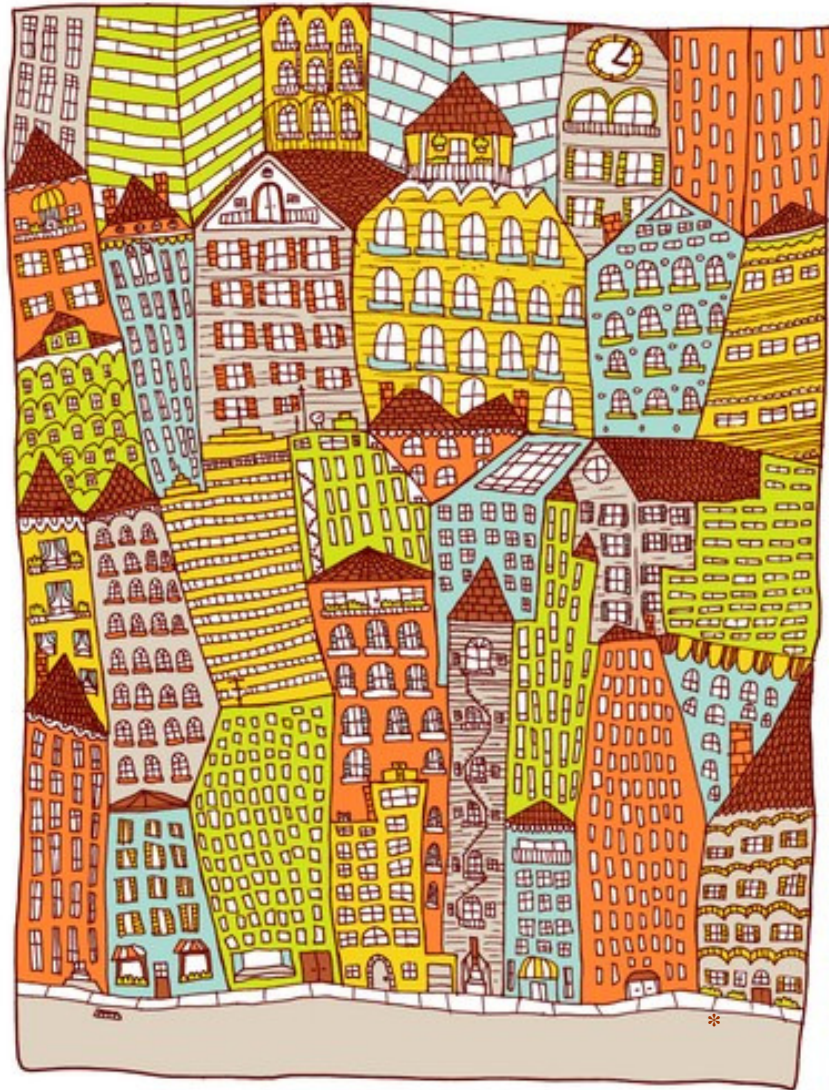


Tijd voor Marktkwaliteit

Naar een marktgerichtere houding voor woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling.



Tijd voor Marktkwaliteit

Naar een marktgerichtere houding voor woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling.

Masterproof ter afronding van de opleiding Master City Developer.

Master City Developer (MCD) is een opleiding over de integrale stedelijke gebiedsontwikkeling en is een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), de Technische Universiteit Delft (TUDelft) en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR).

Auteur : ing. Bram van der Velden MCD

Jaargang : 2007 – 2009, MCD 5

Begeleiding : dr. Jan Van 't Verlaat (Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam / programmadirecteur MCD)

Datum : Juli 2009

* illustratie op voorblad : Nate Duval “Hot time, summer in the city” (2008)

Voorwoord

Ter afsluiting van de opleiding Master City Developer dient een scriptie onderzoek uitgevoerd te worden, waarmee het kennisveld van de gebiedsontwikkeling wordt verrijkt. Een mooie opgave en een grote uitdaging. Waar te beginnen en hoe aan te vliegen? Hoe in te zetten en hoe uit te laten pakken? En bovenal; wat te onderzoeken? Dit zijn de eerste vragen die mij bezig hebben gehouden. Elk pad ontstaat door erop te lopen, heeft Ghandi ooit gezegd. En dat geldt zeker ook voor deze scriptie, die een weergave vormt van het verrichte onderzoek.

Werken bij een woningcorporatie is erg interessant. Woningcorporaties hebben een breed werkdomein. Natuurlijk houden zij zich in de eerste plaats bezig met het verhuren van woonruimte aan diegenen met een krappe beurs. Zij hebben hiermee een behoorlijk aandeel in de Nederlandse woningmarkt, wat grote verantwoordelijkheden met zich mee brengt. Veel gebieden, waar woningcorporaties hun bezit hebben kennen, naast zich voordoende fysieke problemen, ook problemen van economische- en sociale aard. Woningcorporaties zien zich geconfronteerd met een werkdomein dat zich over al deze drie pijlers beweegt. Zo hebben veel woningcorporaties zich de laatste jaren ontwikkeld tot sociaal geëngageerd vastgoedondernemer.

Deze positie in gebieden vraagt om een helder beleid op het vlak van beheer, behoud en ontwikkeling. Dit is mogelijk op woningniveau, complexniveau of gebiedsniveau. Dit laatste heeft zich bij veel woningcorporaties de afgelopen jaren ontwikkeld tot het zogenaamde wijkgerichte werken. Bij mijn werk als projectmanager bij de afdeling Vastgoed van woningcorporatie Woonplus Schiedam is het mij op gaan vallen dat het proces van gebieds- en projectontwikkeling niet altijd synchroon loopt met de feitelijke marktbehoeften, wat zich onder andere uit in leegstand bij oplevering. Daarnaast zien woningcorporaties zich met regelmaat geconfronteerd met de achteruitgang van "hun" gebieden, in genoemde sociale-, economische- en fysieke zin. Het gaat hier dus niet alleen om kwaliteit in ruimtelijke zin, maar zeker ook om de kwaliteit in functionele- en markttechnische zin. Deze constatering heeft mij gebracht tot de keuze van mijn scriptie onderzoek. Een onderzoek naar de wijze waarop woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling aandacht kunnen besteden aan marktkwaliteit.

Het proces om te komen tot het nu voorliggende resultaat is boeiend geweest. Met veel enthousiasme ben ik aan mijn route begonnen. Het is gebleken dat het gekozen onderwerp een goede is geweest. Zo is het een leuke uitdaging geworden om de, op zich staande studieobjecten, gebiedsontwikkeling, marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling en woningcorporaties onder de loep te nemen en vervolgens te verknopen. Daarbij is het onderwerp door menigeen in mijn directe en indirecte omgeving met veel interesse ontvangen, waardoor ik altijd overtuigd ben gebleven van de waarde van dit onderzoek.

Ondanks dat dit onderzoek en het tot stand brengen van deze scriptie voornamelijk mijn eigen reis is geweest ben ik dank verschuldigd aan hen die mij tijdens deze reis hebben bijgestaan. In eerste instantie dank ik mijn werkgever, Woonplus Schiedam, voor het mogelijk maken van deze studie. Veel dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider, Jan Van 't Verlaat. Hij heeft mij op gepaste wijze in woord en daad bijgestaan bij het uitlijnen en uitwerken van mijn scriptie. Duidelijk was zijn enthousiasme over het onderwerp, dat aansluiting vindt op het promotieonderzoek dat hij zelf in 1997 heeft afgerond. Hierdoor heb ik inhoudelijk kunnen putten uit zijn kennis in woord en schrift. Ik ben daarnaast de medewerkers van Mitros, Com.Wonen, Maasdelta Groep, Waterweg Wonen, Proper Stok en Blauwvoet zeer dankbaar voor hun medewerking in de vorm van interviews en ter beschikking gestelde informatie.

De opleiding Master City Developer heb ik de afgelopen twee jaar met veel plezier gevolgd. Het was een prettige afwisseling en aanvulling op mijn dagelijkse werkzaamheden. Leuk waren de inspirerende colleges en leuke discussies met mijn studiegenoten. Deze twee jaren zijn daardoor voorbij gevlogen. Heel veel dank, respect en trots heb ik voor mijn meiden thuis. Met name de laatste periode hebben zij hun vader en vriend vaak moeten missen en de tijd moeten geven om aan zijn "skrippie" te kunnen werken, zonder hier ooit over te klagen. Wat een fijn idee dat er nu meer tijd zal zijn om met elkaar door te brengen.

Het was een mooie ervaring!

Bram van der Velden

Juli 2009

Samenvatting

Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

Dat is de *onderzoeksvraag* waarover deze masterproof, ter afronding van de opleiding Master City Developer gaat. Het onderzoek behelst drie onderzoeksobjecten; ‘gebiedsontwikkeling’, ‘marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling’ en ‘woningcorporaties’. Door deze drie objecten samen te brengen ontstaat een theoretische beantwoording van de onderzoeksvraag. Hiertoe zijn allereerst verschillende afgeleide onderzoeksvragen gedefinieerd (hoofdstuk 1), van waaruit een helder inzicht ontstaat in de onderzoeksobjecten. Het *antwoord* op de onderzoeksvraag luidt als volgt.

Woningcorporaties kunnen marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling door het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing.

In hoofdstuk 2 wordt het onderzoeksobject gebiedsontwikkeling nader beschouwd en gedefinieerd als “de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied.” [De Zeeuw, 2007]. Inhoud en proces gaan hierbij hand in hand. Marktkwaliteit is een aspect dat onderdeel uitmaakt van de zogenaamde inhoud van gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt ingegaan op de verschuiving van de veelal aanbodgestuurde manier van ontwikkelen die ons land jaren lang heeft gedomineerd naar de huidige, veel meer door de vraag gestuurde markt. Het belang van marktorientatie heeft hiermee een enorme vlucht genomen.

In hoofdstuk 3 wordt de actor woningcorporatie bestudeerd en wordt ingegaan op haar mogelijke rollen bij gebiedsontwikkeling, de kaders en het speelveld waarbinnen zij opereert en de vraagstukken die er zijn. Gesteld is dat woningcorporaties vanuit hun aanzienlijke woningbezit in veel steden een grote verantwoordelijk en grote risico's hebben in het beheer, behoud en de (her)ontwikkeling van gebieden. Afstemming van het bestaande en nieuwe aanbod op de bestaande en toekomstige vraag is voor woningcorporaties van belang vanuit beheersing van de afzetrisico's, de aarding en de houdbaarheid van nieuwe en bestaande functies.

In hoofdstuk 4 worden beiden samen gebracht. Allereerst wordt het begrip marktkwaliteit voor woningcorporaties nader belicht. Hier is omschreven dat marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling verwijst naar “de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften”. Het gaat dus over de afstemming van vraag en aanbod voor nu en in de toekomst. De discipline die deze afstemming behelst heet marketing. In het onderzoek komt naar voren dat marketing meer is dan bijvoorbeeld het promoten van een product, maar dat sprake is van een zorgvuldig op te bouwen proces. Dit proces verloopt via drie fundamenteën, te beginnen met een marktanalyse. Vanuit deze marktanalyse volgt de positionering van gebied en woningcorporatie. Dit vormt de inbreng voor het tweede fundament, de integrale ontwikkelingsvisie, waarbij een optimalisatie van de ontwikkeling mogelijk is tussen de ruimtelijke kwaliteit, de middelen en de marktkwaliteit. Marktzichten worden zo vanuit het proces van marketing ingebracht en verankerd in het proces van gebiedsontwikkeling. Vervolgens kan als derde fundament de marketingstrategie worden bepaald. Deze marketingstrategie is een zorgvuldige afstemming van de verschillende marketingmiddelen; Product, Plaats, Prijs, Promotie, Partnerships, Personeel, Politiek en bestuur, Psychologie en Planning. Deze marketingmiddelen zijn, afhankelijk van de betreffende gebiedsontwikkeling en de mogelijke of gewenste rol van een woningcorporatie hierin, specifiek vorm te geven. Vanuit de marketingstrategie volgt feitelijke implementatie, bijstelling en uiteindelijk evaluatie.

Zo kan marktkwaliteit in zijn algemeenheid geïncorporeerd worden bij gebiedsontwikkeling door verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing. In dit onderzoek is specifiek invulling gegeven aan deze verbinding door met een woningcorporatiebril met name naar het proces van marketing en de relatie met het proces van gebiedsontwikkeling te kijken, omdat daar vandaan de beantwoording van de onderzoeksvraag komt. In hoofdstuk 5 wordt deze beantwoording wat nader toegelicht als tussentijdse conclusies vanuit de theoretische bevinding.

Deze tussentijdse conclusies zijn vervolgens in de praktijk getoetst middels interviews bij vier woningcorporaties en twee commerciële ontwikkelaars. In hoofdstuk 6 zijn de bevindingen uit deze empirische toets weergegeven. In hoofdzaak is te constateren dat woningcorporaties inderdaad meer aandacht moeten en willen besteden aan het verbinden van het proces van marketing aan dat van gebiedsontwikkeling. In algemene zin is marketing een discipline die nog in de kinderschoenen staat. Het beschouwen van marketing als proces in plaats van een verzameling van tools biedt voor deze verbinding een goed handvat. Duidelijk is dat marketing als discipline bij de commerciële ontwikkelaars verder is ontwikkeld, waardoor ook verbinding met het proces van gebiedsontwikkeling beter mogelijk is. Toch blijkt ook dat de commerciële ontwikkelaars het optimaal verbinden van beide processen als verder leerpunt ervaren.

In hoofdstuk 7 zijn de theoretische bevindingen vervolgens gespiegeld met de empirische toetsing. Het blijkt dat de theoretisch erkende belangen van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling, voor woningcorporaties en andere betrokkenen ook in de praktijk erkent worden. Daarbij blijkt de hiervoor aangehaalde beschouwing van marketing als proces een goed handvat om de verbinding met gebiedsontwikkeling mogelijk te maken. Hierbij blijkt wel dat de ontleding van het proces van marketing een veelheid aan aandachtsvelden laat zien. Ook het proces van marketing op zich is complex en vraagt om voldoende kennis en inzicht. Dit onderzoek richt zich dan ook voornamelijk op het verschaffen van dit inzicht.

In hoofdstuk 8 volgen tot slot de conclusies die uit het onderzoek zijn te trekken en worden aanbevelingen gedaan. In hoofdzaak is geconcludeerd dat marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling gaat om de brug tussen vraag en aanbod, welke geconstrueerd kan worden door het proces van marketing. Marktkwaliteit kan dan ook geïncorporeerd worden bij gebiedsontwikkeling door het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing. In §8.2.1. wordt dit per stap uitgewerkt.

Een korte reflectie tot slot. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties is een zeer interessant onderwerp gebleken. Duidelijk is geworden dat het onderzoeken en vervolgens verbinden van meerdere brede objecten een uitdaging is. Niet zozeer het onderzoeken zelf, als wel het afbakenen is hierbij van groot belang. Daarbij mogen echter geen essentiële inzichten worden weggelaten, temeer omdat het onderzoeksdoel het verschaffen van inzicht is. Juist deze afweging heeft geleid tot een breed inzicht in het proces van marketing bij gebiedsontwikkeling. Hierbij is ook ingezet op inzicht in de actor 'woningcorporatie' en 'gebiedsontwikkeling' op hoofdlijnen. Doordat de onderkende lijn van het proces van marketing als kapstok is aangehouden bij zowel de theoretische uiteenzetting, de empirische toetsing, de synthese als de conclusies en aanbevelingen is een herkenbare, maar daarmee ook vrij uitgebreide rapportstructuur ontstaan.

Veel succes, maar vooral veel leesplezier gewenst.

