gebiedsontwikkeling? Indien de desbetreffende corporatie bezit in de wijk heeft, zij zijn de aangewezen partij.

Hebben corporatie en marktpartijen een gelijk speelveld of ongelijke concurrentie (Level playing field)?

Corporaties kunnen immers goedkoop geld lenen (WSW) Corporaties zijn vooral maatschappelijk verantwoordelijk. Marktpartijen hebben misschien wel een goede financiële achtervang, maar een corporatie betaalt vaak ook voor andere zaken (bv omgeving) waar marktpartijen niet aan beginnen.

Vindt u/Zijn corporaties rijk? Te rijk? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen Ongevraagd begint Nick bij het horen van deze term, dat van corporaties verwacht wordt dat zij de problemen van de gemeente oplossen. De corporaties worden nog steeds als een verlengstuk gezien.

Is men (=corporaties) tevreden over de behaalde resultaten? Kan sneller en het proces is nog veel te stroperig. Het probleem met het resultaat is ook een interne aangelegenheid. Nick stelt dat iedereen uit de organisatie zijn luchtje wilt achterlaten' bij een project. Dit is niet in het voordeel van het desbetreffende project. Een andere valkuil is dat men weet wat de klant wil, zonder bij de desbetreffende klant te rade te gaan. Hierdoor ontstaan producten die niet passen bij de vraag. Tevens is de motivatie van personeel heel belangrijk. Nick geeft als voorbeeld bouw personeel dat de hele dag bezig is beton te storten voor een bepaald project en dit met veel motivatie en vooral gezamenlijk doen. Het personeel gunt elkaar het resultaat. Het besluit tenslotte dat een totaal produkt gedragen moet worden door de hele onderneming voor een betere stad.

Ziet u uw organisatie als een maatschappelijk verantwoorde onderneming? Zoja, waarom? En is dit een meerwaarde ten opzichte van marktpartijen? Ja, corporaties zijn verantwoorde ondernemingen en dat heeft mede te maken met de lange termijn van bezit in een bepaald gebied.

Kan een corporatie een PPS in zich zelf zijn: Een private en publieke onderneming ineen met de daarbij behorende kwaliteiten? *Vraag is niet aan de orde gekomen.*

Is de lange geschiedenis een meerwaarde van een corporatie in een gebied (wijk, stad, enz) *Vraag is niet aan de orde gekomen.*

Is een corporatie-medewerker meer maatschappelijk betrokken dan een marktpartij? *Vraag is niet aan de orde gekomen.*

Bijlage 4: Interview met Hans Wielaard, manager Projecten bij Com.wonen, 6 juli 2006.

Doelstelling corporatie

Wat is de missie van uw corporatie? Het huisvesten van die mensen die daartoe zelf niet in staat zijn.

Wat is de missie van uw corporatie om projecten te ontwikkelen binnen sgo van het dure segment?

De missie is om differentiatie in het woningbezit aan te brengen, waardoor wijken meer kwaliteit krijgen om bewoners te kunnen binden. Het financiële aspect van projectontwikkeling kan vooralsnog buiten beschouwing gelaten worden, gezien er tot op heden geen winst gemaakt wordt.

Uw organisatie (intern)

Hoe is uw organisatie georganiseerd? Onze organisatie is in 2003 ontstaan vanuit de fusie van Woningpartners, de combinatie en VL Wonen en kent 4 verschillende directies: Vastgoed, Productie, Wonen en Financiën en deze directies worden aangestuurd door de directeur/bestuurder Margriet Drijver. Na de fusie bleek dat er binnen het bezit geen dwarsverbanden bestonden tussen de 4 directies. Daarom zijn er binnen de directie Vastgoed 4 gebiedsmanagers aangesteld in noord, oost, zuid (dat zijn de gebieden van de oude corporaties) en een 4^e in wonen, zorg en welzijn. Zij vormen de spil binnen de gebiedsontwikkeling en zijn de regisseur van hun gebied. Zij zijn verantwoordelijk voor het vastgoed, het waardemanagement en de grondaankopen.

Is er verschil in uw organisatie tussen strategisch en operationeel niveau? Binnen de directie Vastgoed wordt door de gebiedsmanagers op strategisch niveau door de portfoliomanagers nagedacht over sgo. Plannen en beleid worden geïnitieerd en vormgegeven en worden vervolgens op operationeel niveau door de directie Productie verder ontwikkeld en uitgewerkt.

Hoe is de relatie tussen de projectontwikkelingsafdeling en de overige organisatie, versterkt het elkaar of juist niet? De fusie organisatie is nog maar 1,5 jaar bezig en we zijn nog zoekende. Het zou wel versterkend moeten zijn, maar de praktijk laat zien dat dit nog niet zo is omdat het binnen de organisatie nog niet helemaal duidelijk is wat projectontwikkeling nu eigenlijk helemaal is en wat het allemaal omvat. De projectmanagers zouden eigenlijk meer draagvlak voor hun projecten moeten creëren binnen de organisatie.

Is leiderschap bepalend voor de keuzes die gemaakt worden in de organisatie en de uitstraling?

Dat is verschrikkelijk bepalend voor het gezicht en de manier waarop er met projecten omgegaan wordt.

Ervaart u de overheid als een beperkende factor voor de verdere ontwikkeling van de sgo-organisatie? (Paradox tussen terugtrekkende overheid en juist sancties opleggen).

In bepaalde opzichten wel. Het BBSH bestaat momenteel uit 7 regels waar je als corporatie aan moet voldoen. Als corporatie heb je met je uiteindelijke doelstelling en missie te maken en om die te bereiken moet je door al die regelgeving je focus steeds weer verleggen om uiteindelijk de kwaliteit te kunnen waarborgen. Soms is het bijvoorbeeld noodzakelijk voor een wijk om de kwaliteit van de woningen te verbeteren, waarbij gelijk het financiële aspect om de hoek komt kijken en daarmee de regelgeving van het BBSH. Niet het financiële aspect is bij je doelstelling leidend, maar het uiteindelijke resultaat. Maar door het financiële aspect kun je wel belemmerd worden door het BBSH.

Daarnaast zijn ook andere factoren op de kwaliteit van een wijk van invloed zoals ondernemerschap en sociale voorzieningen. Stuk voor stuk allemaal zaken waarover iets geregeld is binnen het BBSH waardoor je bij ieder aspect van de gebiedsontwikkeling je focus bij moet stellen.

Wat betekent de Europese context voor uw organisatie? Hoe ziet de toekomst er van de

project/gebiedsontwikkelende organisatie/afdeling binnen uw corporatie eruit? Wij zijn hier (nog) niet met veranderingen voor bezig. Zolang er een administratieve scheiding aangebracht kan worden tussen je semi commerciële- en kernactiviteiten en je die vervolgens belastingtechnisch kunt verantwoorden kun je beide activiteiten gewoon binnen de bestaande organisatie doen. We hebben niet de ambitie om echte commerciële activiteiten als makelaardij zelf te gaan doen, dus dat zal geen problemen geven.

versus andere corporaties (extern)

Waarom kiest u voor een andere wijze van organisatievorm dan de andere 4 corporaties?

Waarom anders? In principe is het allemaal op soortgelijke wijze georganiseerd van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, de één doet het alleen binnen zijn eigen organisatie en geeft het een andere naam

en de ander brengt het in een dochtermaatschappij onder, maar de rollen zijn en blijven hetzelfde als bij ons tussen Vastgoed en Productie.

Wat vindt u van de nieuwe bedrijven in het gat tussen sociaal en commercieel, bijv. Kristal?

Dat werkt ook niet altijd door de verplichte winkelnering, waardoor de opdrachtgever (de moedermaatschappij) niet altijd voor de beste partij kan kiezen (in zowel commercieel als in kwalitatief opzicht). Daarnaast blijkt dat de rol van opdrachtgever nog steeds niet goed wordt ingevuld door corporaties. Het blijkt in de praktijk erg lastig voor opdrachtgevers om de opdracht op een juiste manier te formuleren omdat de doelstelling(en) niet altijd helder zijn.

Heeft uw corporatie een andere uitstraling? Com-wonen hecht veel belang aan het maatschappelijk rendement en wil dit ook uitstralen zoals met Aedex, dit is inderdaad wel anders als andere corporaties.

Ondervindt u concurrentie tussen corporaties qua projectontwikkeling of vindt juist samenwerking plaats? Concurrentie is lastig te bepalen gezien we allemaal onze focus op andere zaken leggen, Vestia is erg bezig met positiebepaling in wijken, Woonbron met nieuwe woonconcepten en vooruitstrevende ideeën en wij zijn vooral bezig met het maatschappelijke rendement. Dus in die zin is er niet echt sprake van concurrentie.

Is uw corporatie tevreden over de behaalde resultaten en benchmarkt men deze resultaten ten opzichte van andere corporaties? *Vraag is niet aan de orde gekomen.*

versus marktpartijen (extern)

Wordt per definitie de projectontwikkeling binnen uw organisatie uitgevoerd? *Nee, niet per definitie. Daar waar mogelijk uiteraard wel, maar het is afhankelijk van de locatie, zijn er al partijen met positie, en het financieel risico. Dan kan er ook besloten worden om het samen met andere marktpartijen te doen.*

Is de financiële positie of personele middelen van de corporatie, positie of de soort marktpartij van invloed op de keuze van de organisatievorm? *Vraag is niet aan de orde geweest.*

Stelling: een corporatie is een PPS in zich zelf: Een private en publieke onderneming ineen met de daarbij behorende kwaliteiten. Kwaliteiten die verder gaan dan alleen de fysieke aspecten van projectontwikkelen, zoals woonconsulenten, relatie met huurdersorganisaties, beheer van buitenruimte, enz.

Mee eens? *Ja, in principe wel. Alleen mis je als corporatie bepaalde ruimte in commerciële aspecten waar marktpartijen wel aan kunnen voldoen. Dit komt ook weer door de sturing vanuit de wetgeving in de vorm van het BBSH. Ziet u uw organisatie als een maatschappelijk verantwoorde onderneming? Zo ja, waarom? Ja, dat is de kerntaak van de corporatie. En is dit een meerwaarde ten opzichte van marktpartijen? Voor de kwaliteit van wijken enz. wel. Alleen missen wij soms weer de ruimte die commerciële bedrijven hebben en de resultaatgerichtheid.*

Is een corporatiemedewerker meer maatschappelijk betrokken dan een marktpartij? *Vraag is niet aan de orde gekomen.*

Dienen de corporaties zich niet meer te profileren als maatschappelijk verantwoorde onderneming tov marktpartijen? *Ja, dat is ook waar de corporaties voor staan. Wij zijn maatschappelijk verantwoorde ondernemingen en geen commerciële bedrijven.*

De toegevoegde waarde volgens het KEI-centrum van een marktpartij is: kennis van markt, slagvaardig, risicomanagement, marketingvaardigheden en landelijk georiënteerdheid.

Heeft een corporatie voldoende professionele cultuur en is er behoefte aan de cultuur van een marktpartij? *Qua maatschappelijke verantwoordelijkheid is er voldoende cultuur, qua slagvaardigheid en resultaatgerichtheid kunnen we wel wat gebruiken van de cultuur van marktpartijen.*

Is het imago van de corporatie niet 'sexy' tov de andere corporaties? *Het imago wordt voor een groot deel bepaald door het succes van de projecten. Leiderschap speelt ook hier weer een grote rol, wat vind je als organisatie belangrijk om naar buiten te brengen, waar leg je de focus om mee te scoren? De concurrentie is hier een stuk verder en succesvoller mee.*

Hebben corporatie en marktpartijen een gelijk speelveld of ongelijke concurrentie (Level playing field)

Corporaties kunnen immers goedkoop geld lenen (WSW)? *Vraag is niet aan de orde gekomen.*

Is de lange geschiedenis een meerwaarde van een corporatie in een gebied (wijk, stad, enz)? *Vraag is niet aan de orde gekomen.*

Wat is de meerwaarde van de marktpartij bij herstructurering? *Vraag is niet aan de orde gekomen.*

Bent u tevreden met het resultaat wat betreft de samenwerking met marktpartijen? *Vraag is niet aan de orde gekomen.*
Hoe beoordeelt en meet u dit resultaat? *Vraag is niet aan de orde gekomen.*

Bijlage 5: Interview met André Rouwers, Hoofd projectmanagement bij het Woning Bedrijf Rotterdam, 5 juli 2006.

Doelstelling corporatie

Wat is de missie van uw corporatie? Het WBR is een grote corporatie die zich richt op het aanbieden van huisvesting voor een brede groep Rotterdammers in gedifferentieerde buurten. Onder gedifferentieerde buurten verstaan wij buurten met zowel huur- als koopwoningen en een mix van goedkope en middeldure woningen.

Wat is de missie van uw corporatie om projecten te ontwikkelen binnen sgo van het dure segment? Er is heel veel discussie en spraakverwarring over het dure segment, wat is precies het dure segment. Het is van groot belang om dat in te kaderen. Want het echte dure segment, dat doen wij als het WBR niet. Wij ontwikkelen wel voor het middensegment en dan spreken we over woningen tot maximaal € 250.000,=. Natuurlijk zitten daar ook wel eens wat uitschieters bij, maar in principe doen wij dat niet. Dit heeft voornamelijk te maken met de wijken waarin we actief zijn, maar voor de bovenkant van de markt hebben wij ook de expertise niet.

Uw organisatie (intern)

Hoe is uw organisatie georganiseerd? Alle initiatieven die worden ontplooid vinden hun oorsprong binnen het strategisch beleidsplan (portefeuilleanalyse). Tot voor kort hadden we niet echt zo'n plan en daar zijn we nu druk mee bezig. De komende tijd richten we ons op het maken van die strategische plannen per wijk om een analyse te maken van het bestaande bezit en het potentieel van die wijk. Daarnaast wordt er een investeringsplan per wijk opgemaakt om de technische en woonkwaliteit per wijk te verbeteren.

Is er verschil in uw organisatie tussen het strategische en het operationele niveau? Hierbij ga ik even uit van de nieuwe situatie. De portefeuilleanalyses worden gemaakt door de districten, de afdeling Vastgoed heeft hierbij een adviserende rol. Uit deze analyses rollen dan de projecten. Binnen deze afdeling Vastgoed hebben we een beleidstak, daarnaast een 3 tal projectmanagers. Binnen het WBR is ook een aparte afdeling verkoop. We hebben straks drie vestigingen en iedere projectmanager heeft dan een vestiging waarvoor hij verantwoordelijk is en het eerste aanspreekpunt betreffende projecten. In de beginfase is die projectmanager dan verantwoordelijk voor het opstarten van de projecten in dat district. Op het moment dat de projectdefinitiefase voorbij is, wordt het project overgedragen aan een projectleider. De projectmanager blijft wel betrokken.

Hoe is de relatie tussen de projectontwikkelingsafdeling en de overige organisatie, versterkt het elkaar of juist niet? Ieder district is verantwoordelijk voor zijn eigen woningen onder leiding van een districtmanager. Van ieder project wordt door de projectmanager vanuit de afdeling Vastgoed een startdocument opgesteld en dat wordt aan de vestigingsdirecteur voorgelegd. Deze kan dan weer zijn/haar capaciteit er op aan passen. Er moet eigenlijk een onderscheid gemaakt worden tussen gebiedsontwikkeling en projecten. Het WBR staat nu eigenlijk op de scheidslijn van overgang van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling. Tot nu toe richtte het WBR zich sec op projecten. We moeten nu integraal gaan kijken naar de wijken waarin we actief zijn, wat is de identiteit van die wijken en wat is de potentie van die wijken en wat willen wij uiteindelijk met die wijken. Wat moet er dan gaan gebeuren? Per wijk zal de aanpak ook anders zijn. We gaan ons dan ook meer op de ontwikkeling van de wijken richten, waarbij we onze taakstelling niet vergeten.

Is leiderschap bepalend voor de keuzes die gemaakt worden in de organisatie en de uitstraling? De directeurbestuurders zijn het boegbeeld van de organisatie naar buiten toe en die drukken ook een heel belangrijke stempel op de wijze waarop de organisatie met werken omgaat. De achtergrond van de directeurbestuurder is daarbij van belang voor de richting waarin de organisatie gestuurd wordt. Wordt de organisatie uit boekhoudkundige/economische visie gestuurd of vanuit de bouwtechnische/ontwikkelingsvisie? Dat heeft nogal wat consequenties voor de structuur van de organisatie. Hoe een organisatie omgaat met stedelijke gebiedsontwikkeling heeft te maken met een aantal elementen, namelijk: de cultuur, de hiërarchie, de mensen die er werken en de traditie. Een goede directeurbestuurder is ook een goede visionair, bijvoorbeeld de directeur van Het Oosten in Amsterdam. Wat de mensen die er werken betreft, zie je bijvoorbeeld bij Woonbron dat projectontwikkeling er in de genen van de organisatie zit, het is ook een traditie. Zij doen dat dan ook op een goede manier. Bij het WBR is dat (nog) niet. In het verleden was het uitvoeren van projecten bij het WBR haast een noodzakelijk kwaad, dit gaan we nu dan ook grootschalig aanpakken. Bij het WBR werden risico's alleen als bedreigingen gezien, nu willen we ernaar kijken als kansen. Hierbij is de cultuur van een organisatie

erg belangrijk. Dat zie je bijvoorbeeld bij de Nieuwe Unie. De cultuur is daar gericht op projectontwikkeling, maar dat heeft ook te maken met een stukje traditie, daar de Nieuwe Unie voortkomt uit de maatschappij van de Volkswoningen die altijd al een cultuur had van projectontwikkeling en omdat Peter van de Gugten daar jarenlang de scepter heeft gezwaaid. Dat kan ook een risico vormen indien de directeurbestuurder vertrek, dan vallen ook die projecten weg. Het is daarom van groot belang dit te verankeren in de organisatie.

Ervaart u de overheid als een beperkende factor voor de verdere ontwikkeling van de sgo-organisatie? (Paradox tussen terugtrekkende overheid en juist sancties opleggen). Op basis van de bruteringsoperatie onder Heerema in de jaren 90 heeft de overheid de corporaties zelfstandig gemaakt. Ze zijn nu zelfstandige maatschappelijke organisaties, de overheid heeft zich toen teruggetrokken. Wat je de afgelopen jaren ziet, is dat het vermogen van corporaties fors is. De reden waarom de overheid zich nu weer tegen de corporaties aanbemoet is het feit dat er nu gewoon geld te halen valt bij de corporaties en dat de woningbouw stagneert. Vanuit politiek oogpunt wordt er gekeken naar hoe ze die stagnerende woningbouw aan kunnen pakken en het antwoord is simpelweg de corporaties dwingen te gaan bouwen gezien er genoeg financiële ruimte bij de corporaties zit. Corporaties zijn maatschappelijke organisaties, het zijn geen projectontwikkelaars en geen ondernemingen die winst moeten maken. De corporaties zijn eigenlijk vastgoedbeleggers met een maatschappelijke taak die wel winst maken, maar deze aanwenden om een belangrijk deel van hun woningvoorraad bereikbaar te houden voor hun doelgroep. Dat de overheid sancties oplegt, zoals verplichte visitaties, inschakelen van raad van bestuur enz. vind ik een juiste zaak omdat het bij een corporatie om maatschappelijk kapitaal gaat wat van oorsprong bij het rijk vandaan komt, en het dus geld van de gemeenschap betreft moet je er als corporatie ook verantwoording over afleggen. Corporaties zouden veel scherper moeten worden afgerekend op hun maatschappelijk resultaat, maar ook op hun financieel rendement. Er wordt nu onvoldoende gekeken naar het financieel rendement, waardoor er vooraf niet vaak harde financiële randvoorwaarden worden gesteld en bewaakt. Wanneer corporaties zorgen voor een goed financieel rendement zouden ze gewoon de hele huursubsidie voor hun rekening kunnen nemen. Beleggers zijn bijvoorbeeld veel efficiënter als corporaties, het zit bij ons gewoon niet in de cultuur.