Inhoudsopgave

	Blz
Voorwoord	III
Samenvatting	IV
1. Inleiding	1
1.1. Aanleiding	1
1.2. Probleemstelling	2
1.3. Doelstelling	2
1.4. Onderzoeksvraag	2
1.5. Relevantie	2
1.6. Onderzoeksopzet	3
1.7. Afbakening	4
1.8. Leeswijzer	4
2. Gebiedsontwikkeling en marktkwaliteit	5
2.1. Algemeen	5
2.2. Het ontstaan van gebiedsontwikkeling	5
2.3. Het speelveld van gebiedsontwikkeling	6
2.3.1. Context	6
2.3.2. Actoren	7
2.3.3. Middelen	8
2.3.4. Proces	9
2.3.4.1. Organiserend Vermogen	9
2.3.5. Inhoud	10
2.4. Gebiedsontwikkeling, marktkwaliteit en stedelijk management	13
3. Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling	14
3.1. Algemeen	14
3.2. Het ontstaan van woningcorporaties	14
3.3. De woningcorporaties van vandaag	15
3.3.1. Het corporatiebestel	15
3.3.2. Kaders	15
3.3.3. Woningcorporaties en verwante actoren	18
3.3.4. Staatssteun	18
3.4. De woningcorporaties van morgen	19
3.4.1. Woningcorporatie als maatschappelijke onderneming	19
3.4.2. Maatschappelijke verantwoording en maatschappelijk rendement	21
3.4.3. Het bezit	21
3.4.4. De woningcorporatie als belegger	22
3.4.5. De ontwikkelende woningcorporatie	23
3.4.6. De woningcorporatie als sociale huisbaas	23
3.5. Woningcorporaties en conjunctuur	24
3.6. Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling	24
4. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties	26
4.1. Algemeen	26
4.2. Marktkwaliteit nader bezien	26
4.3. Begripsbepaling van marketing voor woningcorporaties	27
4.4. Het eerste fundament; de marktanalyse	28
4.4.1. Typen onderzoek	29

4.4.2.	Aanpak van de marktanalyse en wijzen van onderzoek	32
4.4.3.	Afhechting van het fundament; de positionering	33
4.5.	Het tweede fundament; de integrale ontwikkelingsvisie	33
4.6.	Het derde fundament; de marketingstrategie	34
4.6.1.	Product	35
4.6.1.1.	Productcomponenten	35
4.6.1.2.	Productschillen	37
4.6.1.3.	Productontwikkeling, productvernieuwing en productinnovatie	38
4.6.2.	Plaats	39
4.6.3.	Prijs	40
4.6.4.	Promotie	41
4.6.5.	Personeel	42
4.6.6.	Politiek en bestuur	43
4.6.7.	Partnerships	43
4.6.8.	Psychologie	44
4.6.9.	Planning als toegevoegde 9 ^e P	45
4.7.	Marketingmix, product–markt–combinaties, implementatie en evaluatie	46
5.	Tussentijdse conclusies; marktkwaliteit, gebiedsontwikkeling en woningcorporaties	47
6.	Empirische toetsing	49
6.1.	Algemeen	49
6.2.	De aanpak	49
6.2.1.	Kanttekening bij empirische toets	50
6.3.	Kernbevindingen per organisatie	50
6.3.1.	Waterweg Wonen	50
6.3.2.	Maasdelta Groep	52
6.3.3.	Com.Wonen	54
6.3.4.	Mitros	55
6.3.5.	Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties in kern	57
6.3.6.	Proper Stok	59
6.3.7.	Blauwhoed	60
6.3.8.	Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit commerciële ontwikkelaars in kern	62
7.	Synthese van theorie en praktijk	64
7.1.	Algemeen	64
7.2.	Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling	64
7.3.	Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties, de spiegeling	66
7.3.1.	Het eerste fundament; de marktanalyse	67
7.3.2.	Het tweede fundament; de integrale ontwikkelingsvisie	68
7.3.3.	Het derde fundament; de marketingstrategie	69
7.3.3.1.	Product	69
7.3.3.2.	Plaats	71
7.3.3.3.	Prijs	71
7.3.3.4.	Promotie	72
7.3.3.5.	Personeel	73
7.3.3.6.	Politiek en bestuur	73
7.3.3.7.	Partnerships	74
7.3.3.8.	Psychologie	74
7.3.3.9.	Planning en timing	74
7.4.	Marketingmix, product–markt–combinaties, implementatie en evaluatie	75

8.	Conclusies en aanbevelingen	76
8.1.	Algemeen	76
8.2.	Hoofdconclusie	76
8.2.1.	Onderbouwing en conclusies op basis van de afgeleide onderzoeksvragen	77
8.3.	Aanbevelingen	83
8.4.	Vervolgonderzoek	84

Bronnen	85
----------------	-----------

Bijlage 1.	Inleidende brief aan geïnterviewden	87
Bijlage 2.	Onderlegger bij interviews	89
Bijlage 3.	Interview Waterweg Wonen	92
Bijlage 4.	Interview Maasdelta Groep	97
Bijlage 5.	Interview Com.Wonen	102
Bijlage 6.	Interview Mitros	106
Bijlage 7.	Interview Proper Stok	110
Bijlage 8.	Interview Blauwhoed	114

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Stedelijke *gebiedsontwikkeling* (gebiedsontwikkeling) is de manier van werken, waarbij overheden, private- en maatschappelijke partijen en overige betrokkenen komen tot integratie van planvorming en ruimtelijke investering met als resultaat de uitvoering van (ruimtelijke) projecten. Het betreft hier integratie van processen en planinhoud. Procesmatig betreft dit het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied [De Zeeuw, 2007, p.7]. Inhoudelijk betreft het de planoptimalisatie van de ontwikkeling door voortdurend te schakelen tussen (bestaande en wenselijke) ruimtelijke kwaliteit, middelen en de marktkwaliteit. Gebiedsontwikkeling kan zich in diverse vormen manifesteren, variërend van binnenstedelijke opgaven, zoals transformatie en herstructurering, tot aan stadsuitbreiding en herontwikkeling. Het betreft hierbij niet slechts ingrepen van fysieke aard, maar ook de economische en sociale aspecten (veelal pijlers genoemd) mogen niet worden vergeten. Gebiedsontwikkeling in optima forma behelst de integratie van deze drie pijlers.

Woningcorporaties zijn een belangrijke speler in de Nederlandse volkshuisvesting en stedelijke (gebieds)ontwikkeling. Gebiedsontwikkeling kan zich voor woningcorporaties op verschillende manieren manifesteren. Het onderscheid wordt voor woningcorporaties in hoofdzaak bepaald door de mate, waarin zij bezit hebben of wensen in een gebied en de mate, waarin de bestaande en nieuwe functies aansluiten op het werkdomein. De oorsprong van woningcorporaties ligt in het voorzien in woonruimte voor de minder draagkrachtigen, aanvankelijk met name vanuit een gezondheidsperspectief, later meer vanuit volkshuisvestelijk oogpunt. De kernactiviteit is hiermee gericht op de Nederlandse woningmarkt. Vanuit hun rol als beheerder van de sociale woningvoorraad hebben woningcorporaties zich de laatste jaren ontwikkeld tot moderne, sociaal geëngageerde vastgoedbedrijven. De zogenaamde bruteringswet in 1995, waarbij de directe financiële banden tussen woningcorporaties en Rijk definitief werden doorbroken, heeft hierbij een grote rol gespeeld. In de periode volgend op deze bruteringswet hebben woningcorporaties zich ontwikkeld tot vastgoedbedrijven met een breed werkveld, variërend van het oorspronkelijke beheer tot het winstgevend ontwikkelen van vastgoed en het trekken van grote en kleine maatschappelijke projecten. Een nieuw tijdperk voor woningcorporaties lijkt te zijn aangebroken. Woningcorporaties, dan wel hun vermogen zijn ‘hot’. De discussies over het taakveld en het vermogens- en investeringsbeleid vinden in alle hevigheid plaats. Enerzijds wordt verwacht dat woningcorporaties zich verbreden op maatschappelijk gebied. Anderzijds worden woningcorporaties in het vernieuwde fiscale stelsel behandeld als ‘commercieel’ bedrijf. Hiermee geven zij invulling aan een veelheid aan functies. Anders gezegd, de markt die zij bedienen wordt omvangrijker en diverser. Het is dan ook essentieel om kennis te hebben en blijven houden van de markt, waarop je je als woningcorporatie richt.

De rol die woningcorporaties op met name de Nederlandse woningmarkt vervullen is dus verschoven en is nog altijd in beweging. Juist de verbreding vraagt om een gedegen kennis van de markt, om accuraat te kunnen handelen in fysieke, economische en sociaal maatschappelijke zin. Het gaat dan uiteraard met name om de kernmarkt voor woningcorporaties, de woningmarkt. Voor deze woningmarkt geldt dat een verschuiving heeft plaatsgevonden van de kwantitatieve opgave die de wederopbouw vanaf de tweede wereld oorlog kenmerkte en die vooral aanbod gestuurd was, naar een zowel kwantitatief (een blijvende woningbouwopgave) als kwalitatieve opgave. Deze kwalitatieve opgave wordt deels bepaald door wet en regelgeving, maar zeker ook vanuit de vraagzijde. Consumenten zijn mondiger geworden, weten wat ze willen en weten dat ze iets te willen hebben. Dit geldt voor zowel de koop- als de huursector. Hiermee heeft een verschuiving plaatsgevonden van een aanbodgestuurde markt, naar een vraaggestuurde markt, waarbij de concurrentie tussen gebieden, steden en regio's mede bepaald wordt de mate waarop invulling wordt gegeven aan de *marktkwaliteit*. Een slechte aansluiting op deze marktvraag zal ook voor woningcorporaties leiden tot leegstand bij oplevering, onverhuurbaar raken van bezit en uiteindelijk zelfs tot achteruitgang van gehele gebieden en de algemene leefkwaliteit in gebieden en steden.

Aan de hand van voorgaande doet de vraag zich voor op welke wijze woningcorporaties marktkwaliteit kunnen incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling. Dit vraagt om een dieper inzicht in de betekenis van marktkwaliteit binnen gebiedsontwikkeling en in de rol van woningcorporaties binnen de Nederlandse volkshuisvesting en stedelijke-, maar vooral gebiedsontwikkeling. Gezamenlijk bepaald dit het gewenste inzicht in de wijze waarop woningcorporaties marktkwaliteit kunnen incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling.

1.2. Probleemstelling

Vanuit de optiek dat woningcorporaties een steeds bredere markt lijken te moeten en/of willen bedienen in de Nederlandse volkshuisvesting en stedelijke (gebieds)ontwikkeling en het feit dat deze markt zich steeds meer laat sturen door de vraag groeit de noodzaak voor woningcorporaties om zich meer marktgeoriënteerd te ontwikkelen. Gebrek aan kennis van markt en product, van vraag en aanbod, maar vooral ook van de wijzen waarop beiden verbonden kunnen worden, vergroot het risico van suboptimale afzet, aarding en houdbaarheid van functies, een suboptimale marktkwaliteit en hiermee uiteindelijk een suboptimale leefkwaliteit. Woningcorporaties moeten weten op welke wijze zij deze marktkwaliteit kunnen incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling.

1.3. Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek is het verschaffen van inzicht in de manier, waarop marktkwaliteit vanuit woningcorporaties kan worden geïncorporeerd in gebiedsontwikkeling door inzicht te geven in de onderzoeksobjecten ‘gebiedsontwikkeling’, ‘woningcorporaties’ en ‘marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling’, maar met name door het leggen van onderlinge verbanden. Vanuit dit inzicht en empirische toetsing worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan, ter verschaffing van het gewenste inzicht.

1.4. Onderzoeksvraag

Vanuit de hiervoor omschreven probleemstelling en doelstelling komt de volgende onderzoeksvraag naar voren.

Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden dient inzicht verschaft te worden in de volgende afgeleide onderzoeksvragen.

- 1) **Wat is het belang van marktkwaliteit binnen gebiedsontwikkeling?**
 - 1a) Wat is gebiedsontwikkeling op hoofdlijnen?
 - 1b) Waar bevindt zich hierin de marktkwaliteit?
- 2) **Welke mogelijke rollen en posities hebben woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling?**
 - 2a) Wat is een woningcorporatie? Hoe is de verankering van woningcorporaties en wat zijn de doelstellingen?
 - 2b) Wat vormen de kaders voor woningcorporaties?
 - 2c) Wat vormt het speelveld en werkdomein voor woningcorporaties?
 - 2d) Welke vraagstukken en hoofddiscussiepunten bepalen de toekomst voor woningcorporaties?
 - 2e) Wat is hiermee het belang van marktkwaliteit voor woningcorporaties?
- 3) **Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit in theorie incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?**
 - 3a) Op welke wijze laat zich marktkwaliteit voor woningcorporaties definiëren?
 - 3b) Op welke wijze laat zich marktkwaliteit voor woningcorporaties verbinden met gebiedsontwikkeling door woningcorporaties?
- 4) **Op welke wijze incorporeren woningcorporaties in de praktijk marktkwaliteit in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?**
- 5) **Wat is er uit de praktijk te leren van de wijze waarop commerciële ontwikkelaars marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?**
- 6) **Welke conclusies en aanbevelingen zijn af te leiden uit de verbinding van theorie en praktijk?**

1.5. Relevantie

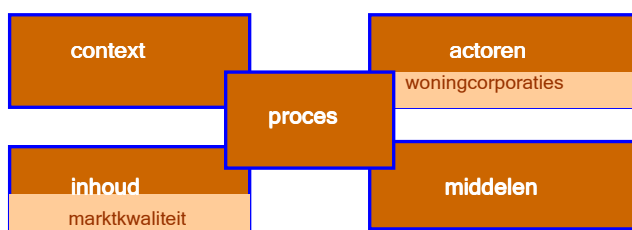
Woningcorporaties zijn primaire actoren in de Nederlandse woningmarkt in ontwikkelende en in beherende zin, in fysieke, sociale en economische zin. In de huidige maatschappij, waarin mensen weten wat zij willen, wat zij kunnen en weten dat zij iets te willen hebben is het voor woningcorporaties essentieel om te weten hoe zij bij gebiedsontwikkeling in moeten zetten op deze marktkwaliteit, om vanuit deze invalshoek optimaal bij te kunnen dragen aan de algehele leefkwaliteit. Hierbij wordt marktkwaliteit kortweg aangeduid als de mate waarin aanbod en vraag van functies, op korte en lange termijn op elkaar aansluiten. Dit inzicht vormt de maatschappelijke en praktische relevantie. Vanuit de opleiding Master City Developer zijn verschillende onderzoeken verricht rondom het taakveld van woningcorporaties. Enkelens betroffen de meer organisatorische vraagstukken [Brouers-Willems, 2008, Jonker, 2005, Nagtegaal, 2005, Noordam 2008 en Schellen 2006], enkelens verschaffen meer inzicht in de middelenzijde [Meulen, 2007 en Zuiderwijk, 2006], en anderen richtten zich meer op de ruimtelijke kwaliteit [Verblakt, 2007]. Hierbij wordt vermeld dat met deze plaatsing binnen een van deze aandachtsvelden onvoldoende recht wordt gedaan aan de integraliteit van deze scripties.

Opvallend is het ontbreken van het aspect marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling waar woningcorporaties een rol of positie hebben en dat met name gefocust is op ontwikkelende woningcorporaties. Feit is echter dat ook niet ontwikkelende, maar bijvoorbeeld verhurende woningcorporaties die projecten turn key afnemen bij gebiedsontwikkeling gebaat zijn bij een optimale marktkwaliteit. Daarnaast kan het zelfs zo zijn dat woningcorporaties niet fysieke, maar sociale ingrepen kunnen doen in een gebied, leidend tot optimalisatie van de marktkwaliteit. Dit onderzoek vormt een aanvulling op de theorievorming rondom zowel rol en positie van woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling als op theorievorming over marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling, maar in essentie de combinatie van beiden, hetgeen de *theoretische, wetenschappelijke relevantie* bepaalt.