Wat betekent de Europese context voor uw organisatie? Hoe ziet de toekomst er van de project/gebiedsontwikkende organisatie/afdeling binnen uw corporatie eruit? Dat heeft alles te maken met vennootschapsbelasting, om oneerlijke concurrentie uit de weg te gaan met projectontwikkelaars. Ik denk persoonlijk dat er geen sprake is van oneerlijke concurrentie, ik denk zelfs dat er een gat tussen de ontwikkelingen van ontwikkelaars en corporaties zit, zoals in grote herstructureringswijken, waar er gewoon een heleboel geld bij moet om iets te kunnen ontwikkelen en het winstogpunt dus ver te zoeken is.

versus andere corporaties (extern)

Waarom kiest u voor een andere wijze van organisatievorm dan de andere 4 corporaties? Er zit wel enige verwantschap in de wijze waarop bijvoorbeeld Vestia en Woonbon hun projectontwikkelingstak hebben georganiseerd en de wijze waarop wij het willen gaan organiseren. Voor Vestia en Woonbron geldt, dat respectievelijk Estrade en Kristal ontwikkelen en overleggen met de vestigingsdirecteuren. Wij gaan straks eigenlijk hetzelfde doen. Vanuit Vastgoed gaan we overleggen met onze vestigingsdirecteuren/managers. Onze schaal is kleiner. Estrade kan bijvoorbeeld ook opdrachten krijgen van buiten het moederbedrijf. Daar zal bij ons geen sprake van zijn. De Sterner groep van PWS heeft dat in het verleden net als Estrade gedaan. Er ontstaat binnen corporaties altijd een spanningsveld tussen beheer en ontwikkeling en dan missen we de slagvaardigheid en cultuur die bijvoorbeeld een marktpartij bezit.

Wat vindt u van de nieuwe bedrijven in het gat tussen sociaal en commercieel, bijv. Kristal.

Heeft uw corporatie een andere uitstraling?

Ondervindt u concurrentie tussen corporaties qua projectontwikkeling of vindt juist samenwerking plaats? Echt concurreren doen corporaties niet. Op dit moment is de woningmarkt een vragersmarkt. Er zijn meer vragers dan aanbieders. Mocht hierin een verschuiving plaatsvinden en we naar een aanbiedermarkt gaan, dan zal er mogelijk wel sprake worden van concurrentie tussen corporaties. Er vind op dit moment dan ook veel samenwerking plaats.

Is uw corporatie tevreden over de behaalde resultaten en benchmark men deze resultaten tov andere corporaties? Wat ik een heel positief initiatief vind, is de Aedex-index, want daar heb je het financieel rendement. Daar doen nog niet veel corporaties aan mee. In de vastgoedwereld werkt men al lange tijd

met zo'n index, dat is een rendementslijst en die vormt de maatstaf voor het functioneren van de organisatie en daar wordt de directeur op afgerekend. Na een jaar of 5 a 6 na de invoering van deze index zag je een duidelijke stijging in het rendement van de partijen ten opzichte van daarvoor. Corporaties zou je op twee taakvelden moeten toetsen. Het 1e is het financieel rendement en het 2^e is het maatschappelijk rendement.

versus marktpartijen (extern)

Wordt per definitie de projectontwikkeling binnen uw organisatie uitgevoerd? Nee, niet per definitie. Voor de wijk Nieuw-Crooswijk hebben wij heel bewust gekozen om een wijkontwikkelingsmaatschappij op te starten. Het WBR heeft een traditie van beheer en onderhoud en niet van projectontwikkeling. De knowhow van gebiedsgerichte ontwikkeling ontbreekt dan ook en om die reden kiest het WBR om deze ontwikkeling samen met partners uit te voeren. Ook om het risico te spreiden. Het is per project afhankelijk van de schaalgrootte of we voor eigen ontwikkeling kiezen of voor samenwerking met marktpartijen.

Is de financiële positie of personele middelen van de corporatie, positie of de soort marktpartij van invloed op de keuze van de organisatievorm? Dat heeft te maken met de meerwaarde. Dat kan zijn financieel en dat kun je bijvoorbeeld vertalen in het eigen risico buiten de deur zetten. Als we een project van alleen koopwoningen willen ontwikkelen dan moeten we ons als WBR afvragen of we dat nou wel willen. Laat dat door een partij doen die dat het beste kan doen. Is het een combinatie van huur- en koopwoningen dan hebben wij als corporatie een langdurig belang. En dan zie je bij marktpartijen een kortdurig belang. Voor de corporatie is de beheerfase veel belangrijker. Op het moment dat je, als corporatie, er in de beheerfase ieder jaar geld op toe moet leggen, ben je verkeerd bezig. Dan kun je er beter aan het begin van de ontwikkeling wat geld op toelaggen als je dat later in de beheerfase kunt terugverdienen. Er wordt nu door corporaties teveel gekeken naar de projectfase en er wordt te weinig rekening gehouden met de komende 50 jaar van de beheersfase. Er gebeurt nu nog veel te weinig met die beheerfase. Projectontwikkelaars hebben die beheersfase helemaal niet.

Stelling: een corporatie is een PPS in zich zelf: Een private en publieke onderneming ineen met de daarbij behorende kwaliteiten. Kwaliteiten die verder gaan dan alleen de fysieke aspecten van projectontwikkelen, zoals woonconsulenten, relatie met huurdersorganisaties, beheer van buitenruimte, enz.

Mee eens? Ziet u uw organisatie als een maatschappelijk verantwoorde onderneming? Zoja, waarom? En is dit een meerwaarde ten opzichte van marktpartijen? Een corporatie is een maatschappelijke onderneming die woningen aanbiedt in een bestaande omgeving. Deze bestaande omgeving is mede bepalend voor het woongenot en de economische waarde van de woning. De corporatie heeft dus alle belang bij een goede omgeving. En die goede omgeving kun je soms het beste bereiken door een samenwerking met marktpartijen waarbij alle betrokken partijen hun expertise inbrengen. Als corporatie heb je bepaalde expertises die bij de marktpartijen ontbreken en vice versa.

Voor wat betreft stedelijke gebiedsontwikkeling heb je als corporatie absoluut de beste knowhow over het gebied, en zij zijn trekker maar dan nog kan het een meerwaarde opleveren om het samen met een marktpartij uit te voeren.

Is een corporatie-medewerker meer maatschappelijk betrokken dan een marktpartij? Ja, vaak wordt er door de medewerkers bewust voor gekozen voor de maatschappelijke betrokkenheid.

Dienen de corporaties zich niet meer te profileren als maatschappelijk verantwoorde onderneming tov marktpartijen? Vraag is niet aan de orde gekomen.

De toegevoegde waarde volgens het KEI-centrum van een marktpartij is: kennis van markt, slagvaardigheid, risicomanagement, marketingvaardigheden en landelijke georiënteerdheid.

Heeft een corporatie voldoende professionele cultuur en is er behoefte aan de cultuur van een marktpartij? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Is het imago van de corporatie niet 'sexy' tov de andere corporaties? Corporaties hebben enorm te maken met imago problemen ten opzichte van commerciële ontwikkelaars. Dat heeft ook met arbeidsvoorwaarden te maken die ontwikkelaars wel kunnen bieden en corporaties niet.

Hebben corporatie en marktpartijen een gelijk speelveld of ongelijke concurrentie (Level playing field) Corporaties kunnen immers goedkoop geld lenen (WSW)? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Is de lange geschiedenis een meerwaarde van een corporatie in een gebied (wijk, stad, enz)?
Wat is de meerwaarde van de marktpartij bij herstructurering? *Vraag is niet aan de orde gekomen.*
Bent u tevreden met het resultaat wat betreft de samenwerking met marktpartijen? *Dat is wisselend. Dat hangt af van een aantal factoren als: wat zijn de wederzijdse verwachtingen en is de meerwaarde van de samenwerking vooraf te benoemen. Er moet een aantoonbare meerwaarde zijn, dat kan financieel zijn, maar ook op het gebied van expertise.*
Hoe beoordeelt en meet u dit resultaat? *Door vooraf kritisch de meerwaarde te bepalen en deze tussentijds en achteraf te toetsen met het eindresultaat.*

Bijlage 6: Interview met Jiri Anton, directeur woningbedrijf Woonbron-Kristal (voormalig directeur van Convide), 11 juli 2006.

Doelstelling corporatie

Wat is de missie van uw corporatie? Wij zien onszelf als coproductent in het creëren van verschillende woonmilieus en niet alleen voor het souterrain van de woningmarkt. Wij zien dat ook breder als alleen de huisvesting maar bijvoorbeeld ook de sociale aspecten.

Wat is de missie van uw corporatie om projecten te ontwikkelen binnen sgo van dure segment? We hebben niet echt een grens geformuleerd voor wat betreft het dure segment. Over het algemeen zien we dat we woningen rond de € 250.000,= ontwikkelen maar er zitten ook zeker uitschieters naar boven bij. Wij kijken naar de diversiteit van categorieën aan het woningaanbod in een wijk en wat er wenselijk is. Daarnaast kijken we ook naar wat voor woningtypen er "stadsbreed" wenselijk zijn. Onze sociale huurwoningen zijn tegenwoordig omgeturnd in "te woon" woningen, waardoor de klant zelf kan kiezen of hij/zij wil huren of kopen. Hiermee willen we zo breed mogelijk aan het scala van klantwensen voldoen.

Uw organisatie (intern)

Hoe is uw organisatie georganiseerd? De moederorganisatie Woonbron heeft 7 vestigingen verspreid over Rotterdam, Spijkenisse, Delft en Dordrecht. De vestigingen zijn redelijk zelfstandig en hebben een eigen jaarrekening en resultaatverantwoordelijkheid af te leggen. Daarnaast heeft Woonbron Triant die het bestuur verzorgt van de VvE's, die voor ons heel belangrijk zijn in verband met het 'te woon'concept. Daarnaast heeft Woonbron een aantal leveranciers: dat was van 2005 tot 2006 Convide voor de vastgoedontwikkeling, service en onderhoud als aannemingsbedrijf, en het servicecentre waar alle service en facilitaire zaken zijn ondergebracht waar onder andere, personeelszaken, financiële afdelingen en ICT onder vallen. Dit servicecentre vormt eigenlijk het overallbeleid en adviseert de vestigingen. De vrijheid van de vestigingen is uiteraard beperkt tot de strategie en beleid van het hoofdcern. In feite is het een soort van franchise idee.

Is er verschil in uw organisatie tussen strategisch en operationeel niveau? Het bestuursniveau van Woonbron is gebaseerd op het INK-model en in dit model wordt via leiderschap de strategie van het concern bepaald. Deze strategie wordt dan weer voortdurend getoetst door de operationele kant en bijgesteld op de veranderende werkelijkheid.

Hoe is de relatie tussen de projectontwikkelingsafdeling en de overige organisatie, versterkt het elkaar of juist niet? Convide was als het ware de leverancier en de vestiging formuleerde de opdracht. Bij Kristal is het eigenlijk net zo geregeld behalve als er 'te woon'woningen worden ontwikkeld als koopwoningen, dan is het risico niet voor de vestiging maar voor Kristal. Kristal is verantwoordelijk voor de projectontwikkeling en deze wordt continue getoetst door de vestigingen. De stammenstrijd is eigenlijk begonnen toen we begonnen te praten over een fusie met Kristal. Kristal was gewend zelf te bepalen op welke manier de projecten aangestuurd werden en zij hadden ook heel erg veel voorzieningen getroffen om de gebiedsontwikkeling op een hoger abstractie niveau te brengen. Daar hebben zij goede mensen voor en zij willen ook heel graag die input leveren aan de corporatie. Dit heeft er toe geleid dat het heel lang heeft geduurd voordat de fusie rond was. Uiteindelijk is besloten dat het ontwikkelingsbedrijf Kristal het servicecentre van Woonbron als first supplier inschakelt zodat op die manier ook de kennis, input en ervaring van Woonbron meegenomen wordt. Daar is uiteraard een spanning geweest tijdens de fusie onderhandelingen en het blijft nu natuurlijk nog steeds opletten van beide kanten om optimaal de kwaliteiten van beide partijen te kunnen benutten.

Er is geen verplichte winkelnering geweest richting Convide, maar door de goede relatie is ook nooit een andere partij ingeschakeld. De enige verplichte winkelnering, als je het al zo kan noemen want het is geen leverancier, is het servicecentre.

Is leiderschap bepalend voor de keuzes die gemaakt worden in de organisatie en de uitstraling?

Leiderschap is zeker belangrijk en door Het INK-model wordt de bedrijfsvoering continu verbeterd. De directeur van Woonbron, Martien Kromwijk, is natuurlijk ook continu bezig met allerlei politieke discussies die weer leiden tot allerlei nieuwe concepten dus in dat opzicht straalt dit ook naar de rest van de organisatie uit. Uiteraard is het niet zo dat alles zonder slag of stoot gebeurt. Ieder binnen ons bestuur heeft zijn eigen aandachtsvelden en zorgt voor eenheid binnen de organisatie. Wat het voordeel bij ons is, is dat Martien op de troepen vooruit loopt en wij dus vaak als eerste met nieuwe concepten komen.

Ervaart u de overheid als een beperkende factor voor de verdere ontwikkeling van de sgo-organisatie? (Paradox tussen terugtrekkende overheid en juist sancties opleggen). De overheid lijkt momenteel wel in

een soort spagaat te zitten want het lijkt wel of de overheid er een soort spijt van krijgt dat door de regelgeving de corporaties bepaalde zaken gaan verzelfstandigen. Want ze proberen aan de andere kant toch weer de grip op de corporaties te verstevigen. Hoewel het een groot vraagstuk is van wie de corporaties nu eigenlijk zijn. Op de een of andere manier moeten de kerntaken en de niet kerntaken goed gescheiden worden en zal dit door de overheid beter geregeld moeten worden. Er wordt momenteel nog met teveel vraagstukken geworsteld.

Wat betekent de Europese context voor uw organisatie? Hoe ziet de toekomst er van de project/gebiedsontwikkende organisatie/afdeling binnen uw corporatie eruit? Woonbron anticipeert hier als het ware al op met Kristal waarmee we een nieuwe weg zijn ingeslagen. Ik denk niet dat er een snelle verandering komt in de ontwikkeling van corporaties. Het zullen telkens kleine stapjes zijn, als het ware een evolutie, waardoor je uiteindelijk na een aantal generaties mogelijk op een hybride organisatie uitkomt.

versus andere corporaties (extern)

Waarom kiest u voor een andere wijze van organisatievorm dan de andere 4 corporaties? Allereerst is dat de historische ontwikkeling. Projectontwikkeling is altijd ergens binnen een organisatie begonnen als eigen afdeling. Bij de ene organisatie was dat beleidsbepalend en bij andere meer serviceverlenend. Bij ons is dat als volgt gegaan: De interne projectontwikkelaar Convide is vervangen door Kristal. Het besluit hiertoe is begin 2005 genomen en dit besluit berust op 3 redenen: Allereerst door de nieuwe BBSH voor wat betreft de ontwikkeling van dure koopwoningen (inmiddels weten we dat deze BBSH regelgeving is uitgesteld), dan vond het bestuur dat Woonbron zich meer op de kerntaken moest gaan richten en alles wat ondersteunend is in de vorm van leveranciers af te zonderen van het kernbedrijf, mede ook voor risicospreiding. De derde reden was puur praktisch, Woonbron was namelijk net gefuseerd met Delftwonen en zij waren een van de grondleggers van Kristal en ook Woondrecht in Dordrecht was daar al bij betrokken en dat was voor Woonbron dan ook de reden om verder te gaan met Kristal.

Daarnaast heeft de keuze van de organisatievorm natuurlijk ook alles te maken met de kwaliteit van de mensen die er werken en als derde is in feite de manier waarop je je als corporatie wil onderscheiden.

Wat vindt u van de nieuwe bedrijven in het gat tussen sociaal en commercieel, bijv. Kristal.

Heeft uw corporatie een andere uitstraling? Dat wil Kristal in ieder geval wel hebben. Zo worden we ook gezien in de markt. Het is typisch een club die er beter in slaagt om jonge en dynamische mensen aan te trekken ten opzichte van de corporaties.

Ondervindt u concurrentie tussen corporaties qua projectontwikkeling of vindt juist samenwerking plaats? Corporaties boeken ook winst, beter gezegd resultaten. Maar deze winst wordt weer aangewend voor maatschappelijk resultaat. Dus in die zin bestaat er wel degelijk concurrentie.

Is uw corporatie tevreden over de behaalde resultaten en benchmark men deze resultaten tov andere corporaties? Deze vraag is niet aan de orde geweest.

versus marktpartijen (extern)

Wordt per definitie de projectontwikkeling binnen uw organisatie uitgevoerd? Ja, middels Kristal maar we zoeken de samenwerking met marktpartijen wel op om doelstellingen te verwezenlijken. Dat kan ook met risicospreiding te maken hebben.

Is de financiële positie of personele middelen van de corporatie, positie of de soort marktpartij van invloed op de keuze van de organisatievorm? Deze vraag is niet aan de orde geweest.

Stelling: een corporatie is een PPS in zich zelf: Een private en publieke onderneming ineen met de daarbij behorende kwaliteiten. Kwaliteiten die verder gaan dan alleen de fysieke aspecten van projectontwikkelen, zoals woonconsulenten, relatie met huurdersorganisaties, beheer van buitenruimte, enz.

Mee eens? Ziet u uw organisatie als een maatschappelijk verantwoorde onderneming? Zoja, waarom? Ja zeker, een corporatie is absoluut een maatschappelijke onderneming maar moet daarnaast zeker ook een financieel resultaat behalen om dan weer op een goede manier aan die maatschappelijke verantwoordelijkheden te kunnen voldoen. Binnen corporaties had je vroeger ook een schifting. Je had namelijk de verenigingen en stichtingen die de gemiddelde klant hielpen en de stofzuiger waren toen de gemeentelijk woningbedrijven. Door de privatisering is die stofzuigerfunctie verdeelt over alle corporaties. En is dit een meerwaarde ten opzichte van marktpartijen? In maatschappelijk opzicht zeker.

Is een corporatie-medewerker meer maatschappelijk betrokken dan een marktpartij? Deze vraag is niet aan de orde geweest.

Dienen de corporaties zich niet meer te profileren als maatschappelijk verantwoorde onderneming tov marktpartijen? Ja, maar dat maatschappelijk rendement zou wel beter meetbaar gemaakt moeten worden dat geeft ook meer transparantie naar buiten toe. Dat is nu nog heel lastig om te bepalen. Door middel van de Aedex-index zal dat steeds inzichtelijker worden.

De toegevoegde waarde volgens het KEI-centrum van een marktpartij is: kennis van markt, slagvaardig, risicomangement, marketingvaardigheden en landelijk georiënteerdheid.

Heeft een corporatie voldoende professionele cultuur en is er behoefte aan de cultuur van een marktpartij? Dat is natuurlijk per corporatie verschillend. Ook bij ons kan nog steeds de efficiëntie verbeterd worden. We werken heel veel samen met marktpartijen en we zien dat het verbeteren van de efficiëntie eigenlijk ook wel voor marktpartijen geldt. Dat zit 'm niet sec in corporaties.