1.6. Onderzoeksopzet

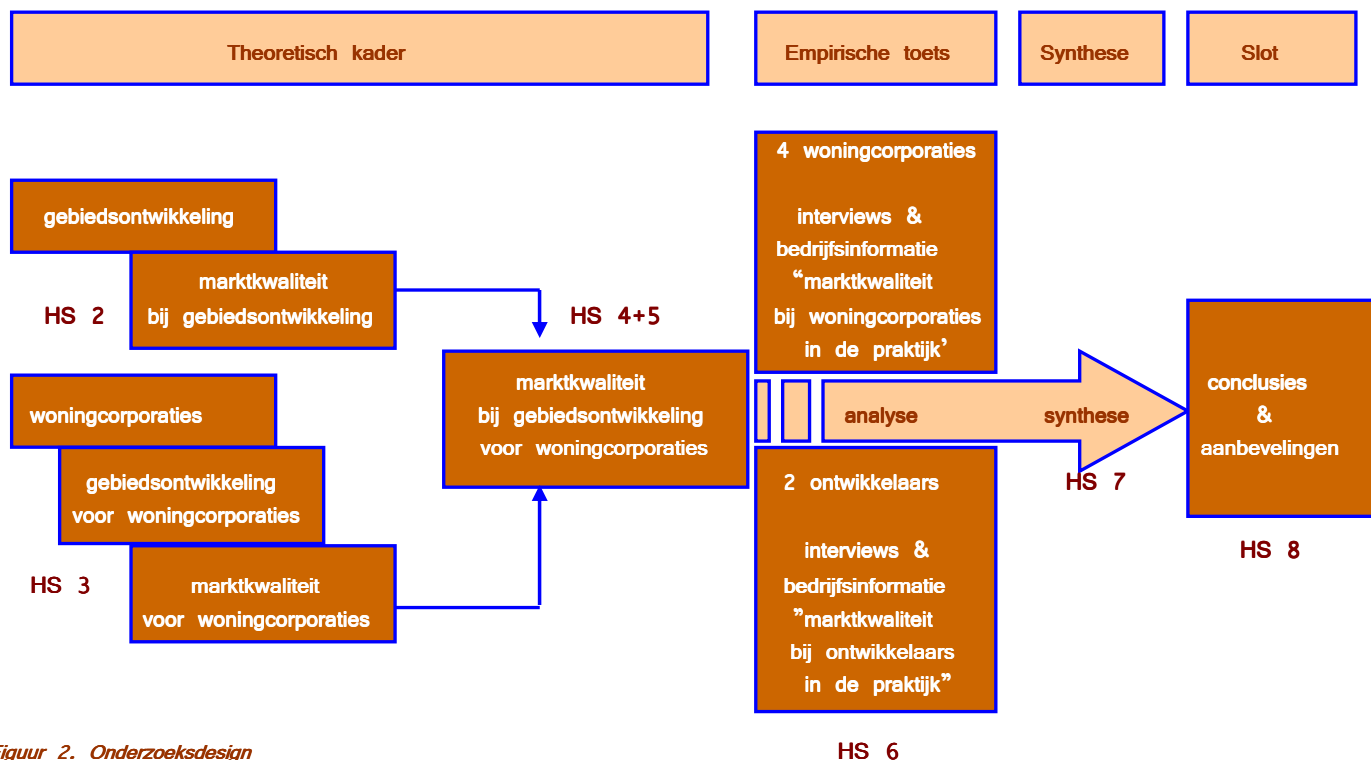
Het betreft een kwalitatief onderzoek dat zowel beschrijvend als toetsend tot resultaten komt. Beschrijvend, omdat de aard en de kenmerken van de onderzoekenheden worden geïnventariseerd en hiervan een overzicht wordt gegeven. Toetsend, omdat zal worden aangegeven of de begrippen, de theorie en de verbanden die tijdens het onderzoek zijn verondersteld een adequate afspiegeling vormen van wat zich in de praktijk voordoet. Theorie en praktijk worden vervolgens met elkaar verbonden, van waaruit conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan. Door deze aanpak van gegevensverzameling vanuit verschillende invalshoeken ontstaat een relatief volledig beeld.

Gerelateerd aan de schematische weergave van gebiedsontwikkeling van Van 't Verlaat [2007] begeeft zich dit onderzoek met name op de aandachtsvelden 'inhoud' en 'actoren' en dan specifiek respectievelijk 'marktkwaliteit' en 'woningcorporaties'. Hoofdstuk 2 verschaft meer inzicht in de opbouw van gebiedsontwikkeling, zoals dat in onderstaande figuren is gevisualiseerd.



Figuur 1. Onderzoekobjecten binnen gebiedsontwikkeling [Bewerkt naar Van 't Verlaat, 2005, p.7]

Met het samenbrengen van deze objecten en de synthese tussen theorie en praktijk laat zich het *onderzoekdesign* als volgt schematiseren.



Figuur 2. Onderzoekdesign

1.7. Afbakening

Het onderzoek beoogt het verschaffen van inzicht op 3 brede onderzoeksobjecten, ‘gebiedsontwikkeling’, ‘marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling’ en ‘woningcorporaties’. De kern van het onderzoek richt zich op de wijze waarop woningcorporaties marktkwaliteit een goede plek kunnen geven bij gebiedsontwikkeling. Vanuit deze kern is afbakening gezocht in de onderzoeksobjecten. Voor woningcorporaties wordt voornamelijk ingegaan op die aspecten die relevant zijn met het oog op gebiedsontwikkeling en met het oog op marktkwaliteit. Voor gebiedsontwikkeling worden het proces en de inhoud in hoofdlijnen uiteengezet, waarna specifiek de plaats van woningcorporaties en vooral van marktkwaliteit worden belicht. Een volledige omschrijving van het object woningcorporaties maakt geen onderdeel uit van dit onderzoek. Ook een totale omschrijving van de inhoud en het proces van gebiedsontwikkeling is niet aan de orde. Voor dit laatste is in dit hoofdstuk al verduidelijkt dat marktkwaliteit “slechts” één deel is (naast ruimtelijke kwaliteit en middelen) van een onderdeel (de inhoud) van gebiedsontwikkeling. Deze breedte van de onderzoeksobjecten heeft de nodige scherpte in de hier omschreven afbakening gevraagd.

1.8. Leeswijzer

In dit inleidende [hoofdstuk 1](#) zijn de probleemstelling, doelstelling en de onderzoeksvragen toegelicht, waarna de opzet van het onderzoek is belicht. In [hoofdstuk 2](#) wordt ingegaan op de theoretische eigenschappen van gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt in het bijzonder aandacht besteed aan het belang van het aspect marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling. [Vragen 1a en 1b](#) worden hiermee beantwoord. In [hoofdstuk 3](#) wordt ingegaan op de woningcorporaties en hun rol bij gebiedsontwikkeling. Daarbij wordt in het bijzonder aandacht besteed aan het belang van het aspect marktkwaliteit voor woningcorporaties. Hiermee worden [vragen 2a, 2b, 2c, 2d, en 2e](#) beantwoord. In [hoofdstuk 4](#) komen beiden samen en worden [vragen 3a en 3b](#) beantwoord. In wezen wordt hier het antwoord op de onderzoeksvraag geschetst, welke in [hoofdstuk 5](#), middels het weergeven van de tussentijdse conclusies wordt geëxpliciteerd. [Hoofdstuk 6](#) vormt een uiteenzetting van de bevindingen uit de toetsing aan de praktijk, zowel bij een viertal woningcorporaties ([vraag 4](#)) als bij twee ontwikkelaars ([vraag 5](#)). Van hieruit vindt in [hoofdstuk 7](#) de synthese plaats tussen de theoretische bevindingen en de praktijk, hetgeen de opmaat vormt voor [hoofdstuk 8](#), waarin de conclusies en aanbevelingen gedaan worden die invulling geven aan [vraag 6](#) en de doelstelling van dit onderzoek.

Voor diegenen die een vlug inzicht willen hebben in de bevindingen die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen wordt, naast dit inleidende hoofdstuk verwezen naar de samenvatting, maar ook naar hoofdstuk 5 met de tussentijdse conclusies uit het theoretisch kader en het slothoofdstuk met de conclusies de aanbevelingen.

2. Gebiedsontwikkeling en marktkwaliteit

2.1. Algemeen

Gebiedsontwikkeling is een complex begrip, dat vandaag de dag steeds meer raakt ingeburgerd. Niet iedereen zal zich er echter van bewust zijn dat gebiedsontwikkeling meer is dan een opschaling van het begrip projectontwikkeling naar gebiedsniveau. Allereerst zal in dit hoofdstuk dan ook inzicht op hoofdlijnen worden verschaft in het fenomeen gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt vervolgens verder ingezoomd op de betekenis- en de plek van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling, respectievelijk invulling gevend aan de onderzoeksvragen 1a en 1b.

2.2. Het ontstaan van gebiedsontwikkeling

Naar aanleiding van de woningnood en erbarmelijke woonomstandigheden die waren ontstaan in het begin van de twintigste eeuw zijn overheden sterker dan voorheen gaan sturen in de ruimtelijke ordening. Hiermee is in ruim een eeuw tijd een complex geheel aan regels en procedures ontstaan. Met name de tweede helft van de vorige eeuw stond in het teken van een sterk geloof in maakbaarheid, geleidelijk aan echter steeds meer tegen beter weten in [Dil, Van Luin en Van Rooy, 2006, p.6]. Het besef groeide dat ruimtelijke opgaven integraal opgepakt moeten worden, dat gerichte investeringen nodig zijn en dat betrokkenheid en beantwoording van maatschappelijke vraagstukken een interactieve aanpak vereisen. Zo groeide het zogenaamde gebiedsgerichte beleid uit van een overheidsgestuurde aanpak naar meer integrale en interdisciplinaire aanpak. De overheid trad steeds meer terug, waarbij meer ruimte ontstond voor de marktpartijen. De Zeeuw [2007] spreekt hier over voorwaartse marktintegratie. Hiermee wordt geconstateerd dat de Nederlandse ruimtelijke planvorming een verschuiving doormaakt van het Rijnlandse naar het Angelsaksische sturingsmodel. Het eerste model kenmerkt zich door een sterke mate van overheidssturing, het tweede juist door een sterke mate van privatisering, liberalisering, deregulering, decentralisering en zelfredzaamheid [Dil, Van Luin en van Rooy, 2006, p.20]. Daarnaast was er in veel sectoren en disciplines een grote mate van specialisatie en hiermee samenhangende fragmentatie ontstaan, wat vaak leidde tot onsamenhangende en langere besluitvormingsprocessen.

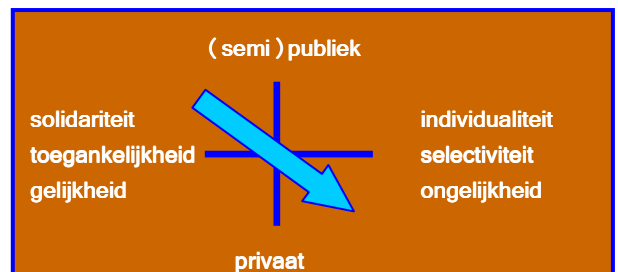
Gebiedsgerichte aanpak zou hieraan een einde moeten maken.

Met de Nota Ruimte in 2004 is voor het eerst expliciet ingezet op ontwikkelingsplanologie, als tegenhanger van de zogenaamde toelatingsplanologie, welke de afgelopen eeuw domineerde. Hiermee kwam tevens de term 'gebiedsontwikkeling', als praktische toepassing van de ontwikkelingsplanologie, naar voren. Zonder in te gaan op lopende discussies over het onderscheid tussen toelatingsplanologie en ontwikkelingsplanologie wordt geconstateerd dat publiek gedomineerde kaders plaats hebben gemaakt voor publieke kaders, waarbinnen ook private en particuliere partijen ruimtelijk kunnen ondernemen. In die zin stellen Dil, Van Luin en Van Rooy [2006] dan ook dat toelatingsplanologie en ontwikkelingsplanologie eerder complementair zijn dan elkaar uitsluiten.

De afgelopen jaren hebben zich diverse definities van het begrip gebiedsontwikkeling ontwikkeld. Kern van gebiedsontwikkeling is dat proces en inhoud onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. De Zeeuw [2007] spreekt van gebiedsontwikkeling als "de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied." Hierbij onderscheidt hij drie typologieën van gebiedsontwikkeling.

- Binnenstedelijke opgaven (functieveranderingen of herstructurering met behoud van de dominerende functies);
- Stadsuitbreiding;
- Herontwikkeling van landelijk gebied naar woon- of werkgebied.

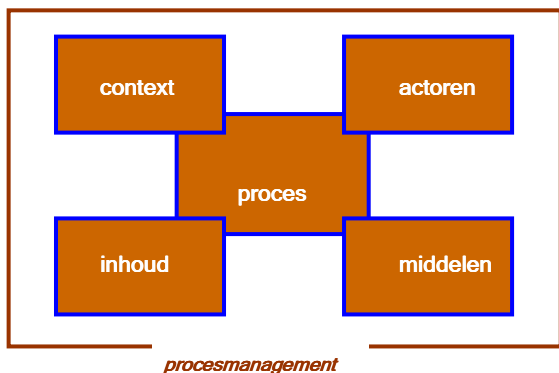
Mede lettend op de verouderende woningvoorraad van met name de 50-er en 60-er jaren in relatie tot de kwalitatieve woningvraag verschuift de aandacht meer en meer naar deze bestaande woningvoorraad, waarvan het grootste gedeelte in eigendom is van woningcorporaties. In wezen staan veel woonwijken van de toekomst er al en deze wijken zullen vaak nog lang mee moeten. Het zijn wijken met bestaande fysieke waarden en sociale- en economische systemen en structuren. Bij de (her)ontwikkeling van deze gebieden gaat het dus niet alleen om ingrepen van fysieke aard, maar ook de economische en de sociale pijlers moeten hier wordt gevat en bestendig om de tand des tijds te doorstaan.



Figuur 3. Veranderende overheidsrol bij gebiedsontwikkeling [De Zeeuw, 2007, p.11]

2.3. Het speelveld van gebiedsontwikkeling

Wat is een *gebied*, wat is de afbakening van een gebied en hoe wordt deze bepaald? In de literatuur worden vaak voorbeelden aangedragen van zeer omvangrijke gebieden, zoals de gehele deltametropool, de zuidvleugel of de gehele Hoekse Waard. Van Dil, Van Luin en Van Rooy [2006, p.27] stellen dat een gebied relevant en noemenswaardig is als sprake is van belang op een regionale schaal. Ook stellen zij dat een gebied is "wat de betrokken partijen gaandeweg als een gebied beschouwen en waar een ondernemende groep daadwerkelijk aan de slag wil gaan". Hiermee wordt recht gedaan aan de wijze waarop een gebied zowel territoriaal als mentaal gedefinieerd kan worden, met als doel hier ingrepen te plegen. Voor de bij gebiedsontwikkeling betrokken partijen is deze definitie bruikbaar in invulbaar. Gebiedsontwikkeling is een *proces* dat zich afspeelt in een kader dat gevormd wordt door de context, de inhoud, de actoren en de middelen. Van 't Verlaat [2005, p.7] schematiseert dit als volgt.



Figuur 4. Het proces van gebiedsontwikkeling [Van 't Verlaat, 2005, p.7]

2.3.1. Context

Bij gebiedsontwikkelingen is het essentieel om de context waarbinnen deze zich voordoet te kennen. Vanzelfsprekend gaat het hierbij om locatie- en actorspecifieke kenmerken, juridische kaders en beleidscontext. Daarnaast is er echter altijd sprake van een bredere maatschappelijke context, welke veelal van toepassing is op grotere schaal. Met name de economische- en sociaalmaatschappelijke ontwikkelingen zijn hierbij relevant. Zij zijn van invloed op de ontwikkeling van steden, stedelijke gebieden en hun gebruikers. Enkele maatschappelijke ontwikkelingen op een rijtje.

Netwerksamenleving

In zijn trilogie 'The information age' stelt Castells [1996, 1997, 1998] dat de maatschappij ingrijpend is veranderd door ontwikkelingen in de sfeer van vervoers- informatie- en communicatietechnologie. Hiermee heeft afstand een nieuwe betekenis gekregen [Stelling, 2005, p.26]. Niet zozeer de fysieke nabijheid als wel de relatieve bereikbaarheid worden doorslaggevend in zowel ruimtelijk economische, politiekbestuurlijke, sociale en ideële zin. Hiermee ontstaat volgens Castells een nieuwe ruimtelijke logica, die van de space of flows, bestaande uit drie lagen;

- De materiële basis van een elektronisch netwerk waarlangs de impulsen worden verzonden;
- De verschillende plaatsen die door dit netwerk worden verbonden;
- De individuen die zich verplaatsen via het netwerk van plaatsen.