Er is wel degelijk behoefte aan professionalisering van de sector, maar het zal ook nooit zo mogen worden als bij commerciële bedrijven als projectontwikkelaars, want ons maatschappelijke doel blijft natuurlijk bovenaan staan. De verbeteringslag zit 'm voornamelijk in financieel rendement. Daar waar je geld kan verdienen moet je het niet laten. Alleen gaat in ons geval het geld niet naar de aandeelhouders, maar wend je het aan voor je maatschappelijke doelen.

Is het imago van de corporatie niet 'sexy' tov de andere corporaties? Het geldt eigenlijk voor de gehele sector, maar natuurlijk hebben wij als Woonbron ook last van het stoffige imago. Alle politieke belangstelling die ervoor is, maakt het niet makkelijker. Het is dan ook meer een vraagstuk voor de sector en niet voor de individuele corporatie. Wat je wel ziet is de verandering in personele bezetting. De jonge generatie is toch wat minder met de sociale kant van een corporatie bezig als de oudere generatie. Die ontwikkeling is gaande en die moet ook voortgezet worden. Woonbron probeert wel voorop te lopen met nieuwe concepten enzovoorts.

Hebben corporatie en marktpartijen een gelijk speelveld of ongelijke concurrentie (Level playing field)

Natuurlijk kunnen wij ook veel van marktpartijen leren zoals veel beter te onderhandelen met de gemeente over de grondprijs, maar een projectontwikkelaar heeft natuurlijk een heel andere relatie met de gemeente als corporaties. Corporaties zijn natuurlijk eigenlijk eeuwige partners van de gemeentes. Dat maakt het onderhandelen en omgaan met gemeentes toch wat anders.

Projectontwikkelaars halen zeker in herstructureringsgebieden nog steeds de krenten uit de pap. Zij zijn toch wat handiger en scherper in het inschatten van het instapmoment. Zij stappen pas in op het moment dat het een positief financieel rendement oplevert en geen maatschappelijk rendement. En dat maatschappelijk rendement zit 'm vooral in de investeringen die voor die tijd zijn gedaan en vaak dan ook door de corporaties. Corporaties kunnen immers goedkoop geld lenen (WSW)? Corporaties ontvangen geen staatssteun, dus in die zin is er geen ongelijke concurrentie.

Is de lange geschiedenis een meerwaarde van een corporatie in een gebied (wijk, stad, enz)? Deze vraag is niet aan de orde geweest.

Wat is de meerwaarde van de marktpartij bij herstructurering? De ene keer kan dat risicospreiding zijn, maar het kan ook de knowhow zijn van producten, complexen of wijken. Maar het hoeft dus niet altijd een meerwaarde te zijn. Zeker bij herstructurering kan het voor de wijk heel goed en belangrijk zijn om een bepaald project te starten terwijl dat niet direct een positief financieel resultaat oplevert. In zo'n geval heeft de corporatie meerwaarde omdat zij het project wel op zullen starten vanuit het maatschappelijk rendement en een projectontwikkelaar, terecht, niet.

Bent u tevreden met het resultaat wat betreft de samenwerking met marktpartijen? Over het algemeen niet zo tevreden.

Hoe beoordeelt en meet u dit resultaat? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Bijlage 7: Interview met Louis Overboom, adjunct-directeur Vastgoedontwikkeling De Nieuwe Unie, 12 juli 2006.

Doelstelling corporatie

Wat is de missie van uw corporatie? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Wat is de missie van uw corporatie om projecten te ontwikkelen binnen sgo van dure segment? Het realiseren en in stand houden van aantrekkelijke wijken. Wij denken dan ook in termen van gebieden en niet in projecten. Projectontwikkeling is dan ook geen doel op zich, maar een middel om datgene wat wij met onze gebieden willen realiseren van de grond te krijgen. De kernvraag is voor ons: Wat is de potentie van een gebied, wat is z'n plek in de stad nu en in de toekomst en welke functies zal die plek in de stad in de woningmarkt dan gaan vervullen. Het wonen nu, en hoe zich dat zal gaan ontwikkelen en welke marges er zijn om die ontwikkeling wellicht bij te sturen. Daar komt een soort vraag uit op een termijn van 10 tot 15 jaar en dan proberen we die te matchen met de voorraad die we hebben en de locaties in de wijken. Wat kunnen we doorexploreren en wat kunnen we transformeren naar iets waar behoefte aan is en wat moeten we slopen en wat moeten we erbij bouwen. En dat betekent dan ook dat het bouwen van dure woningen geen doel op zich is, maar dat dat alleen daar gebeurt waar wij denken dat het ook een logische plek heeft vanuit die vraag. Wij steggelen dan ook regelmatig met de politiek in Rotterdam omdat we het er lang niet altijd mee eens zijn dat het nuttig is om dure woningen in bepaalde wijken te bouwen. Het is een soort spagaat. Want het is natuurlijk waar dat de stad een heleboel gestapelde goedkope huurwoningen heeft en dat er te weinig aanbod is voor middelhoge en hoge inkomens. Maar die constatering op stedelijk niveau wil nog niet zeggen dat je dat onmiddellijk naar het niveau van een wijk kunt vertalen. Je moet je realiseren dat wanneer je woningen boven de € 200.000,= realiseert dat daar alleen maar een markt voor is voor mensen die tot de 20% hoogste inkomens van Rotterdam behoren, of die doorstromer zijn. Het probleem van Rotterdam, en alle grote steden is dat je niet zoveel doorstromers hebt. De koopmarkt is vrij klein. Dus daarmee is de opnamecapaciteit daarvan gering. Dat het de afgelopen jaren nog redelijk goed is gegaan komt door het feit dat er een schaarste was. En je ziet nu in de markt toch vrij duidelijk dat de vraag bepaald waar het wel of niet lukt en het dus op een aantal plekken absoluut niet goed gaat.

Uw organisatie (intern)

Hoe is uw organisatie georganiseerd? Het directieniveau bestaat uit een algemeen directeur, een directeur financiën, een verantwoordelijkheid naar onze kernactiviteit, het verhuren van woningen en een verantwoordelijkheid naar de hele vastgoedontwikkeling. Waar elke corporatie mee worstelt is wanneer je denkt vanuit je kernactiviteit van verhuren, zeker als je gaat denken vanuit een gebied, dan ontstaat er altijd een vraag tussen je activiteiten die je daar doet vanuit je beheer en de nieuwe ontwikkeling. Wat is de samenhang daartussen en wie gaat daarover? Je hebt ook altijd te maken met het feit dat je voor een deel je woningvoorraad vernieuwt, daar maak je als afdeling Vastgoed de ontwikkeling voor, waar vervolgens de prestatie door de regio geleverd moet worden. Dan is de regio je opdrachtgever die bepaald wat je als afdeling Vastgoed moet ontwikkelen. Maar als het over koopwoningen gaat, dan is de afdeling Vastgoed de risicodrager, maar er ontstaat natuurlijk altijd een debat over hoe de samenhang is, de invloed van koopwoningen op het functioneren van de wijk. Volgens mij is dat een thema wat ook niet in structuren en harkjes op te lossen is. Het is en blijft altijd een kwestie van mensen die met elkaar moeten samenwerken. Dat kun je niet dwingen middels een protocol. Natuurlijk moeten er een aantal basale afspraken zijn. Bij ons werkt het als volgt: Bij huurwoningen is de regio opdrachtgever en is de afdeling Vastgoedontwikkeling opdrachtnemer. Als het over koopwoningen gaat, dan leggen de verantwoordelijken van de regio en de verantwoordelijken van Vastgoedontwikkeling samen een voorstel voor aan de directie. Het risico komt dan bij de afdeling Vastgoed. De afdeling Vastgoed kan niet zelfstandig woningen gaan ontwikkelen zonder dat de regio heeft gezegd het daarmee eens te zijn.

Is er verschil in uw organisatie tussen strategisch en operationele niveau? Wij denken in gebieden en er vinden in het proces tot de feitelijke opstart van een koopontwikkeling drie besluitvormingsmomenten plaats. Het eerste is op strategisch niveau: Wat willen wij nu met die wijk? Er wordt dan een wijkvisie gemaakt. Dat gebeurt in opdracht van de regiomanager en daar zit altijd onze afdeling strategisch beleid bij. Zij kijken of wat er in die wijk gebeurt past binnen de totale doelstelling. Daarnaast zit er altijd een senior projectleider van de afdeling Vastgoed bij, die zich met de samenhang binnen het gebied bezighoudt.

Dan wordt er als tweede een uitvoeringsprogramma opgesteld, waarin alle plannen en dan niet alleen op het gebied van projectontwikkeling, nader uitgewerkt worden en de haalbaarheid getoetst wordt. Daarna wordt er, als derde, een procesmanager opgezet die voor het betreffende gebied verantwoordelijk is, en eigenlijk om te organiseren dat het ook allemaal gebeurt. Hij/zij maakt dan ook het contract met Vastgoedontwikkeling en de regiodirecteur wat dan weer naar de algemene directie gaat waarin dan staat waar zij met het project naar toe willen.

Hoe is de relatie tussen de projectontwikkelingsafdeling en de overige organisatie, versterkt het elkaar of juist niet? De manier waarop wij het georganiseerd hebben roept altijd spanningen op, maar daar kiezen wij dan ook bewust voor. Het gaat uiteindelijk ook weer om de samenwerking tussen de mensen van de verschillende afdelingen en het is denk ik een goede ontwikkeling dat zij elkaar scherp houden en elkaars expertise en deskundigheid gebruiken.

Is leiderschap bepalend voor de keuzes die gemaakt worden in de organisatie en de uitstraling?

Leiderschap is heel bepalend. Zeker als het gaat om gebiedsontwikkeling dan is leiderschap onontbeerlijk. Kijk bijvoorbeeld naar Nieuw Crooswijk. Als Ko Blok en Peter van de Gugten niet zelf op de voorste rij waren gaan staan, zou de hele ontwikkeling nooit gebeurd zijn. Als de Algemeen directeur niet helder is in zijn stellingname, dan wordt het voor een directeur Vastgoed ook lastig om te functioneren. Leiderschap is overigens iets anders als PR. Er zit natuurlijk altijd een vertekenend beeld in wat je in de media neer wilt zetten en wat je feitelijk doet. Woonbron/Kristal zoekt bijvoorbeeld veel de media op terwijl ze eigenlijk, in mijn ogen, helemaal niet zoveel presteren. Daarentegen presteren wij heel veel achter de schermen zonder de media op te zoeken. De mensen zien dat dan ook niet. Wij hebben daarin ook nog een slag te slaan want organisaties worden van buitenaf natuurlijk wel veelal beoordeelt op hun imago.