Naast deze space of flows bestaat nog de space of place, waarin de mensen leven en wonen. Identiteit komt juist in deze context tot stand en door de opkomst van het belang van de space of flows groeit de behoeven aan deze identiteit. De netwerksamenleving wordt gevormd door het globale stelsel van aan elkaar gekoppelde netwerken van beslissings- en kenniscentra, economische activiteiten, centra van financiële dienstverlening, logistieke knooppunten, maar ook van recreatie-, vermaak- en cultuurgebieden [Van 't Verlaat 2007, p.8]. De netwerkmaatschappij heeft een punt bereikt dat steeds meer mensen behoefte krijgen aan het terugkeren bij zichzelf en de hun vertrouwde omgeving. Lang hebben begrippen als spiritualiteit en zelfontdekking niet zo'n grote naleving gekend als vandaag de dag.

Globalisering

Sassen [1991] spreekt in haar boek 'The Global City' over een toegenomen mate van globalisering door een decentraliserende werking van toenemende mobiliteit nationaal en transnationaal kapitaal. Dit gaat gepaard met een centralisatie van managementfuncties en diensten. Hiermee raken deze functies geconcentreerd in een beperkt aantal mondiale steden, de global cities.

Juist de aanwezigheid van grote aantallen hoger opgeleiden vraagt om grote aantallen lager opgeleiden in de dienstensector, zoals schoonmakers, winkelpersoneel etc. Tussenlagen zijn beperkt aanwezig, waardoor er een sterk gepolariseerde samenleving ontstaat [Wigmans, 2007, p.6.]. Kern van de onderzoeken van Sassen is dat lokale sociaal economische ontwikkelingen alleen kunnen worden begrepen tegen de achtergrond van de mondiale veranderingen en dat ontwikkelingen in economische zin en fysieke zin van directe invloed kunnen zijn op de sociale pijler. De toenemende mate van homogenisering brengt met zich mee dat mensen steeds meer behoefte lijken te krijgen om zich te kunnen identificeren met een plaats. Mede door de teloorgang van het begrip afstand zijn gebieden steeds meer op elkaar gaan lijken. Als tegenbeweging is de opkomst van de identiteit steeds duidelijker zichtbaar. Hierdoor ontstaat een verscheidenheid aan leefstijlen en woonwensen, waardoor differentiatie van de samenleving zal toenemen. Er zal steeds meer nadruk komen te liggen op eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid, maar de Vromraad wijst er in haar rapport 'Tijd voor Keuzes [2007] wel op dat in deze keuzemaatschappij de solidariteit tussen groepen (arm-rijk, jong-oud, blank-gekleurd) ook af kan nemen. In haar advies "Wonen in ruimte en tijd" omschrijft de Vromraad [2009] zelfs dat steeds meer mensen met gelijkgestemden willen leven.

Klimaat en duurzaamheid

Om klimaat en duurzaamheid kan tegenwoordig niemand meer heen. Mede dankzij de 'Inconvenient Truth' van Al Gore (2006) en de Cradle tot Cradle theorie van Mc Donough en Braungart staan zij hoog op de politieke en economische agenda's. De Duitse socioloog Welzer spreekt hier zelfs over de dreiging van klimaatoorlogen [Intermediair d.d. 02-04-09], waarbij hij als bewijs de oorlog in Darfur aandraagt. Beleid van staten en naties wordt hierop afgestemd en vindt zijn weg in de bedrijfsvoering van vele organisaties en in de realisatie van nieuwe gebieden en projecten. Deze ontwikkeling vraagt om nieuwe kennis en vaak om extra investeringen.

Concurrentie

Steden en regio's zijn steeds belangrijkere economische trekkers van economie en maatschappij. Met name door de opkomst van de ict technologie zijn de geografische vestigingsfactoren in belang afgenomen. Steeds minder bedrijven zijn hierdoor geografisch gebonden. Dat heeft grote gevolgen voor de werkgelegenheid in steden en regio's en hiermee ook voor de woningmarkt. Omdat dat voor veel steden geldt wordt concurrentie steeds belangrijker.

2.3.2. Actoren

Gebiedsontwikkeling gaat niet alleen om het samenbrengen van verschillende elementen. Het is tegelijkertijd een speelveld van veel actoren, die vanuit hun vaak verschillende belangen en rollen, invloed uitoefenen op het proces. In hoofdzaak wordt onderscheid gemaakt tussen de publieke sector (de overheid) en de private sector.

De overheid manifesteert zich op verschillende bestuurslagen van Rijksniveau, tot provinciaal en (deel)gemeentelijk niveau. Daarnaast bevinden zich in deze sector vaak ook regionale bestuurslagen en semi-overheidsinstellingen, zoals waterschappen. Binnen deze publieke sector bevindt zich het primaat voor zowel de wettelijke regelgeving als de publiekrechtelijke toetsing. Steeds vaker begeven overheden zich ook op het gebied van de gebiedsontwikkeling, door naast voornoemde rollen ook actief deel te nemen in de grondexploitatie en soms zelfs in de vastgoedexploitatie.

De private sector is onder te verdelen in een commercieel, maatschappelijk en burgerlijk speelveld.

Op ontwikkelingsniveau zijn er de projectontwikkelaars en andere ontwikkelende partijen. Er zijn verschillende typen ontwikkelaars te onderscheiden. Zo zijn er ontwikkelaars die vooral opereren vanuit verworven posities en zijn er ontwikkelaars te primair opereren vanuit ontwikkelde competenties. Er zijn ontwikkelaars die zelf bouwen (en bouwers die zelf ontwikkelen) en ontwikkelaars die dat niet doen. Vanzelfsprekend zijn er vele tussenvormen mogelijk.

Bouwers en wegebouwers zijn daarmee een volgende belangrijke private partij bij gebiedsontwikkeling.

Verder kent de private sector de beleggers, die geld op langere termijn beleggen in onder andere vastgoed, om hun kapitaal zeker te stellen. Vaak behoort projectontwikkeling niet tot de kerntaak van beleggers, laat staan gebiedsontwikkeling. Wel komt het voor dat beleggers een eigen ontwikkelende entiteit hebben gecreëerd om vastgoed voor de eigen portefeuille te ontwikkelen. Wat opvalt is dat gebiedsgericht denken zich ook begint te manifesteren in de commerciële beleggingswereld. Bol, Elshout en Stiphout [Real Estate 2007/50, p.36] geven aan dat beleggers proberen zo de beleggingsrisico's te beperken door continue onderdeel te zijn van een gebied, in tegenstelling tot de strategie waarbij risico's juist maximaal gespreid worden.

Verder zijn er nog leveranciers en adviseurs. Ondanks dat zij vaak geen sleutelrol lijken te hebben bij gebiedsontwikkeling, spelen bekwame adviseurs en leveranciers achter de schermen vaak een behoorlijke rol.

Eigenaren en gebruikers van gebieden vormen een zeer belangrijke partij bij gebiedsontwikkeling. Het is vaak een groep met vele gezichten, welke bij de ontwikkeling van nieuwe gebieden vaak ook grotendeels onbekend is.

Deze groep bepaald de mate waarin een gebiedsontwikkeling gedijd, realiseerbaar is, of er draagvlak is in processen en voor functies en of een gerealiseerd gebied houdbaar is voor de toekomst.

Zonder te pretenderen volledig te zijn in het opsommen van de bij gebiedsontwikkeling betrokken actoren worden als laatste de *woningcorporaties* genoemd. Zij vertegenwoordigen bij gebiedsontwikkeling veelal een combinatie van de hiervoor genoemde partijen. Zo zijn zij vaak eigenaar van grond en vastgoed en kennen in hun huurders een groot aandeel gebruikers, zij zijn belegger in vastgoed, verlener van diensten, zij zijn menigmaal ontwikkelaar en ze zijn in veel gevallen adviseur en initiator van gebiedsontwikkeling. In hoofdstuk 3 wordt de actor 'woningcorporatie' bij gebiedsontwikkeling uitgebreid tegen het licht gehouden.

Een apart aandachtsveld betreffende de actoren bij gebiedsontwikkeling is *samenwerking*. In navolging op de eerder genoemde verschuiving die zichtbaar is van het Rijnlandse richting het Angelsaksische sturingsmodel is een ontwikkeling zichtbaar dat gebiedsontwikkeling steeds vaker in samenwerking tussen partijen wordt aangegaan. In veel gevallen gaat het hierbij om de samenwerking tussen een publieke partij en een private partij, zoals te noemen een projectontwikkelaar, een woningcorporaties of een combinatie van dezen. Deze zogenaamde Publiek Private Samenwerking (PPS) kent diverse vormen. In hoofdzaak is er verschil te vinden in de wijze waarop de gemeente participeert in de grondexploitatie en/of de vastgoedexploitatie. Daarnaast is er onderscheid in de wijze waarop de gemeente regie houdt in het proces en sturing kan geven aan de inhoud van de gebiedontwikkeling. Er zijn uiteraard ook vormen van samenwerking mogelijk tussen overheidsinstanties, Publiek Publieke Samenwerking of tussen private partijen onderling, Privaat Private Samenwerking. Omdat het bij gebiedsontwikkeling in principe altijd zal gaan om zowel een grond- als een vastgoedexploitatie, waarover afspraken moeten worden gemaakt, worden deze vormen van samenwerking meegenomen onder de noemer PPS, waarvoor samenvattend het volgende figuur geldt.

	initiatiefase		haalbaarheidsfase			realisatie		
	Beleid	Grondverwerving	Stedenbouw	Haalbaarheid	RO procedure	Bouw- en woonrijp	Vastgoed ontwikkeling	
Traditioneel	o	o	O	o	o	O	M	
Bouwclaim	o	m	O	o/m	o	o	M	
Joint venture	o	o/m	o/m	o/m	o	o/m	m	
Concessie	o	o/m	o/m	m	o	m	m	o = rol overheid
Exploitatie-overeenkomst	o	m	M	m	o	m	m	m = rol marktpartij

Figuur 5. Vormen van Publiek Private Samenwerking [naar Wolting, 2006, p. 127]

2.3.3. Middelen

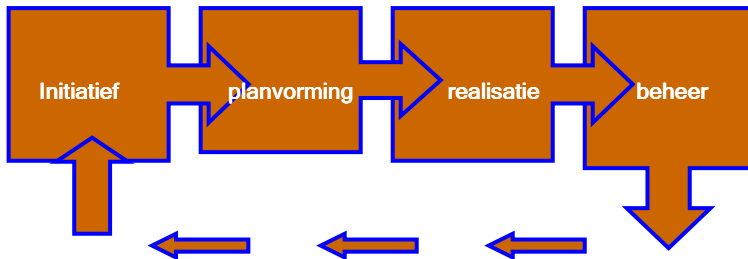
Bij gebiedsontwikkeling is het van belang dat de juiste middelen op de juiste wijze worden aangewend. In eerste instantie gaat het om *grond* en *financiële middelen*, maar ook andere productiemiddelen zoals *menskracht*, *kennis en kunde* zijn van groot belang. Het gaat naast de input van de middelen, de kosten, ten alle tijden ook om de output, de potentiële opbrengsten die zij genereren. Investing en opbrengst dienen altijd in relatie te worden gezien. Opgemerkt wordt hierbij dat de opbrengst niet alleen hoeft te worden gezien in financieel resultaat (*output*), maar dat ook het effect (*outcome*) van grote waarde kan zijn voor de gebiedsontwikkeling. Hier spreekt men in veel gevallen van het zogenaamde *maatschappelijke rendement*. Daarover meer in hoofdstuk 3. In de praktijk bepaald het middel geld veelal de output en outcome van het proces van gebiedsontwikkeling. Schaarste aan dit middel leidt namelijk tot het maken van afwegingen of het doen van bijstellingen van ambities op het niveau van de planinhoud, dan wel de voorgestane ruimtelijke kwaliteit, dan wel de te bedienen marktgroepen.

In financieel opzicht vormt volgens Van 't Verlaat [2007, p.30] de grondexploitatie de rode draad die door het proces van gebiedsontwikkeling loopt. Dit impliceert een aanpak, waarbij te allen tijde de betrokken gronden dienen te worden ge(her)waardeerd. Daar waar deze echter in eigendom zijn van partij die een gebiedontwikkeling wenst te initiëren zal echter eerder de input en output van de vastgoedexploitatie bepalend zijn voor de investeringsbeslissing.

In het geval van een woningcorporatie als trekker van een gebiedsontwikkeling, waarbij voornamelijk eigen bezit in bijvoorbeeld een naoorlogse wijk wordt ingebracht is het de vastgoedexploitatie die sturend is en inzicht geeft in resultaat, zij het financieel rendement, zij het maatschappelijk rendement. Omdat het hier niet gaat om een discussie over dit onderwerp, kan in deze zin beter gesproken worden van een gebiedsexploitatie, waarbij zowel de (her)ontwikkeling van vastgoed, de renovatie van vastgoed als de ontwikkeling van gronden en mogelijk zelfs het inbrengen van diensten met elkaar in relatie kunnen worden gebracht.

2.3.4. Proces

Het proces van gebiedsontwikkeling, dat alle aspecten samenbrengt en verbindt verloopt in verschillende stappen, vanaf de initiatieffase tot aan de feitelijke uitvoering en uiteindelijk het nieuwe beheer. Schematisch is de fasering als volgt weer te geven.



Figuur 6. Fasering van gebiedsontwikkeling [Van 't Verlaat, 2005, p.37]

In de *initiatieffase* ontstaat het idee om tot gebiedsontwikkeling over te gaan. Dat kan vanuit een gegroeide urgentie gebeuren, maar ook vanuit beleid. In deze fase wordt de ambitie vastgesteld, bezien vanuit de gehele context. Onder meer vanuit de kerncompetenties van het gebied worden de strategische opgaven bepaald, waarop bij de ontwikkeling wordt ingezet. Het creëren van draagvlak vormt in deze fase een belangrijk element, hetgeen vraagt op een grote mate van interactieve procesaanpak.

In de *planontwikkelingsfase* moeten alle sectorale en facetmatige aspecten zodanig worden geïntegreerd in het plan dat een optimale ruimtelijke- en marktkwaliteit ontstaat en voldoende middelen voorhanden zijn en/of gegeneerd worden.

In de *realisatiefase* wordt het gebied daadwerkelijk gerealiseerd. Ook in deze fase moeten de gestelde ambities worden bewaakt en waar nodig bijgesteld. Hierbij is voortdurende schakeling tussen de inhoudelijke elementen noodzakelijk.

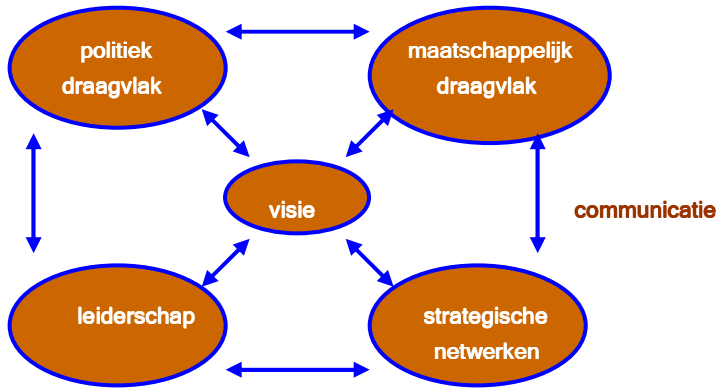
Na oplevering gaat het gebied in *beheer*. Het is zaak om al in voorgaande fasen aandacht te besteden aan toekomstig beheer. Het gaat hierbij om de toekomstwaarde van de ruimtelijke kwaliteit, een gebied in functionele zin en om een gezonde kasstroom. Beheer kan zich aldus manifesteren in fysieke en niet fysieke vorm. Goed beheer moet ervoor zorgen dat de volgende fase zo lang mogelijk kan worden uitgesteld, de fase waarin het initiatief geboren wordt voor een nieuwe gebieds(her)ontwikkeling.

Het proces als hier omschreven is in de praktijk zelden zo uniform als figuur 6 doet vermoeden. Vaak zijn er sprongen naar een volgende fase, maar soms doen zich stappen terug voor of impasses die zich lastig laten doorbreken. Er is in toenemende mate sprake van complexe vraagstukken met een veelheid aan betrokken actoren en belangen in een steeds weer veranderende maatschappelijke context. Sturing van gebiedsontwikkeling is een kunde, een vak dat vraagt om adequaat procesmanagement, waarbij procesarchitectuur, managementbenadering en samenwerkingsoriëntatie belangrijke bouwstenen vormen. Het is dus het proces dat centraal staat in de aanpak, waarbij afstemming wordt nagestreefd tussen de verschillende genoemde elementen, actoren, context, middelen en inhoud.

2.3.4.1. Organiserend Vermogen

Het vermogen om sturing te geven aan het proces van gebiedsontwikkeling wordt aangeduid als 'organiserend vermogen'. Organiserend vermogen wordt onder meer gedefinieerd als "de kunde om te anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen en daarop adequaat in te spelen door nieuwe ideeën te genereren, nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen en die te implementeren op een zodanige wijze dat de condities worden geschapen voor een goede en duurzame toekomstige gebiedsontwikkeling" [Van 't Verlaat, 2007, p.35]. Belangrijk hierbij is dat dit gebeurt door alle relevante actoren daar op een effectieve manier bij te betrekken.

Organiserend vermogen laat zich als volgt schematiseren.



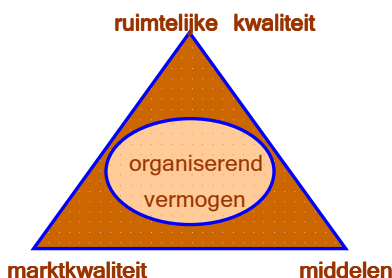
Figuur 7. Schematische weergave van organiserend vermogen [naar Van den Berg, Van der Meer en Pol / college Van der Meer d.d. 16-10-07]

Deze schematische weergave toont zes determinanten voor organiserend vermogen, die hieronder kort worden toegelicht.

- Centraal in het proces van gebiedsontwikkeling staat de integrale ontwikkelingsvisie. Deze vormt voor genoemde elementen de richtlijn. Mogelijke bijstelling van de visie heeft veelal direct effect op genoemde elementen.
- Communicatie vormt de verbindende factor tussen de elementen. Ook het marketingaspect, zoals in dit onderzoek aan de orde komt, vormt hierin een essentiële schakel.
- Feit is dat succesvolle gebiedsontwikkelingen vaak de zegen hebben gekend van een sterk leiderschap. Toch is het aspect leiderschap moeilijk aantoonbaar en slecht meetbaar. Leiderschap kan bestaan vanuit een hiërarchische positie, macht in juridische of financiële zin of kan voortkomend uit een heersende context. Zo is de opkomst van Obama als sociaal leider als opvolger van Bush als "easy spender" geen toeval in deze tijden van economische terugval. Tot slot speelt vaak ook het aspect charisma een belangrijke rol bij leiderschap.
- Politieke- en bestuurlijke besluitvorming is van groot belang bij gebiedsontwikkeling. Dit brengt het belang met zich mee de besluitnemers en mogelijke tegenstemmers (de oppositie in de politiek bijvoorbeeld) mee te krijgen en mee te nemen in het proces. Dit is het belang van politiek- en bestuurlijk draagvlak.
- Het zelfde geldt voor gebruikers, eigenaren en overige belanghebbenden en belangstellenden. Draagvlak in deze lagen draagt bij aan de soepeler procesverloop. Voor weerstand geldt uiteraard het tegenovergestelde. Dat is het belang van maatschappelijk draagvlak
- Wijzend op de opkomst van de netwerkmaatschappij is het van groeiend belang op in staat te zijn in netwerken te managen en proces georiënteerd te werken. Het volstaat niet meer om slechts te denken in afgebakende bestuurlijke entiteiten in een hiërarchische lijn en in intern georiënteerde traditioneel georganiseerde bureaucratieën [Van 't Verlaat, 2007, p. 35]. Het gaat hier om het inzetten en behouden van strategische netwerken.

2.3.5. Inhoud

Van 't Verlaat [2005, p.5] geeft aan dat de inhoud van de gebiedsontwikkeling is gericht op het creëren van ruimtelijke samenstellingen, waarbinnen verschillende functies zich kunnen ontwikkelen. Het gaat hierbij om het, met beschikbare middelen, vinden van de optimale balans tussen de ruimtelijke (fysieke), sociale, politieke, maatschappelijke, ecologische, culturele en economische aspecten, zodanig dat de uitkomst voldoende ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit heeft.



Figuur 8. De inhoud van gebiedsontwikkeling [naar Van 't Verlaat, 2005, p.41]

Het object van gebiedsontwikkeling, dat gevormd wordt door de inhoud wordt hiermee bepaald door deze drie aspecten; middelen, ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit, in het hart waarvan zich het organiserend vermogen bevindt. In analytische zin kan binnen de inhoud van gebiedsontwikkeling onderscheid worden gemaakt tussen sectorale en facetmatige aspecten [Van 't Verlaat, college 04-11-07, p.17]. De sectorale aspecten hebben hierbij betrekking op de afzonderlijk functies (wonen, werken, winkelen etc.), die in fysieke vorm tot uiting komen bijvoorbeeld woningen, bedrijven en winkels.

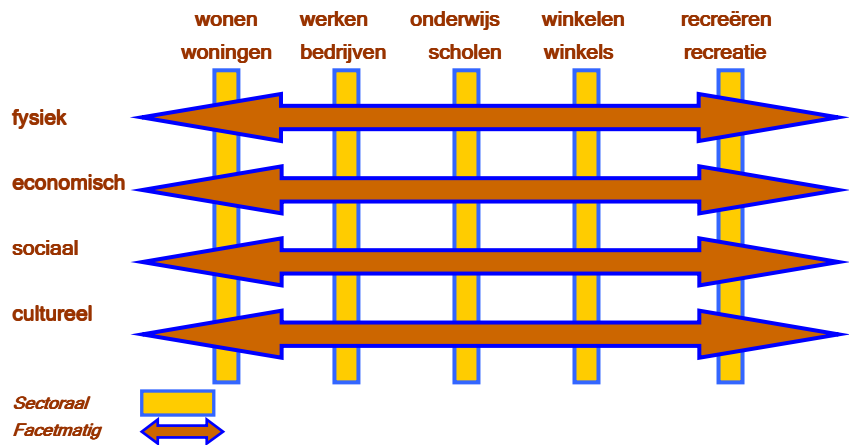
Binnen deze sectoren ruimtelijke hun vertaling kan vaak nog onderscheid worden gemaakt in deelsectoren en navenante verschijningsvormen. Zo laat wonen zich bijvoorbeeld differentiëren in hoogbouw en laagbouw en laagbouw zich vervolgens weer onderverdelen in rijtjeswoningen, vrijstaande woningen, koop, huur et cetera.

In principe vertegenwoordigen al deze sectoren markten van vraag en aanbod.

Welke functies zich in een te ontwikkelen gebied kunnen of moeten manifesteren is mede afhankelijk van de mogelijkheden die deze markten voor deze functies bieden. Het is daarom voor betrokken partijen van belang om deze markten, of in ieder geval de markten waarop zij wensen in te zetten te doorgronden. Het gaat hier om markt oriëntatie bij gebiedsontwikkeling. Naast de sectorale aspecten zijn er

facetmatige aspecten. Dit zijn aspecten die zich, bezien vanuit een specifiek

gezichtspunt (facet) voordoen binnen de voornoemde sectoren. Deze facetten lopen als het ware door alle sectoren heen. Van 't Verlaat [college 04-11-07, p.19] noemt als verschillende facetten; het fysieke (verschijningsvorm), economische (structuur van samenhangende activiteiten), ecologische (milieu en biologie), sociale (structuur van samenhangende sociale relaties) en culturele (mate waarin aan de sociale structuur ook een gemeenschappelijke cultuur ten grondslag ligt) facet. Gebiedsontwikkeling heeft dus, zoals gezegd een veel bredere betrekking dan alleen op het fysieke aspect. Te allen tijde wordt gezocht naar de balans tussen zich voordoende facetten over de te integreren sectoren. Om invulling te geven aan voorgaande wordt bij processen van gebiedsontwikkeling vaak ingezet op integratie van drie pijlers; de economische pijler, de fysieke pijler en de sociale pijler. Juist de opgave om sectoren en facetten, gevat binnen deze drie pijlers bij gebiedsontwikkeling te integreren maken het proces van gebiedsontwikkeling complex. Bij de traditionele ruimtelijke planontwikkeling was er meestal sprake van afweging en afstemming tussen de ruimtelijke kwaliteit enerzijds en de financiën anderzijds. Het was de periode van de stedenbouwkundigen en de grondbedrijven. Dit bilaterale proces maakte plaats voor een trilateraal proces, waarbij de invulling van een gebied met functies niet meer sec gebeurde aan de hand van zogenaamde (planologische) kerngetallen, maar dat de vraag daadwerkelijk werd gerelateerd aan de markt. Hiermee is in wezen het aspect marketing toegevoegd aan de ruimtelijke ontwikkeling [Van t' Verlaat, 1997, p.49].



Figuur 9. Sectoren en facetten, verweven in gebiedsontwikkeling [naar Van 't Verlaat, college 04-11-07, p.19]

Ruimtelijke kwaliteit heeft betrekking op de met het oog waarneembare kwaliteit van het gebied in zijn ruimtelijke samenhang, primair bezien vanuit een optiek van gewenste vormgeving. [Van 't Verlaat, college 04-11-07, p.222]. Begrippen die reeds in de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening aan het kwaliteitsbegrip werden gekoppeld zijn; esthetische waarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde. Het gaat hier dus om een samengaan van hoe een omgeving eruit ziet, functies in het gebied elkaar ondersteunen of juist hinderen en de mate waarop het gebied mee kan in de tijd en mogelijk kan inspelen op zich voordoende veranderingen. Deze gewenste ruimtelijke kwaliteit kan op verschillende wijzen worden bepaald bij gebiedsontwikkeling. Wanneer de gewenste kwaliteit vooraf in het proces wordt geoperationaliseerd en gekwantificeerd spreekt men volgens Talstra [2003 / college Wigmans 01-04-08] van een statische kwaliteitsdefinitie. Een dynamische kwaliteitsdefinitie daarentegen behelst het tot stand komen van een gedeeld begrip op interactieve wijze. Veelal liggen de kwaliteitseisen bij aanvang van een gebiedsontwikkeling op hoofdlijnen vast en naarmate het proces vordert wordt deze definitie steeds meer statisch. Talstra koppelt hieraan respectievelijk een sturingsconcept dat betrekkelijk 'zacht' begint en dat naar mate het proces vordert steeds 'harder' wordt. De ruimtelijke kwaliteit is van grote mate bepalend voor de prijs die mensen willen bepalen om ergens te wonen of te werken. Voor de woningmarkt zijn vier dimensies te onderscheiden die de waarde bepalen, aldus de mate waarin een woning is gevraagd. Dit zijn [vrij naar Van Dam en Visser, 2006]:

- Fysieke woningkenmerken (woningtype, oppervlakte, kamers, comfort, buitenruimte, enz.);
- Fysieke omgevingskenmerken (groen, water, dichtheden, vormgeving, onderhoud etc.);
- Sociale omgevingskenmerken (bevolkingssamenstelling, werkloosheid, verdeling huur/koop, gemiddeld inkomen etc.);
- Functionele omgevingskenmerken (bereikbaarheid, voorzieningen, werkgelegenheid etc.).

De waarde van de woning wordt voor een groot deel bepaald door de fysieke kenmerken van de woning zelf (tot 50%). Een minstens zo groot deel wordt echter bepaald door de omgevingskenmerken, waarbij geldt dat de fysieke omgevingskwaliteiten minder belangrijk zijn dan menigeen zou denken. Het zijn vooral de sociale en functionele kenmerken van de woonomgeving die de waarde, of anders gezegd de voorkeur en het keuzegedrag van de woonconsument bepalen. Dit betekent dat bij gebiedsontwikkeling veel rekening gehouden moet worden met de wensen die de consumenten hebben ten aanzien van de woning en de woonomgeving, ofwel marktoriëntatie.

De *middelen* zijn reeds omschreven in §2.3.3.

Marktkwaliteit wijst volgens Van 't Verlaat [2007] op de mate, waarin het gebied beantwoordt aan de eisen en wensen die door huidige en toekomstige gebruikers aan het gebied worden gesteld. Het gaat hier dus om een juiste vertaling van de marktwensen en eisen naar de kwaliteit van het gebied. Hierbij wordt nog eens verwezen naar de eerder genoemde (deel)sectoren, doorsneden door de verschillende facetten, waarbij duidelijk wordt dat het invulling geven aan marktkwaliteit een complexe opgave op zichzelf is. Verschillende (deel)functies kennen verschillende gebruikers welke veelal verschillende eisen, wensen en belangen hebben. Het gaat dus om gebruikersgericht denken. Dat bepaalt de mate waarop de ingezette functies afzet vinden, aarden en stand houden in een gebied.

Met name de toegenomen concurrentie tussen regio's, steden en gebieden vraagt om een afgewogen ruimtelijke en functionele invulling van te (her)ontwikkelen gebieden. Temeer omdat veel sectoren zich hebben ontwikkeld van een aanbodmarkt naar een vragersmarkt. Bij een vragersmarkt zijn de eisen en de wensen van de afnemer bepalend geworden voor de wijze van afzet van bepaalde functies. In dit onderzoek staat de woonfunctie centraal. Voor de woningmarkt geldt de verschuiving van een aanbod naar een vragersmarkt zeer sterk, waarbij wel onderscheid gemaakt kan worden tussen de verschillende deelmarkten zoals onder andere de huurwoningmarkt, onderverdeeld in sociale huur en (middel)dure huur en de koopmarkt, waarover later meer. In algemene zin geldt dat een woningmarkt goed functioneert als het aanbod goed reageert op veranderingen in de vraag, zowel kwalitatief als kwantitatief. De relatie tussen woningvraag en woningaanbod noemt men aanbodelasticiteit. Een aanbodelasticiteit van 1 betekent dat als de woningprijzen met 1% stijgen het woningaanbod ook met 1% toeneemt. Het Vromraad advies 'Tijd voor keuzes' [2007, p.74] toont dat Nederland een zeer inelastisch aanbod kent van 0,3%, het laagste in de ons omringende landen. Kern van deze constatering is dat een betere en vooral snellere afstemming van het aanbod op de vraag, in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin, van belang is voor de Nederlandse woningmarkt.