Ervaart u de overheid als een beperkende factor voor de verdere ontwikkeling van de sgo-organisatie?

Vraag is niet aan de orde gekomen.

(Paradox tussen terugtrekkende overheid en juist sancties opleggen). Wat betekent de Europese context voor uw organisatie? Hoe ziet de toekomst er van de project/gebiedsontwikkende organisatie/afdeling binnen uw corporatie eruit? Vraag is niet aan de orde gekomen.

versus andere corporaties (extern)

Waarom kiest u voor een andere wijze van organisatievorm dan de andere 4 corporaties? Iedereen worstelt met het gegeven dat de regio in feite de opdrachtgever is, maar dat het, op het moment dat je daarin doorschiet, mis gaat. Dit komt omdat het bijna niet te combineren is voor mensen om te kunnen beheren en te kunnen ontwikkelen. Ontwikkelen en Beheren zijn beiden een vak. Dus het is altijd worstelen binnen dat spanningsveld. Wij kiezen nu ook deze vorm omdat je ook naar andere corporaties kijkt. Je ziet bijvoorbeeld bij Com-wonen dat hun manier van organiseren straks een heel groot spanningsveld in de gehele organisatie gaat opleveren omdat ze daar bij de afdeling Vastgoed zowel op de ontwikkelings- als beheerstoel zitten.

Wat vindt u van de nieuwe bedrijven in het gat tussen sociaal en commercieel, bijv. Kristal.

Heeft uw corporatie een andere uitstraling? De afstand tussen de ontwikkelaar en wat er feitelijk in een gebied gebeurt is te groot. Onze vastgoedmensen weten tot in hun vezels wat er in een gebied gebeurt, anders kun je het nooit goed tot ontwikkeling brengen. Natuurlijk heeft Kristal het voordeel dat ze schaalgrootte, uitstraling en goede mensen hebben, maar een groot nadeel is dat ze weinig verstand hebben van wat er in een specifiek gebied gebeurt. Wij willen ook niet zo groot zijn.

Ondervindt u concurrentie tussen corporaties qua projectontwikkeling of vindt juist samenwerking plaats?

Generaliseren is natuurlijk lastig. Maar er is een cruciaal verschil tussen een corporatie die ontwikkelt en een Ceres, Estrade of Kristal die als organisatie toch wat zelfstandiger en meer op afstand staan als organisatie. Een corporatie functioneert vanuit de situatie dat zij blijver is in een gebied. Ontwikkelaars komen even langs en vertrekken weer. Een corporatie wordt altijd geconfronteerd met de uitkomst van de ontwikkeling in het gebied.

Is uw corporaties tevreden over de behaalde resultaten en benchmark men deze resultaten tov andere corporaties? Vraag is niet aan de orde gekomen.

versus marktpartijen (extern)

Wordt per definitie de projectontwikkeling binnen uw organisatie uitgevoerd? Niet per definitie. Dat is verschillend per locatie en project. Daar waar wij de samenwerking met een ontwikkelaar kunnen gebruiken, daar zullen wij deze aangaan. De Nieuwe Unie was de eerste corporatie in Rotterdam die met marktpartijen ging samenwerken. Maar dat wil niet zeggen dat we daar altijd tevreden over zijn. Ik denk

dat marktpartijen meer van ons geleerd hebben als wij van hen op het gebied van wat er in die specifieke gebieden nou nodig is. Onze eerste samenwerking was bijvoorbeeld in de Tarwewijk, waarbij de ontwikkelaar zoveel mogelijk kleine woningen neer wilde zetten en wij voor ruimere woningen kozen tegen scherpe prijzen. Wij zagen namelijk dat er veel vraag was naar het type woningen zoals in Carnisselande in Barendrecht, maar dat de bewoners in de Tarwewijk wilden wonen en niet daar. Daarom hebben we soortgelijke woningen gebouwd tegen scherpere prijzen. Maar dat is per project natuurlijk verschillend en iedere keer moet je dat weer opnieuw definiëren. En die specifieke kennis, hoe zit een bepaalde wijk nou echt in elkaar, dat is nou wat geen enkele ontwikkelaar heeft. Aan de andere kant, is de manier van denken van de commerciële ontwikkelaar, die sturing op resultaat en tijd, dat is heel goed voor corporaties.

De tijd dat het OBR verdeel en heers kon spelen en met prijsvragen ontwikkelaars aanwees die is voorbij. Enerzijds omdat ze niet zoveel locaties meer hebben. Anderzijds omdat op het moment dat je dat op projectniveau organiseert er een suboptimalisatie op het project plaats vindt en niet een optimalisatie op gebiedsniveau.

Is de financiële positie of personele middelen van de corporatie, positie of de soort marktpartij van invloed op de keuze van de organisatievorm? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Stelling: een corporatie is een PPS in zich zelf. Een private en publieke onderneming ineen met de daarbij behorende kwaliteiten. Kwaliteiten die verder gaan dan alleen de fysieke aspecten van projectontwikkelen, zoals woonconsulenten, relatie met huurdersorganisaties, beheer van buitenruimte, enz.

Mee eens? Ziet u uw organisatie als een **omgekeerde** maatschappelijk verantwoorde onderneming? Corporaties zijn ontstaan als echte maatschappelijke ondernemers. Na de bruterij heeft er echt verzelfstandiging plaatsgevonden en professionalisering, maar zijn ze ook meer bedrijfseconomisch gaan functioneren. En we zitten nu in een fase waarin corporaties terecht worden aangesproken op hun maatschappelijke rol en dat zaken als Aedex hulpinstrumenten zijn hoe we nu bedrijfseconomisch functioneren en waar we bewuste keuzes maken vanuit maatschappelijk functioneren. Een veel transparantere maatschappelijke verantwoording zou heel goed zijn en is denk ik ook noodzakelijk. Zo ja, waarom? En is dit een meerwaarde ten opzichte van marktpartijen? Vraag is niet aan de orde gekomen. Is een corporatiemedewerker meer maatschappelijk betrokken dan een marktpartij? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Dienen de corporaties zich niet meer te profileren als maatschappelijk verantwoorde onderneming tov marktpartijen? Vraag is niet aan de orde gekomen.

De toegevoegde waarde volgens het KEI-centrum van een marktpartij is: kennis van markt, slagvaardigheid, risicomangement, marketingvaardigheden en landelijk georiënteerdheid. Heeft een corporatie voldoende professionele cultuur en is er behoefte aan de cultuur van een marktpartij? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Is het imago van de corporatie niet 'sexy' ten opzichte van de andere corporaties? Ik geloof niet in stereotypen, ik geloof niet in de bewoner, niet in de corporatie. Ik hoef ook niet te zijn als Woonbron. Maar ik wil wel herkenbaar zijn in wie ik ben. Die kritiek heb ik zelf wel op de Nieuwe Unie, dat dat te weinig helder is. Wij hebben ook nog nooit problemen gehad met het vinden van de juiste medewerkers voor de afdeling Vastgoed. Kennelijk wordt de afdeling Vastgoedontwikkeling wel op de juiste manier voor het voetlicht gebracht bij de mensen die die manier van werken interessant vinden. Wij kiezen

Hebben corporatie en marktpartijen een gelijk speelveld of ongelijke concurrentie (Level playing field) Corporaties kunnen immers goedkoop geld lenen (WSW)? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Is de lange geschiedenis een meerwaarde van een corporatie in een gebied (wijk, stad, enz)?

Wat is de meerwaarde van de marktpartij bij herstructurering? De meerwaarde is de slagvaardigheid, schaalgrootte en resultaatgerichtheid. En daarbij op projectniveau de individuele expertise. Je ziet overigens ook bij marktpartijen transformaties optreden bij herstructurering om continuïteit in rendement te krijgen. De kortlopende projecten werken niet meer. Dat zie je bijvoorbeeld bij Proper Stok, ERA en AM wonen. Je ziet dat ze samenwerkingsverbanden gaan zoeken en op dat moment bestaat er helemaal geen enkel verschil meer tussen één van deze partijen en de afdeling Vastgoedontwikkeling van de Nieuwe Unie. Er moet rendement behaald worden. Dat wil niet zeggen dat dat cijfer hetzelfde is, want daar gaat spelen dat wij maatschappelijk ondernemer zijn en dat je soms met een lager rendement genoeg moet nemen. Maar wij nemen nooit genoeg met een lager rendement bij projecten die door

ons net zo goed als door een marktpartij ontwikkeld kunnen worden. Als corporatie kun je ook veel sterker onderhandelen met gemeenten over grond als bijvoorbeeld een marktpartij. Ontwikkelaars zijn waarschijnlijk wel scherper in het aangeven van grenzen.

Bent u tevreden met het resultaat wat betreft de samenwerking met marktpartijen? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Hoe beoordeelt en meet u dit resultaat? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Bijlage 8: Interview met Arie Moerman, directeur Estrade, 26 juli 2006.

Doelstelling corporatie

Wat is de missie van uw corporatie? De organisatie Vestia bestaat uit 12 woonbedrijven in de regio Haaglanden, Rijnmond tot aan Gouda en we hebben een viertal vakbedrijven waarvan er 2 zich bezighouden met projectontwikkeling, 1 is gericht op makelaardij, dat wil zeggen de verkoop en we hebben Vestia Bouw wat zich bezighoudt met onderhoud, mutatie en kleinschalig planmatig onderhoud. Estrade is verantwoordelijk voor de project- en gebiedsontwikkeling binnen de regio Rijnmond. Onze landelijke poot is Vestia Midden Nederland.