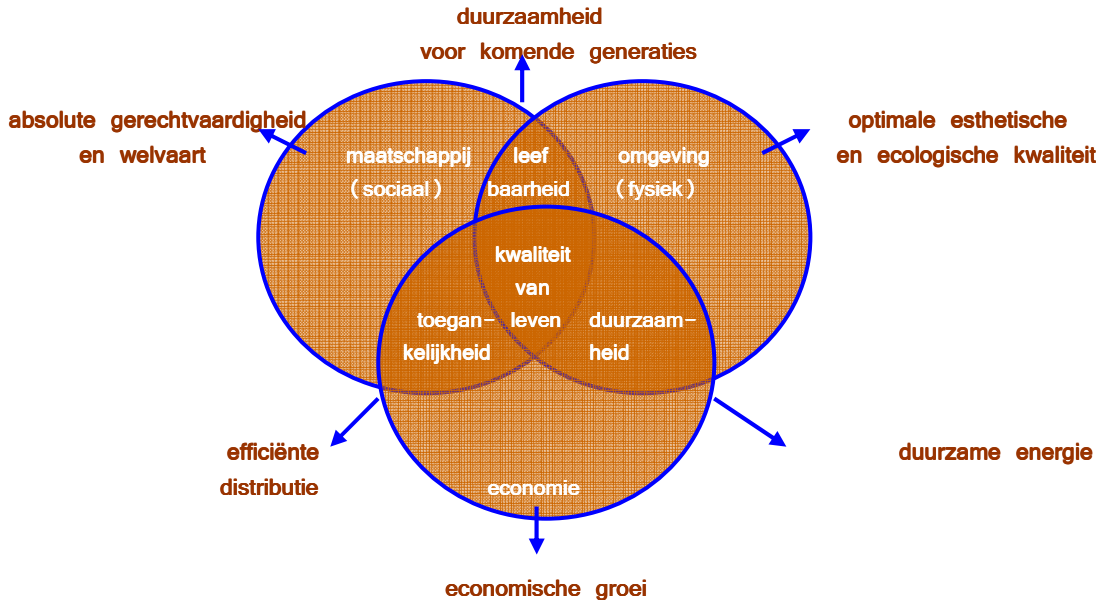
De ultieme vraag bij gebiedsontwikkeling is of er markt voor de bedachte functies in het betreffende gebied. Zonder vraag, zo stelt Van t' Verlaat [2007], vervalst de basis voor gebiedsontwikkeling. Peeters en Rohde [2006] spreken van een volwassen woningmarkt, waarbij wederzijds wordt gewerkt aan een match. Vanuit vraagzijde wordt gewerkt aan marktkennis, terwijl vanuit de aanbodzijde wordt gewerkt aan het product, van locatie tot aan woningniveau.

Een ruimere definitie voor marktkwaliteit kan gevonden worden in het begrip *functionele kwaliteit*. Daarbij wordt gewezen op de wijze waarop functies zich kunnen ontplooiën in een gebied. Het gaat dan niet alleen over de mogelijke afzet van functies maar ook over de wijze van functioneren. Het gaat dan onder meer over het versterken van sociale en economische structuren. Hier komen ook de eerder genoemde facetten aan het daglicht. Functionele kwaliteit vraagt dus om optimale vermenging van facetten en sectoren bij gebiedsontwikkeling.

Ter completering van de begripsbepaling is het op zijn plek om in te gaan op het begrip *kwaliteit van het leven* of *quality of life*. Dit begrip lijkt nogal eens de centrale doelstelling van gebiedsontwikkeling. Uiteindelijk wordt ernaar gestreefd om de kwaliteit van leven voor een ieder te verbeteren. Maar wat is dan die kwaliteit van het leven? Rigo [Leidelmeijer en Van Kamp, 2003] verrichtte een onderzoek naar het begrippenkader en de conceptuele inkadering van dit begrip. Hierbij is een sterke relatie gelegd tussen de omgevingskwaliteit en de begrippen duurzaamheid en gezondheid. Enkele begrippen zijn:

- Coulter [1990]: een gevoel van persoonlijke tevredenheid over het leven, dat meer is dan alleen plezier en geluk en toch net iets minder dan 'vervulling';
- McDowell en Newell [1987]: zowel de juistheid van materiele omstandigheden als het gevoel van mensen over deze omstandigheden;
- Cutter [1985]: een individueel geluk of tevredenheid over het leven en milieu, inclusief behoeften en wensen en andere tastbare en ontastbare factoren die het algemene welbevinden bepalen;
- Van den Berg [college 09-10-07] wijst op 4 elementen die bepalend zijn voor de kwaliteit van leven; werkgelegenheid, mogelijkheden voor vrije tijdsbesteding, sociale elementen en kwaliteit van woongebieden.

Ook hier gaat het dus om het streven naar de optimale balans tussen de drie peilers sociaal (inclusief welzijn), economisch en fysiek. Figuur 10 toont dit. Hierbij geldt uiteraard dat de invulling hiervan zal verschillen per persoon. Opvallend is dus dat de mens gezien kan worden als het object "bij kwaliteit van het leven" [Leidelmeijer en Van Kamp, 2003, p.64]. Dit kan gelden voor het schaalniveau van een mens, maar ook van groepen mensen, gebruikers van gebieden. Hiermee is dus een sterke relatie te leggen naar het belang om inzicht te hebben in deze gebruikers van gebieden, zij het de huidige dan wel de toekomstige. Schematisch is kwaliteit van het leven onder andere als volgt weer te geven.



Figuur 10. Een schematische weergave van 'kwaliteit van het leven' [bewerking van figuren 3-2 & 3-3 Leidelmeijer en Van Kamp, 2003, p.34&35]

2.4. Gebiedsontwikkeling, marktkwaliteit en stedelijk management

In voorgaande is helder gemaakt dat bij gebiedsontwikkeling proces en inhoud onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat beiden een geheel eigen en uitgebreide wereld behelzen. Hierbij is het een feit dat steden en stedelijke gebieden zich altijd zullen moeten blijven aanpassen aan veranderende maatschappelijke eisen en behoeften [Van 't Verlaat, college 04-11-07, p.3]. Dat aanpassingsproces gaat niet vanzelf maar vraagt een actieve instelling van betrokken partijen. Er is een pro-actieve, stimulerende en op ontwikkeling gerichte vorm van stedelijk management nodig. De opkomst van gebiedsontwikkeling als vak vraagt om meeontwikkelde competenties van betrokken partijen. Voorop staat dat gebiedsontwikkeling betrekkelijk nieuw is, het is een vakgebied in ontwikkeling, waarbij praktijkvoorbeelden van successen en falen elkaar afwisselen. Het is dan ook verstandig om het proces van gebiedsontwikkeling te zien als leertraject.

Onderdeel van de inhoud van gebiedsontwikkeling is marktkwaliteit, ontstaan vanuit de maatschappelijke verschuiving van een eenzijdig, voornamelijk aanbodgestuurde markt, naar een vraaggestuurde markt, waarbij consumenten steeds beter weten wat zij willen, maar vooral dat zij iets te willen hebben. Hiermee is voor betrokken actoren bij gebiedsontwikkeling het belang van dit werkveld erkent en de ontplooiing hiervan vindt in snel tempo plaats. Dit onderzoek beoogt hieraan mede een bijdrage te kunnen leveren.

3. Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling

3.1. Algemeen

Woningcorporaties zijn bijzondere partijen met een niet altijd even duidelijke status en takenpakket maar met vaak een grote rol in het stedelijke vernieuwingspel. Ons land kent ruim 500 woningcorporaties die samen ongeveer 2,4 miljoen huurwoningen beheren van kleine 7 miljoen woningen in ons land. Om te weten welke rol een woningcorporatie kan hebben bij gebiedsontwikkeling moet men de actor kennen. Dit hoofdstuk verschaft dit inzicht, waarmee invulling wordt gegeven aan onderzoeksvraag 2. Na een korte schets van het ontstaan van de sector wordt stilgestaan bij het speelveld van woningcorporaties en de relatie met andere actoren (vraag 2a,b en c). Er wordt ingegaan op de vraagstukken (vraag 2d), discussies en uitdagingen waar de woningcorporaties zich vandaag de dag mee zien geconfronteerd. Samen vormt dit alles de context van waaruit woningcorporaties participeren aan gebiedsontwikkeling, de middelen waarover zij kunnen beschikken en het actorenklimaat waarbinnen woningcorporaties handelen. Met dit alles ontstaat inzicht in de wijze waarop invloed kan worden uitgeoefend op de inhoud van de gebiedsontwikkeling en in het bijzonder de waarde van marktkwaliteit hierin (vraag 2e).

3.2. Het ontstaan van woningcorporaties

De eerste woningbouwverenigingen ontstonden rond 1850, georganiseerd vanuit particulier initiatief, gegoede burgers en industriëlen. Zij kwamen voort uit een reactie op de woningnood en met name de slechte staat van de woningen en hadden als primaire doel het huisvesten van de arbeidende klasse. Arbeidersgezinnen leefden dicht opeengepakt in veel te kleine ruimten, vaak zonder licht en lucht en veelal verstoten van sanitaire voorzieningen [De Jong, 2007, p.17]. Hier blijkt een sterke verwevenheid tussen de volkshuisvesting en de opkomende industrialisatie in deze periode. Een gezonde arbeider was ten slotte productiever en dat hadden de bedrijfseigenaren goed door. Ook was men er destijds van overtuigd dat een nette woning de drankzucht zou beteugelen en het aantal zwervers terug zou dringen. Hiermee is dus al sprake van een relatie tussen de functie wonen en de andere levensfuncties, ofwel de sociale- met de fysieke aspecten. Rond 1890 waren er circa 40 woningbouwverenigingen in Nederland. Een echte band met de overheid was er niet.

Vanaf het begin van de twintigste eeuw nam de overheid een belangrijkere rol in de volkshuisvesting. De volksgezondheid groeide tot grootste driver voor de volkshuisvesting. Reeds lang liggende adviezen van geleerden over de eisen waaraan een woning moest voldoen en over de relatie van “den algemeenen gezondheidstoestand des volks en de woningtoestanden” [De Jong, 2007, p.18] lagen aan de basis van de Woningwet, die in 1901 in werking trad. Hiermee deed ook het ‘begrip toegelaten’ instelling zijn intrede. Het woningbesluit van 1932 bevatte de eerste bepalingen over deze ministriële toelating. Hiermee ontwikkelde de wisselwerking tussen de overheid en de woningbouwverenigingen. Dit ging zover dat de overheid onder gunstige voorwaarden leningen en subsidies voor het bouwen van woningen ging verstrekken, wat leidde tot een sterke groei van het aantal woningcorporaties en de door hen beheerde woningen [Hof, Koopmans en Teulings, 2006, p.47]. Na de tweede wereldoorlog was er sprake van een grote woningnood, doordat een groot aantal woningen verwoest en sprake was van explosieve groei van de bevolking. Vlak voor de tweede wereldoorlog bezaten de woningcorporaties ongeveer 9% van de totale woningvoorraad (circa 200.000 van de ruim 2 miljoen) in Nederland. Vandaag de dag is dat circa 35/30%. Het accent van de Nederlandse volkshuisvesting was komen te verschuiven van de volksgezondheid naar primair het bieden van onderdak. Hiermee ontstond de lange periode van de woningmarkt die bepaald werd door het aanbod. Daarmee ontstond tevens een trendbreuk in de relatie tussen de woningcorporaties en de bewoners. In deze periode werd de bouw van de sociale huurwoningen ondersteund vanuit het Rijk middels objectsubsidies. Daar tegenover werden maximale stichtingskosten bepaald, hetgeen leidde een beperkte kwaliteit van deze woningen. De term sober maar doelmatig is hier echt van toepassing. Door de enorme opgave waar de woningcorporaties voor stonden verloren zij aan identiteit voor bestuurders en bewoners. Het karakter van de particuliere initiatiefnemer maakte plaats voor het karakter van het administratiekantoor van de overheid. Op aangeven van het Rijk werd daarom eind jaren 50 besloten om de woningcorporaties weerbaarder te maken door onder andere de opbouw van eigen reserves toe te staan. Daarbij werd voorgesteld om de woningcorporaties op een breed terrein van de volkshuisvesting te laten opereren en het primaat van woningcorporaties voor nieuwbouw in de sociale huursector in de Woningwet vast te leggen. Hiermee namen zij de bouwtaak van de gemeenten over en groeiden. Met behulp en financiële steun van de Rijksoverheid uit tot marktleider in de sociale huursector. Het Besluit Toegelaten Instellingen regelde vanaf 1977 de nieuwe verhouding tussen overheid en woningcorporaties. [De Jong, 2007, p.19]

Voorheen werden de aanvanguhuren centraal vastgesteld en daarmee ook de objectsubsidies op basis van een sluitende exploitatie bij 50 jaar verhuur. Met het overgaan naar de zogenaamde dynamische kostprijshuur methode in 1975 en het daarbij behorende exploitatieregime werden de exploitaties echter moeilijk sluitend te krijgen. Daarbij werd in de jaren 80 tevens de rijksfinanciering afgeschaft en werd het WSW (waarborgfonds sociale woningbouw) opgericht om toch relatief goedkoop de nieuwbouw en renovaties te kunnen financieren.

Als sluitstuk van de financiële verzelfstandiging van de woningcorporaties werd in 1995 de Wet op de Balansverkorting, ofwel de Bruteringswet aangenomen, op initiatief van toenmalig staatssecretaris Heerema. Met het ingaan van de Bruteringswet ontvingen de woningcorporaties de netto contante waarde van nog op de rol staande subsidies van de Rijksoverheid. Daartegen werden nog openstaande rijksleningen weggestreept. Dit heeft geleid tot aanzienlijke reserves bij menig woningcorporatie. Met deze bruting is de subsidiestroom vanuit het Rijk stilgelegd en zijn de directe financiële banden doorgesneden. De woningcorporaties onderscheiden zich hiermee in wezen van andere maatschappelijke ondernemingen, zoals ziekenhuizen en onderwijsinstellingen, omdat zij als rechtspersoon zelf beschikking hebben over hun vermogen en tot op zekere hoogte zelf hun handelen kunnen bepalen. De volledige lijnen met de overheid echter niet geheel verbroken. In zekere zin blijven de woningcorporaties nog altijd de uitvoeringsorganisatie voor opgelegde maatschappelijke taken op het terrein van wonen en zorg, leefbaarheid en woningproductie. Deze afspraken worden onder andere vastgelegd in prestatieafspraken tussen gemeenten en woningcorporaties. Op hogere schaal is de regelgeving vastgelegd in het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (BBSH) en in afspraken tussen Rijk en de koepelorganisatie Aedes. Met de bruting is sturing op woningcorporaties vanuit het Rijk niet meer direct mogelijk via voorwaarden die aan subsidies werden gesteld. De balans is meer verschoven naar een systeem van zelfsturing en zelfregulering, met een kaderstellende en toetsende rol voor de overheid.

3.3. De woningcorporaties van vandaag

De afgelopen 100 jaar zijn de woningcorporaties in ons land geworden tot volwassen spelers in de volkshuisvesting. Deze positie brengt ook grote verantwoordelijkheden met zich mee. Er zijn verplichtingen maar evenzeveel verwachtingen. Om hier zorgvuldig mee om te kunnen gaan dienen de spelregels voor een ieder helder te zijn. Wat zijn de regels waaraan een woningcorporatie zich moet houden en wat betekent dit voor hun een rol bij gebiedsontwikkeling? Zicht in het bestel, de kaders en de middelen.

3.3.1. Het woningcorporatiebestel

De basis van het woningcorporatieregime ligt in de zogeheten toelating, met bestemmingsplicht van de inzet van middelen. Toegelaten instellingen werken uitsluitend op het gebied van volkshuisvesting en zetten hun vermogen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting in. Ze mogen winst maken om hun continuïteit te waarborgen. De bestemming van het vermogen en de opbrengsten is echter vastgelegd; dat moet ten dienste van de volkshuisvesting blijven. Winstuitkering aan huurders, aandeelhouders of is niet toegestaan, waardoor men ook wel spreekt van maatschappelijk gebonden vermogen. Deze bestemmingsplicht is reeds vanaf het inwerking treden van de Woningwet in 1901 bepaald om te voorkomen dat overheidsgelden weglekken en wordt gezien als hoeksteen van het corporatieregime. Hierbij is de Rijksoverheid aangewezen als ‘toelater’, waarbij zij regels kan stellen over het houden van toezicht, de invloed van huurders, ontbinding ed. [Conijn, 2005, p.77 & 17]. Een actuele discussie is gaande over de mogelijkheid voor woningcorporaties om uit het bestel te stappen, het zogenaamde opting out. Vooralsnog verzet VROM zich tegen voorstellen van woningcorporaties die te kennen geven uit te willen treden.

3.3.2. Kaders

Kaders, waarbinnen woningcorporaties mogen handelen zijn, naast institutionele verankering bepaald door vier aspecten;

- Regulering vooraf, in de vorm van de regels in de Woningwet en het Besluit Beheer Sociale Huursector;
- Toezicht, inclusief handhaving van regelgeving en het toepassen van sancties bij overschrijding daarvan;
- De sectorinstellingen Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en Waarborgfonds Sociale Woningbouw;
- Relatie met de lokale overheid.

Het *Besluit Beheer Sociale Huurwoningen, (BBSH)*, ingevoerd in 1993 als uitvoeringsbesluit onder de Woningwet, bevat regelgeving, gericht op de sector. Het uitgangspunt van het BBSH is een centrale doelstellingen en decentrale beleidsvrijheid [BBSH, 2005]. Er wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds het gebied van de volkshuisvesting en anderzijds het belang van de volkshuisvesting. Het *gebied van de volkshuisvesting* [art.11 BBSH] geeft de werkzaamheden aan die de woningcorporaties mogen uitvoeren. Dit betreft samengevat:

- Het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen woongelegenheden en onroerende aangelegenheden;

- In stand houden van en het treffen van voorzieningen aan woongelegenheden en onroerende aanhorigheden;
- In stand houden en verbeteren van de direct aan de woongelegenheden een aanhorigheden grenzende omgeving;
- Het beheren, toewijzen en verhuren van woongelegenheden en onroerende aanhorigheden;
- Het vervreemden van woongelegenheden en onroerende aanhorigheden;
- Het aan huurders verlenen van woon- en huisvestingsgerelateerde diensten;
- De werkzaamheden die noodzakelijkerwijs voortvloeien uit het verrichten van werkzaamheden als voornoemd.

Daarnaast [art.12 BBSH] zijn toegelaten werkzaamheden opgenomen die als doel om hebben de leefbaarheid te vergroten. Woningcorporaties mogen hierbij echter uitdrukkelijk niet teveel vrijheid krijgen, maar mogen slechts activiteiten uitvoeren die ten dienste komen aan het woongenot van de wijk. Het gaat hier hoofdzakelijk om de mogelijkheid om ook andere gebouwen dan woongebouwen, alsmede het aangrenzende (openbare) gebied te realiseren en exploiteren. Wat opvalt is dat beide artikelen multi-interpretabel zijn, hetgeen in de praktijk ook blijkt uit de verschillende invullingen die woningcorporaties hieraan geven. Dergelijke interpretatiediscussies en misvatting zijn overigens reeds onderdeel van het debat over verdere aanscherping van het BBSH.

Naast de omschreven kerntaken omschrijft het BBSH ook welke prestaties door de woningcorporaties moeten worden geleverd. Het *belang van de volkshuisvesting* wordt weergegeven in zes verantwoordingsvelden:

- Passend huisvesten van de doelgroep: Bij voorrang personen huisvesten die door hun inkomen of andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van passende huisvesting [art.13 BBSH].
- Waarborgen van de woonkwaliteit: Het zoveel mogelijk voldoen aan de eisen die ter plaatse in het belang van de huisvesting redelijkerwijs kunnen worden gesteld aan de kwaliteit van de woongelegenheden [art 12 BBSH].
- Betrekken van de huurders bij het beleid: Woningcorporaties moeten voor bewoners een klachtenprocedure met een klachtencommissie hebben en minstens eens per jaar overleg hebben met bewoners (organisaties) [art 16 BBSH].
- Bevorderen van de leefbaarheid: Woningcorporaties moeten bijdragen aan de leefbaarheid in de buurten waar zij bezit hebben [art 12a BBSH]. Daarom mogen ook andere gebouwen dan woningen worden geëxploiteerd en kunnen werkzaamheden worden verricht in het belang van het woongenot en de woonomgeving.
- Leveren van een bijdrage van huisvesting in de zorg: Als afzonderlijk taakveld is genoemd [art 12b BBSH] dat woningcorporaties dienen bij te dragen aan het leveren van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven. Het gaat hier onder andere over de bouw en exploitatie van woonzorgcomplexen en het leveren van een bijdrage aan de totstandkoming van zorgarrangementen.
- Waarborgen van de financiële continuïteit: De financiële randvoorwaarde voor het leveren van de overige prestaties.

In het BBSH beperkt het Rijk zich tot een strikte formulering van wat mag en een algemene formulering van wat gewenst is. De BBSH kent een bepaalde mate van ruimte voor woningcorporaties om invulling te geven aan de doelstellingen. Al lange tijd gaan er geluiden op dat het BBSH toe is aan vernieuwing. Conijn [2005, p.3] sprak hierover reeds in 2005. Vanuit de woningcorporatie komt deze wens met name vanuit de beperking die het BBSH vormt voor het werkdomein en vanuit de politiek komt de wens met name vanuit de onvrede over de verrichte prestaties. Om verder vorm te geven aan de vernieuwing hebben het ministerie van WWI (Wonen, Wijken en Integratie) en Aedes in 2008 de stuurgroep Meijerink ingesteld [stuurgroep Meijerink, 2008]. Deze is met een advies gekomen voor een nieuwe werkverhouding tussen beiden. In het voorjaar van 2009 is daar overigens al een niet al te positieve reactie van de Vromraad op gekomen [Vromraad advies 069, 2009]. De discussie betreft wederom de breedte van het speelveld waarop woningcorporaties zouden moeten en mogen acteren. Dit toont andermaal aan dat de herziening van dit arrangement, vervat in het BBSH niet eenvoudig zal zijn.

De *doelgroep* is gedefinieerd in de Nota Mensen, Wensen, Wonen uit 2000. Het gaat om mensen met een inkomen lager dan modaal, waarbij de inkomensgrens alleen is aangepast voor inflatie, zodat de doelgroep in de loop der tijd vanzelf krimpt [Cools, Pottgens, De Ruiter, Sutens en De Vries, 2008, p.18]. De sociale huursector kent twee aftoppingsgrenzen, welke de mate van subsidie op de huursom bepalen. Tot de eerste aftoppingsgrens, wordt de huurder geacht de huur zelf te kunnen betalen. Vanaf de eerste aftoppingsgrens wordt 75% van elke euro meer huur gesubsidieerd. De tweede aftoppingsgrens verschilt per huishoudensgrootte en leidt in beginsel tot het verdwijnen van de huursubsidie. In een studie voor het Centraal Planbureau geven Besseling en Romijn [2008, p.9] aan dat zonder het woninghuurbeleid de problemen met de wachtlijsten, scheefwonen en gebrek aan doorstroming niet meer aan de orde zouden zijn, maar dat de huren dat bijna 2 maal zo hoog zouden zijn als nu. Deze meeropbrengst zou vervolgens afgeroomd kunnen worden en worden ingezet voor compensatie van diegenen die dat financieel behoeven.

Dit leidt aldus tot de zogenaamde persoonsgebonden huurtoeslag, waarover steeds meer signalen opgaan. De wijze van bediening en ondersteuning van deze zogenaamde doelgroep blijft aldus onderwerp van studie en discussie.

Het Rijk is verantwoordelijk voor een goede *toezichtsketen*. In eerste instantie is er sprake van intern toezicht, daarnaast van extern toezicht. Commissie de Boer [2005] roept in haar rapport “Lokaal wat kan, centraal wat moet”, op tot scherper extern toezicht. Zij geeft hierbij aan dat het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) daarvoor de meest geschikte instantie is. Als onderdeel van het externe toezicht maken woningcorporaties jaarlijks een jaarverslag en leggen dit voor aan de Minister van VROM en het CFV. Naast deze toetsing is vanuit Aedes een vierjaarlijkse visitatie ingesteld. Deze visitatie heeft in ieder geval betrekking op de maatschappelijke prestaties, de wijze waarop belanghouders worden betrokken en het effect daarvan op beleidskeuzes en de wijze waarop het intern toezicht de eigen kwaliteit waarborgt. Het helpt de woningcorporaties tevens om in gesprek te gaan met hun stakeholders. Deze elementen zijn verwerkt in een visitatiemethodiek.

Om de sector te ondersteunen en te toetsen zijn vanuit Rijksoverheid twee *sectorinstituten* opgericht. Het *CFV* (centraal Fonds voor de Volkshuisvesting) is opgericht in 1988 en heeft drie hoofdtaken; sanering van noodlijdende instellingen, het verlenen van projectsteun en het verzamelen en beoordelen van informatie over de financiële positie in het kader van het toezicht. Basis is het waarborgen van de financiële continuïteit van de sector. Om dit te zekeren is het mogelijk om woningcorporaties, die niet meer voor WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) borgstelling in aanmerking komen, van haar schulden te saneren in de vorm van een renteloze lening.

Een tweede instrument is de zogenaamde projectsteun, die het CFV kan verlenen aan woningcorporaties die zelf onvoldoende middelen hebben voor de investeringen van noodzakelijke projecten.

Naast het CFV is in 1983 het *WSW* (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) opgericht. Dit waarborgfonds bevordert de toegang tot de kapitaalmarkt voor deelnemende woningcorporaties. Door de zekerheidsstelling van het WSW kunnen deelnemende woningcorporaties tegen lage rente geld lenen. Deze garantiestructuur kent een grote zekerheid, die in eerste instantie voort komt uit het vermogen van de corporatiesector, inclusief financiële steun van het CFV. Daarnaast is er het WSW vermogen, opgebouwd uit stortingen van het Rijk, afkoopbedragen van gemeenten en bijdragen van woningcorporaties. Tot slot kent het WSW een achtervang van Rijksoverheid en gemeenten [Conijn, 2005, p.23].

Om te beoordelen of de financieringsbehoefte van een woningcorporatie in aanmerking komt voor garantie beoordeeld het WSW op basis van kasstromen, daar waar dat voorheen gebeurde op basis van een zogenaamde vermogenstoets. Waarborg uit liquiditeit in combinatie met een aflossingsfictie (een woningcorporatie moet in staat zijn om jaarlijks 2% van de uitstaande leningen af te lossen) is voor woningcorporaties belangrijker geworden, dan alleen de statische waarde van de stenen [aedes-magazine 25-26/2008]. Omdat deze borgingscapaciteit voor woningcorporaties van groot belang is voor hun investeringsruimte en juist in deze periode van laagconjunctuur de investeringen van woningcorporaties wenselijk is, is door minister Van der Laan in 2009 besloten tot tijdelijke verhoging van de borgstellingsgrens en wordt een structurele inflatie van de grens van 2003 overwogen.

Eerder is al ingegaan op de *relatie met de lokale overheid*. Zo wordt van woningcorporaties en gemeenten verwacht dat jaarlijks prestatieafspraken worden gemaakt. In de praktijk gebeurt dat echter zeker niet altijd.

Vanwege het zogenaamde subsidiariteitsbeginsel heeft *Europa*, de EU, geen zeggenschap over de sociale woningbouw in de lidstaten. De lidstaten mogen hieraan zelf invulling geven. Wel streeft de EU naar een open marktwerking. Volgens de Nederlandse overheid wordt hier in het huidige bestel op drie manier invulling aan gegeven.

- Marktconcurrerende activiteiten moeten in relatie staan tot de missie van de woningcorporaties;
- De investeringsdoelstelling is van toepassing op de marktconcurrerende activiteiten;
- De winsten uit de marktconcurrerende activiteiten blijven beschikbaar voor de sociale activiteiten.

Ondanks deze stelling is de EU momenteel nog van mening dat er onvoldoende scheiding is aangebracht tussen de commerciële en de sociaal-maatschappelijke activiteiten van woningcorporaties, hetgeen de openheid van de huurmarkt beperkt en neigt naar staatssteun. Ook zou de sociale huursector onevenredig groot zijn ten opzichte van de te huisvesten doelgroep [Vromraad advies 066, 2008, p.55]. Dit is een onderwerp van zorg voor de sector.

3.3.3. Woningcorporaties en verwante actoren.

Om de positie van woningcorporaties goed te kunnen plaatsen is een korte schets van de voor hen relevante actoren op zijn plaats. Naast het hiervoor geschetste bestel van losse *woningcorporaties zelf* is er de *koepelorganisatie Aedes*. Veel woningcorporaties zijn daarnaast aangesloten bij veelal *lokale of regionale netwerken*.

Op overheidsniveau is met name de relatie met het Rijk en de gemeente relevant. De relatie met *Rijksoverheid* is voornamelijk een formele, zoals hiervoor omschreven. Daarnaast worden op Rijksniveau uiteraard de beslissingen genomen over de wijze waarop belastingen moeten worden afgedragen en investeringen moeten worden gepleegd vanuit de woningcorporaties. Ter illustratie hiervan wordt gewezen op de discussie rondom de Vennootschapsbelasting en de zogenaamde "Vogelaarheffingen".

De relatie met de *gemeentelijke overheid* kent vaak een informeel karakter, maar ook formele afspraken worden gemaakt. Omdat vaak alleen op lokaal niveau bekend is welke vorm de maatschappelijke prestaties aan zouden moeten nemen worden tussen gemeenten en woningcorporaties zogenaamde prestatie afspraken gemaakt. Woningcorporaties geven hiermee invulling aan hun maatschappelijk taak, waarbij gemeente sturing geeft vanuit hun volkshuisvestelijke en publiekrechtelijke verantwoordelijkheid.

De *huurder* is voor woningcorporaties de reden van hun bestaan. Wat het woningaanbod betreft zijn de huurders echter sterk afhankelijk van de woningcorporaties. Zij hebben de meeste betaalbare huurwoningen in bezit. Het is een feit dat een betaalbare woningen zijn weg sneller vind naar een bewoner dan andersom. In wezen is hier sprake van een aanbodmarkt. Omdat de afzet van sociale huurwoningen niet het probleem lijkt vormt dit geen sterke prikkel om extra kwaliteit toe te voegen. Die prikkel moet komen uit meer dan alleen de huisvestingsvraag.

Naast de individuele huurders dienen woningcorporaties overleg te hebben met *huurdersorganisaties*. Deze organisaties hebben verder invloed, doordat zij formeel leden van het toezicht houdend orgaan mogen voordragen.

Tot slot zijn er de *overige belanghouders*. Het is echter niet eenvoudig om deze groep eenduidig te omschrijven. Werknemers van woningcorporaties kunnen worden genoemd als belanghouders. Van hen wordt veel verwacht. Het zijn de vaardigheden van het personeel waarover steeds vaker wordt gesproken. Daarnaast zijn er de overige maatschappelijke ondernemingen, zoals zorginstellingen, onderwijsinstellingen en maatschappelijke dienstverleners. In veel gevallen wordt samenwerking gezocht om vorm te kunnen geven aan de doelstellingen van woningcorporaties en genoemden. Het is voor woningcorporaties van groot belang om een goed beeld te hebben van deze partijen, hun belangen en hun wensen. Tot slot zijn er de meer *zakelijke partijen*, het netwerk van leveranciers, adviseurs, aannemers en ontwikkelaars. Vanzelfsprekend dienen ook zij professioneel benaderd en beschouwd te worden.

Er is aldus een breed kader aan partijen waarmee lijn gevonden moet worden in beleid, aanpak en sturing. In formele zin, middels het maken van afspraken, maar evenzo in informele zin. Voor het kunnen vormen en uitvoeren van beleid is minimale weerstand gewenst. In meer positieve vorm kan dat zelfs worden omgezet naar draagvlak. Draagvlak vanuit politiek en bestuur, maar zeker ook vanuit de maatschappij. *Weerstand en draagvlak* worden bepaald door de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan de belangen en wensen van de betreffende partij. Woningcorporaties zullen dus te allen tijde hun ogen moeten openen voor deze belangen en wensen en hier zoveel mogelijk op proberen in te spelen. Dit is mogelijk door het betrekken van de bewuste partijen middels interactieve beleids/planvorming, maar zeker ook door het zorgen voor een goede communicatie richting betrokkenen. Op dit gebied zijn woningcorporaties in staat om zich te profileren als professional op een breed werkerrein. Het grote netwerk van zakelijke en maatschappelijke partners en belanghebbenden biedt kansen tot verknoping van belangen en ontvlechting van problematiek. Van deze rol dienen woningcorporaties zich bewust te zijn.