Wat is de missie van uw corporatie om projecten te ontwikkelen binnen sgo van dure segment?

Wat wij vaak benadrukken is dat wij de stad hoog in het vaandel hebben staan, met zowel de hoge als de lage inkomens. Waar wij ook erg aan hechten is dat er in regionaal verband een goede verdeling is van de lage inkomens over de woningvoorraad. Wij zijn geen voorstander van grootschalige verkoop van ons eigen bezit, omdat er in de regio Haaglanden en Rijnmond een erg grote behoefte is om aan goedkope woningen te voldoen, zowel koop als huur. Wat we hebben willen we zoveel mogelijk behouden. En wij voegen hoofdzakelijk toe in het marktsegment van € 180.000,- tot € 250.000,-. Een lastige categorie is te voldoen aan de starterwoningen vanaf € 140.000,-

Uw organisatie (intern)

Hoe is uw organisatie georganiseerd? We hebben 1 algemeen directeur/bestuurder, Erik Staal, aan het hoofd van Vestia en ieder woonbedrijf en vakbedrijf heeft zijn eigen directeur. Het is overigens een platte organisatie. Ik doe de projectontwikkeling en de gebiedsontwikkeling voor alle woonbedrijven in de regio Rijnmond en Midden Nederland. De directeur van het woonbedrijf is verantwoordelijk voor zijn gebied, daar doet hij primair zelf de verhuurprocessen en het beheer. Project- en gebiedsontwikkeling besteed hij aan mij uit. We hebben dan een opdrachtgever en opdrachtnemer relatie.

Is er verschil in uw organisatie tussen strategisch en operationeel niveau? Estrade doet zowel het strategische en operationele niveau. Het woonbedrijf heeft geen kennis in huis op het gebied van project en gebiedsmanagement. Het strategische voorraadbeleid wordt uiteraard uitgevoerd door het woonbedrijf en daaruit rollen een aantal projecten die opgepakt moeten worden. En de uitvoering en verdere voorbereidingen van die projecten, dat doen wij. De woonbedrijven hebben financieel de verantwoordelijkheid gekregen. Ze dragen binnen het concern van Vestia resultaatverantwoordelijkheid. Ons bedrijf heeft geen winstdoelstelling meegekregen, we zijn een urenfabriek. Wij moeten het hebben van professionele adviezen op het gebied van project- en gebiedsmanagement om het resultaat te bereiken wat de opdrachtgevende bedrijfsdirecteur wil.

Estrade heeft buiten de organisatie gestaan, maar dat hebben we weer naar binnen gebracht. De reden is dat de eerdere combinatie niet werkte. Wij hechten er veel belang aan om 1 organisatie te zijn als Vestia. We willen geen onderlinge concurrentie binnen het bedrijf, noch tussen de woonbedrijven of tussen de vakbedrijven. Het is lucratiever externe omzet te behalen qua commercieel rendement. Op externe projecten was rendement te behalen in tegenstelling tot projecten van het eigen bedrijf. 60-70% van onze projecten is geen stuiver aan te verdienen. Op koopprojecten dient rendement geboekt te worden, op sociale huurwoningen lukt dit niet. Dus we hebben alle menskracht nodig om intern de zaken (de interne projecten) voor elkaar te krijgen, wij willen niet dat er een prioriteitsdiscussie ontstaat om de opdrachten. Niet de beste mensen op een mooi project in Haarlem, maar deze mensen zijn juist nodig voor projecten op Rotterdam-Zuid. Wij richten ons dus 100% intern, wij nemen voor lief dat je dan de markttoets niet hebt. Deze markttoets is eventueel te doen door middel van benchmark. Maar het voordeel is dat we absoluut de focus hebben op onze eigen bedrijfsdoelstelling.

Toen Estrade buiten de organisatie stond hebben we gezien dat het absoluut een goede manier is om aan de markt te wennen en dat je dat best een aantal jaren op een goede manier kunt doen, maar er komen op een gegeven moment mensen binnen die om een bepaalde reden kiezen voor jouw bedrijf, als die kiezen voor hoge risicovolle projecten in het commerciële segment met mooie architectuur, als dat hun voorkeur heeft, krijg je in het bedrijf een druk dat ze bijna alleen dat soort projecten gaat doen. Terwijl onze andere simpelere projecten bleven liggen. Wij willen die prioriteitsdiscussie niet meer. Vandaar dat Estrade weer naar binnen is gehaald. Wij doen nu alleen die projecten waarvan de bedrijfsdirecteur van het woonbedrijf ze nuttig vindt in zijn of haar gebied.

Natuurlijk dragen wij ook wel aan bij de woonbedrijven, wij doen ook de stedenbouwkundige studies en geven advies. Als een bedrijfsdirecteur ergens wilt bouwen, melden ze dat bij Estrade en wij gaan er vervolgens mee aan de slag mede omdat de kennis van zijn woonbedrijf qua gebiedsontwikkeling beperkt is (bv bouwen in Zuiderplaspolder nabij Nieuwerkerk aan de IJssel).

Hoe is de relatie tussen de projectontwikkelingsafdeling en de overige organisatie, versterkt het elkaar of juist niet? Die relatie is heel goed. Het voordeel van de manier waarop wij werken is dat je precies weet waarom je het doet, om de maatschappelijke doelstelling. Dat motiveert mensen en dat versterkt elkaar. Commerciële koopprojecten van meer dan 2 ton doen wij natuurlijk ook, maar heeft altijd met de plek/gebied te maken en ten behoeve van een gemeentelijk verzoek. Wij doen zulke projecten altijd wel omdat we bezit hebben in de buurt.

Is leiderschap bepalend voor de keuzes die gemaakt worden in de organisatie en de uitstraling? Wij hebben meer een faciliterend en coachend leiderschap en wat erg gericht is op de samenbinding tussen mensen en om ervoor te zorgen dat we elkaar ondersteunen en helpen. De gezichten in de stad moeten bij ons echt de gezichten van de directeuren van de woonbedrijven zijn. De Algemeen directeur zelf is uiterst terughoudend daarin. De focus van de Algemeen directeur ligt op bedrijfspositie, er wordt hier erg gestuurd op bedrijfseconomische aspecten en efficiency. Imago speelt bij ons een mindere rol, wij gaan niet al te grote verhalen houden over wat we allemaal doen. Wel hechten we eraan dat we met z'n allen investeren in de stad. Natuurlijk is het imago wel heel belangrijk. Vestia heeft een wat agressief imago. Wij gaan gewoon door met waar we mee bezig zijn en laten ons niet tegenhouden. Schouders eronder en gaan. Iedere corporatie heeft toch weer zijn eigen karakter

Ervaart u de overheid als een beperkende factor voor de verdere ontwikkeling van de sgo-organisatie? (Paradox tussen terugtrekkende overheid en juist sancties opleggen).

Wat betekent de Europese context voor uw organisatie? Hoe ziet de toekomst er van de project/gebiedsontwikkelende organisatie/afdeling binnen uw corporatie eruit? De ontwikkelportefeuille zit om fiscale redenen in een aparte BV, maar Estrade is "gewoon" een afdeling van Vestia. Het staat dus los van ons bestaande bezit, maar daar binnen moeten we de toespitsing op de VPB plicht nog wel maken. Het is alleen nog niet helemaal helder waar precies die scheiding valt. Dat heeft ook met het BBSH te maken, daar matchen wij onze toekomstige plannen mee. Per project wordt nu al wel de VPB plicht bijgehouden (uren bijhouden).

versus andere corporaties (extern)

Waarom kiest u voor een andere wijze van organisatievorm dan de andere 4 corporaties? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Wat vindt u van de nieuwe bedrijven in het gat tussen sociaal en commercieel, bijv. Kristal.

Heeft uw corporatie een andere uitstraling? Wij hebben een aantal kenmerken van Kristal, alleen hebben wij het juridisch anders geregeld. De wijze waarop Kristal werkt in de praktijk is ook de manier waarop wij het doen. Er werken hier ongeveer 30 mensen in de gebieds- en projectontwikkeling en die zijn ook in teams verdeeld naar de woonbedrijven toe. Dat zie je bij Kristal ook wel.

Ondervindt u concurrentie tussen corporaties qua projectontwikkeling of vindt juist samenwerking plaats? Er zijn 2 elementen binnen gebieds- en projectontwikkeling, aan de ene kant is dat professionaliteit waarmee de zaken worden opgepakt en het tweede is het investerend vermogen, het risicodragend vermogen. Sommige corporaties hebben wel het geld maar niet de mensen en ook andersom. Maar in de stad zien we ook veel corporaties die geen geld maar ook niet de goede mensen hebben. Dan zijn samenwerkingen heel goed. Dat zagen we bijvoorbeeld met de samenwerking in Nieuw Crooswijk. Dat hadden ze natuurlijk ook aan Vestia kunnen vragen, maar op dat moment vragen wij dan wel een beloning in de vorm van positie. En dan zie je dus dat er concurrenten ontstaan op het gebied van beheer. Terwijl er nu marktpartijen het WBR gaan helpen maar die nemen alleen het koopsegment en laten de rest (sociale huur) aan het WBR over. We hebben wel voor Woondrecht bijvoorbeeld alleen de diensten verleend en voor de rest niet. Maar we kunnen onze tijd beter besteden, we hebben werk zat in eigen huis. Corporaties zijn ook bang dat ze bij elkaar in de keuken gaan kijken, het is niet zozeer financiële concurrentie, maar meer volkshuisvestelijke.

Is uw corporatie tevreden over de behaalde resultaten en benchmark men deze resultaten tov andere corporaties? Wij hebben een interne benchmark doordat we het voordeel hebben dat we nog een projectontwikkelingstak in de Haaglanden hebben. Wij leggen jaarlijks de resultaten naast elkaar op zowel financieel gebied, op architectuur, op vierkante meter prijzen enz.

We hebben ook een standaard evaluatieprocedure waarbij ieder project aan het einde standaard op een aantal punten wordt doorgelopen en beoordeelt. Dat levert ook wel heel veel informatie op. Wij doen dat om er zelf mee vooruit te kunnen.

Als het sec gaat om gebiedsontwikkeling dan zijn we daar pas 3 jaar geleden mee begonnen, en na 3 jaar kun je nog niet het effect meten in een gebied, we moeten nog even geduld hebben.

versus marktpartijen (extern)

Wordt per definitie de projectontwikkeling binnen uw organisatie uitgevoerd? Wij doen inderdaad alles zelf. Bij Design en Built geven we weinig sturing maar stellen we woontechnische en financiële kaders. Het maken van masterplannen doen wij allemaal zelf, we kunnen daarbij wel specialisten inhuren. Alles is er bij het opstellen van de masterplannen opgericht, dat we wat we zeggen, ook doen.

Is de financiële positie of personele middelen van de corporatie, positie of de soort marktpartij van invloed op de keuze van de organisatievorm? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Stelling: een corporatie is een PPS in zich zelf: Een private en publieke onderneming ineen met de daarbij behorende kwaliteiten. Kwaliteiten die verder gaan dan alleen de fysieke aspecten van projectontwikkelen, zoals woonconsultanten, relatie met huurdersorganisaties, beheer van buitenruimte, enz.

Mee eens? Ziet u uw organisatie als een maatschappelijk verantwoorde onderneming? Dat is voor taalpuristen. Wij naderen heel sterk een private organisatie. Wat we wel doen is het formuleren van de maatschappelijke doelstelling, maar de werkwijze is heel privaat gericht. Wij hebben geen afzonderlijke winstdoelstelling, geen aandeelhouders. Alle bedrijfsresultaten zijn erop gericht de zo laagst mogelijke huurverhoging toe te passen en een optimale investeringscapaciteit op te bouwen. Dat is onze core business. En daar passen wij onze werkwijze op aan. Omdat wij schaalgrootte hebben, zijn wij ook niet echt een hybride organisatie, wij zijn heel sterk vanuit: dit doen wij, dit bieden wij jullie aan vanuit de stad, lage huren, we hebben een groot investerend vermogen en willen bijvoorbeeld wel 1000 woningen kwijt als het goed is voor de stad. Daar gaan we dan mee naar het gemeentebestuur: willen jullie dat, en waar dan?

Zoja, waarom? En is dit een meerwaarde ten opzichte van marktpartijen? Onze opgave is, we hebben een woonbedrijf en we hebben een ontwikkelingsbedrijf. Woningen die we bouwen, kunnen we ook beheren. Waar dan ook in Nederland. Dat is het extra wat wij te bieden hebben ten opzichte van een marktpartij als bijvoorbeeld Proper Stok. Amvest kan alleen beheren, wij hebben het beiden in eigen huis. Er zit natuurlijk wel een scheiding in bij ons tussen de ontwikkelingsgroep en de beheergroep. Dat maakt ons bijzonder in de markt, maar we blijven wel gewoon een marktpartij. Neem bijvoorbeeld de Afrikaanderwijk. Het is niet alleen onze taak om dat te ontwikkelen, wij kunnen het ook beheren. Vestia heeft het gemeentelijk woningbedrijf in Brielle overgenomen door op voorhand de condities te stellen: dit worden onze huren, zo gaan we het doen en dit is de prijs die we ervoor betalen. Klaar!

Bij marktpartijen gaat de winst naar de aandeelhouders, wij zetten het weer in, in de stad.

Is een corporatie-medewerker meer maatschappelijk betrokken dan een marktpartij? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Dienen de corporaties zich niet meer te profileren als maatschappelijk verantwoorde onderneming tov marktpartijen? Je kunt als corporatie prima aan je maatschappelijke doelstelling voldoen maar daarnaast ook een prima positief bedrijfsresultaat behalen. Het resultaat van Vestia benadert per jaar zo'n € 20.000.000,= tot € 30.000.000,= dat is een heel redelijk rendement. Dat is geen meerwaarde ten opzichte van marktpartijen, want die verdienen het ook, die hebben alleen aandeelhouders, waardoor die winst naar de aandeelhouders gaat, en wij zetten het weer in in de stad.

Bij herstructurering zie ik, afgezien van de beheerverantwoordelijkheid geen meerwaarde voor corporaties, want als ik zie hoe bijvoorbeeld Proper Stok en ERA dat doen, dat is niet anders als dat wij dat doen. Het gaat ook om die mensen die er werken. Er zijn zeker wel meer marktpartijen die dat doen, maar deze twee partijen zijn toevallig het meest in Rotterdam actief. Maar ook Bouwfonds en Amvest houden zich met de herstructurering bezig. Vesteda zal dat bijvoorbeeld niet doen, die hebben bewust gekozen voor het dure segment rondom de stad.

De toegevoegde waarde volgens het KEI-centrum van een marktpartij is: kennis van markt, slagvaardig, risicomangement, marketingvaardigheden en landelijk georiënteerdheid.

Heeft een corporatie voldoende professionele cultuur en is er behoefte aan de cultuur van een marktpartij? Het blijft bij beide organisaties mensenwerk en daar is professionaliteit nodig. Daar selecteer

je op. Wij hebben als het gaat om marketingzaken wel een achterstand ten opzichte van andere marktpartijen. Die zijn we wel hard aan het inlopen. We hebben Timpaan ingezet als apart bedrijf, wat echt ons verkoopkantoor is. Dat werkt overigens heel goed, al moet ik zeggen dat we daar wel een aantal marketinggoeroe's achter hebben hangen, die helpen.

Voor alle corporaties geldt: Het is een vak, en als ontwikkelingstak moet je accepteren dat anderen jouw woningen verkopen. En zo'n woningbedrijf moet weten dat er niet alleen verhuurd, maar ook verkocht moet worden. Daar zit cultureel altijd een enorme slag in, maar dat heeft alles te maken met hoe professioneel je dat op wil pakken.

Timpaan organiseert alleen de verkoop, maar maakt gebruik van een heel bataljon aan makelaars. Timpaan voert de marketingcampagnes en stuurt de makelaars aan waarmee ze prestatiecontracten hebben. De afgelopen 2 jaar hebben we daar heel hard aan getrokken, we hadden niets en dat hebben we nu wel heel sterk geprofessionaliseerd. Het is een tussenschakel tussen Vestia, Estrade en de makelaars. Ze zijn het aanspreekpunt voor klanten en kopers.

Is het imago van de corporatie niet 'sexy' tov de andere corporaties? In de projectontwikkeling hebben we daar absoluut geen last van. We hebben het laatst nog eens op een rijtje gezet van wat er nu weggegaan en binnengekomen is aan personeel. Dan hebben we heel veel mensen tussen de 30 en de 40 die heel spontaan solliciteren. Een aantal mensen komt ook van commerciële partijen, met name ontwikkelende aannemers, en die willen heel graag hier werken. Werken bij een zelfstandige ontwikkelaar is ook leuk werk. Dat merk je, die hebben nog wel wat extra's qua projecten.

De wijze waarop er gewerkt wordt heeft ook alles met het winstpercentage aan de eindstreep te maken. Een Proper Stok heeft aan het eind van de streep een nettowinstmarge van 8% nodig, wij nemen al genoeg met 3 à 4%. Die andere 4% stoppen wij in bewonersbegeleiding, leefbaarheidsmaatregelen, architectuur, meer vierkante meters enz. Proper Stok moet die 8% halen vanwege haar positie in de markt, aandeelhouders enz. Wij niet.

Natuurlijk is het zo dat het bij herstructurering hartstikke goed is dat de corporatie meer geld kan laten terugstromen in de wijk. Buurten hebben er baat bij, er ontstaan mooiere woningen, duurzamere en vaak grotere woningen. Maar is dat dan marktconform? Mooie architectuur, is dat maatschappelijk rendement? Of is dat egotripperij van een corporatie? Ik weet het niet. Het is zeer de vraag wat nu eigenlijk dat "maatschappelijk rendement" is. Het extra wat corporaties doen zit 'm in veel gevallen in grootte, bijvoorbeeld meer vierkante meters, en in de uitstraling. Ik kan me voorstellen dat de andere partijen zeggen dat dat marktverstoring werkt.

Hebben corporatie en marktpartijen een gelijk speelveld of ongelijke concurrentie (Level playing field) Corporaties kunnen immers goedkoop geld lenen (WSW)? Er is geen sprake van een gelijk speelveld omdat wij goedkoper geld aan kunnen trekken als marktpartijen. Wij hebben een rijksachtervang, dat scheelt. Mede dankzij de bruteringsoperatie uit de jaren negentig is het eigen vermogen van de meeste corporaties redelijk op commercieel peil. Dat soort zaken, dat speelt allemaal mee, waardoor we ons dit nu allemaal kunnen permitteren. Bezien vanuit een mededingingsbril valt er best wat voor te zeggen om de hele sector privaat te maken. Knip alles maar helemaal los van overheden, dus ook corporaties. Dan krijg je gelijke concurrentie. Ik denk dat wij dan nog steeds veel scherper kunnen zijn als marktpartijen, want wij kunnen nog steeds voor een lagere winstmarge gaan. Ik denk dat wij het nog steeds veel efficiënter kunnen organiseren als de andere marktpartijen. Ook als het gaat om de ontwikkelende tak, om het aantallen woningen enz. ook dan scoren wij aanzienlijk hoger als marktpartijen.

Is de lange geschiedenis een meerwaarde van een corporatie in een gebied (wijk, stad, enz)? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Wat is de meerwaarde van de marktpartij bij herstructurering? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Bent u tevreden met het resultaat wat betreft de samenwerking met marktpartijen? Vraag is niet aan de orde gekomen.

Hoe beoordeelt en meet u dit resultaat? Vraag is niet aan de orde gekomen.

De nieuwe corporatie

De toekomst van woningcorporaties binnen stedelijke gebiedsontwikkeling

ing. Kay Schellen

Master City Development

22 augustus 2006

kayschellen@hotmail.com