3.3.4. Staatssteun

Er is veel te doen om de zogenaamde staatssteun op welke de woningcorporaties in Nederland zouden leunen. Er zou sprake moeten zijn van een zogenaamd level playing field, ofwel een gelijk speelveld. Concreet zou het bij de staatssteun gaan om de hiervoor beschreven steun van de sectorinstituten CFV en WSW. Daarnaast zijn veel (commerciële) partijen van mening dat van een derde vorm van staatssteun sprake is wanneer de woningcorporaties de grond onder nieuwe sociale huurwoningen kunnen afnemen voor zogenaamde sociale grondprijzen. Bij het later verkopen van deze woningen of het verhogen van de huurprijs is de lage grondwaarde een cadeau voor de woningcorporaties. Indirecte staatssteun zou zitten in de posities die de woningcorporaties vanuit het verleden hebben verworven. Met deze posities is het voor woningcorporaties vaak mogelijk om vooral de binnenstedelijke opgave met voorsprong aan te pakken. Tot 2006 waren woningcorporaties, net als commerciële beleggers vrijgesteld van Vennootschapsbelasting. Nu echter dienen zij Vennootschapsbelasting te betalen over hun commerciële activiteiten, hetgeen tussen de fiscus en Aedes is vastgelegd in de zogenaamde vaststellingsovereenkomst.

Deze fiscale behandeling als private partij enerzijds tegenover het onderworpen zijn aan overheidstoezicht en –ingrijpen anderzijds zijn voor de woningcorporaties reden genoeg om deze discussie over vermeende staatssteun te weerleggen. Daarnaast moet niet worden vergeten dat het voordeel dat Rijksoverheid jaarlijks toe doet komen aan huiseigenaren middels aftrek van de hypotheekrente bijna 8,5 miljard euro bedraagt [Bijdenkerk, 2007, p.16].

3.4. De woningcorporatie van morgen

Woningcorporaties zijn in grote mate geïnstitutionaliseerd, wat veel duidelijkheid geeft over de plek die zij hebben in de samenleving. Toch kent dit ook nadelen. Daar waar in sommige landen woningcorporaties worden gevormd die passen bij de eisen en de vragen van de moderne tijd, kent Nederland een situatie waarin woningcorporaties zich lijken te willen hervormen. Het stelsel is zo ver ontwikkeld dat nieuwe toetreding nagenoeg onmogelijk is en over uittreding lijkt eveneens nauwelijks te kunnen worden gesproken. Kritieken op de sector betreffen het grote verworven bezit, dat een enorme waarde betekent dat volgens velen ten behoeve van de maatschappij ingezet dient te worden. Ook zouden woningcorporaties te autonoom zijn geworden, de overheid is haar greep op de woningcorporaties kwijtgeraakt. De toenemende behoefte aan meer armslag voor woningcorporaties als maatschappelijke ondernemers om tegemoet te komen aan specifieke lokale behoefte, vraagt om vernieuwing van het arrangement. De afgelopen jaren, en zeker recent in verband met de wijkaanpak hebben veel woningcorporaties hun rolopvatting verbreed. Deze interactie met de samenleving leidt tot discussie met het Rijk over de toelaatbaarheid van bepaalde activiteiten. In nieuw te vormen arrangementen zouden woningcorporaties de ruimte moeten krijgen om te werken op het brede terrein van het wonen. Tegelijkertijd wil het Rijk haar publieke belangen voldoende borgen in deze eventuele nieuwe arrangementen. In zijn algemeenheid lijken er weinig stemmen op te gaan tegen het hervormen van de sector en het bestel. Kern hierbij is dat woningcorporaties zich meer dan ooit moeten richten op de maatschappelijke vraagstukken waarvoor zij mede in het leven zijn geroepen. Dus van stenen stapelen en beheren naar hetgeen daar ook omheen gebeurt. Men spreekt ook wel van de ondernemende woningcorporatie, of de woningcorporaties als maatschappelijke onderneming.

3.4.1. Woningcorporatie als maatschappelijke onderneming

De discussie over het hoe en wat van een maatschappelijke onderneming, al dan niet als een nieuwe juridische vorm loopt in alle hevigheid. In 2007 presenteerde het Ministerie van Justitie de contouren van de nieuwe rechtsvorm van de maatschappelijke onderneming, zoals die opgenomen zou moeten worden in het Burgerlijk Wetboek. Een maatschappelijke onderneming als juridische entiteit moet de volgende kenmerken hebben [aedes–magazine 19/2007];

- Doel is verrichten van maatschappelijke diensten, niet uitkeren aan oprichters, bestuurders en kapitaalverschaffers;
- Eventuele winsten worden besteed aan vervulling van het maatschappelijke doel;
- Er zijn drie belangrijke organen, te weten; bestuur, raad van toezicht en belanghebbenden vertegenwoordiging.

Gruis [2007, p.20] maakt een onderverdeling in vier dimensies van het *maatschappelijk ondernemerschap*. De eerste dimensie is die van het *werkterrein*, zoals ook Conijn [2005] deze omschrijft. Hier wordt het mogelijke werkveld opgebouwd vanaf de huisvesting van doelgroepen, dan wel bredere lagen van de bevolking, waarborgers van betaalbaarheid, beheerders van maatschappelijk vastgoed of leveranciers van woon-, zorg en welzijnsdiensten tot aan gebiedsontwikkelaars en –beheerders.

Als tweede dimensie spreekt Gruis over de *strategische posities* die woningcorporaties kunnen innemen naar afzetgebied, klant, producten en partnerships. Het gaat hier over het marktsegment dat woningcorporaties wensen te bedienen en het aanbod dat zij hierop af stemmen. Hierbij wordt gewezen op de product–markt matrix van Ansoff.

		product	
		huidig	Nieuw
Markt	Huidig	Marktpenetratie: meer van het zelfde product in de huidige markt.	Productontwikkeling: Nieuwe producten in de huidige markt
	Nieuw	Marktontwikkeling: meer van het zelfde product in een nieuwe markt.	Diversificatie: Nieuwe producten in een nieuwe markt

Figuur 11. Product Markt Matrix van Ansoff

Deze product–markt matrix kan organisaties kan helpen om hun bedrijfsstrategie te vormen daar waar het om marktbediening gaat. De matrix kent vier kwadranten die onderscheid maken tussen het inzetten op nieuwe producten versus het inzetten op bestaande producten en tussen het bedienen van nieuwe markten versus het bedienen van de bestaande markt. Gruis wijst hierbij op de mate waarin op innovatie ingezet kan worden, wat neerkomt op het (her)scheppen van ideeën, voorwerpen en werkwijzen. Hierbij is onderscheid te maken tussen de zogenaamde bestendigers (behouders) en de vernieuwers, welke aan de uitersten van de innovatieladder kunnen worden geplaatst.

Als derde dimensie wordt onderscheid gemaakt in de mate waarop de onderneming *relatie* heeft *met de maatschappij*. Het gaat hier onder meer over de mate van participatie en transparantie.

De vierde dimensie is de *mate waarin op rendement wordt gestuurd*. Middelen die niet nodig zijn voor het bewaken van de economische zelfstandigheid, moeten volgens het BBSH worden aangewend voor de volkshuisvesting. Woningcorporaties die deze lijn navolgen zullen altijd op zoek zijn naar bestedingsmogelijkheden voor hun vermogensovermaat door bijvoorbeeld matching met andere woningcorporaties. Ook kunnen woningcorporaties zich meer richten op zekerheden in de stille reserves door investeringsbeslissingen af te wegen tegen waardegroei van het bezet en mogelijke verkoop daarvan (indirect rendement).

Aan de hand van deze vier dimensies van maatschappelijk ondernemerschap onderscheid Gruis vier conceptuele bedrijfsstijlen, die in een kwadrant zijn te plaatsen. Hieronder is dit model weergegeven

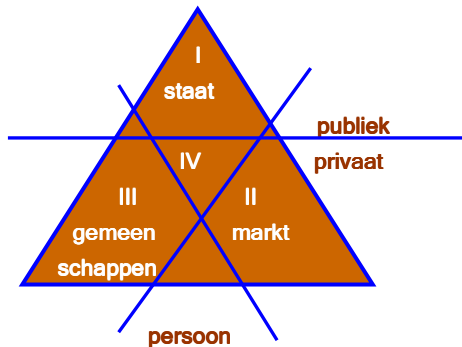
Bestendiger		
Primaire focus op maatschappelijk rendement	<p>Sociale woningbeheerder</p> <ul style="list-style-type: none"> • streven naar stabiel en afgebakend werkterrein • agressief behoud van het werkterrein, door nastreven van een goede prijs-kwaliteit-verhouding, betaalbaarheid, klantenservice e.d. • terughoudendheid buiten het eigen werkterrein • voorzichtige groei van het bedrijf, met name door marktpenetratie op het eigen werkterrein • productontwikkeling beperken en sterk relateren aan het huidige werkterrein. 	<p>Sociale woningbelegger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Streven naar stabiel en afgebakend werkterrein • Passief behoud van werkterrein door handhaven van een relatief gunstige prijs kwaliteit verhouding • Terughoudend inspelen op ontwikkelingen buiten het eigen werkterrein • voorzichtige groei van het bedrijf, met name door marktpenetratie op het eigen werkterrein • Productontwikkeling limiteren en sterk relateren aan het huidige werkterrein.
	<p>Maatschappelijke innovator</p> <ul style="list-style-type: none"> • actief op breed + continue ontwikkelend werkterrein • continue monitoren maatschappelijke ontwikkelingen • aanjager zijn van veranderingen en ontwikkelingen in de sector • groeien door ontwikkeling van product+werkterrein • groeien kan in sprongen (samenwerking en fusies) 	<p>Maatschappelijke vastgoedondernemer</p> <ul style="list-style-type: none"> • actief zijn op volle breedte van de woningmarkt • continue monitoren van markt-ontwikkelingen • veranderingen&ontwikkelingen (lokale) woningmarkt • groei via herontwikkeling van bestaande locaties en ontwikkelen van nieuwe locaties • groeien kan in sprongen (grote projecten, fusies, overname en aankoop)
Vernieuwer		

Figuur 12. Bedrijfsstijlen voor woningcorporaties [Gruis, 2007 p.25]

Een waardevolle toevoeging die Gruis in zijn rapport vervolgens doet is de relatering van de omschreven bedrijfsstijlen aan de doelstellingen die vast zijn gelegd in de BBSH. Daaruit blijkt dat de maatschappelijk innovatieve bedrijf stijl het beste invulling geeft aan de BBSH doelstellingen [Gruis, 2007, p.33]. Dit komt met name omdat deze bedrijf stijl de meeste aandacht besteed aan de 'zachte taakvelden' zoals zorg en leefbaarheid. In de praktijk wordt echter vaak geen strikt onderscheid gemaakt tussen de stijlen, maar kennen woningcorporaties een combinatie van stijlen. Juist de breedte van het taakveld en de potentie van het speelveld vragen om gedegen afwegingen van woningcorporaties. Het is de kunst van deze afweging die de kwaliteit van de diensten bepaald. Gruis [2007,p.106] spreekt hier van een nieuwe vorm van woningcorporaties, die van analysers, de woningcorporatie die zich bewust is van de ontwikkelingen en de marktactiviteiten en hier op eigen wijze op inspeelt en mee omgaat.

Kijkend naar de *toekomst van het woningcorporatiebestel* gaat het met name over breedte van de invulling van het werkveld en de mate waarin de authenticiteit behouden moet worden, dan wel de overheid meer sturing zou moeten geven. Ernst&Young [Cools, Pottgens, De Ruiter, Sutens en De Vries, 2008] doet een uiteenzetting van mogelijke toekomstscenario's vanuit deze afwegingen. Zij wijst op de discussie rondom het taakveld van woningcorporaties en het aanwenden van het vermogen. Er wordt onderscheid gemaakt in vier scenario's, die handvatten moeten geven de juiste keuzen te maken voor de toekomst.

Woningcorporaties worden vandaag de dag vaak aangeduid als *hybride organisatie*, een derde soort organisatie, naast de overheid en de markt. De corporatiesector heeft zich de laatste jaren losgemaakt van de overheid maar functioneert niet volledig als private marktpartij. Er heerst al jaren een tweestrijd over de vraag of deze hybriditeit gezien kan worden als een ziekte of een medicijn, omdat zij kan leiden tot synergie maar ook tot botsing van publieke en private culturen. Helderman [2007, p.3&11] plaatst de woningcorporatie binnen een *vierde orde, die van de maatschappelijke verbanden*. Woningcorporaties begeven zich op het snijvlak van de verbanden tussen overheid, markt en maatschappij. Deze vierde orde valt of staat volgens Helderman met een actief betrokken staat en een grote mate van maatschappelijke zelforganisatie. Dit is als volgt te visualiseren.



Figuur 13. Woningcorporaties als vierde orde, de maatschappelijke orde [Bandsen, Van de Munckhof en Oude Vrielink, 2008, p.58]

Hierbij is gesteld dat deze vierde macht er moet zijn. De overheid er is er voor de (her)verdeling van de welvaart, die grotendeels door de markt wordt gecreëerd. Voor welvaart is echter meer nodig dan alleen marktaanbod. Het gaat om sociale verbanden, welke, naast directie sociale contacten als familie en vrienden, deels binnen instituties worden gevonden. Hier wordt gesproken over het middenveld dat de noden vervult vanuit de vraag om zorg, wonen en welzijn. Dit proces wordt vermaatschappelijking genoemd, een opgave voor de woningcorporatie als maatschappelijke onderneming.

3.4.2. Maatschappelijke verantwoording en maatschappelijk rendement

Voor woningcorporaties staat de maatschappelijke opgave centraal. Om aan deze opgave invulling te geven moeten zij bewust positie kiezen en een maatschappelijke strategie bepalen. Daarbij moet worden aangegeven wat het uiteindelijke maatschappelijke resultaat van het beleid is, het maatschappelijke rendement. Maatschappelijk ondernemen is niet zomaar 'goede dingen doen' maar op een resultaatgerichte manier werken aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De maatschappelijke verantwoording is formeel ingebed in het BBSH, zij het op een minimaal niveau. De inzet gaat verder, het gaat op het op een transparante wijze presenteren van de legitimiteit en het bestaansrecht van de woningcorporaties. Een voorbeeld is het Glazen Huis, een onderscheiding die jaarlijks wordt uitgereikt aan de woningcorporatie die dat jaar het beste in staat is gebleken om op transparante wijze haar maatschappelijke rendement te verantwoorden. De wijze van meten van het maatschappelijke effect, de outcome, van beleid en aanpak is in ontwikkeling. Maatschappelijke rendementesbepalingen zijn er momenteel in diverse vormen maar hebben lang nog niet bij alle woningcorporaties een verankering in de bedrijfsvoering gevonden. Bij maatschappelijke kosten baten analyses gaat het om het bepalen van de financiële waarden van maatschappelijke effecten van maatschappelijke investeringen. Het praktijkboek maatschappelijk rendement geeft drie hoofdmotieven voor een woningcorporatie om het maatschappelijke rendement inzichtelijk te maken [SEV, 2008, p.10].

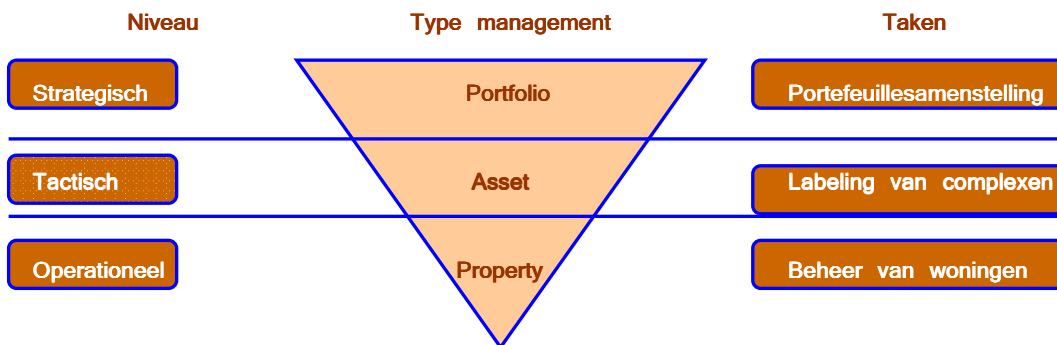
- Beter willen begrijpen hoe een investering werkt om van daaruit maatschappelijk ondernemerschap te verbeteren;
- Het willen verantwoorden van de maatschappelijke prestatie;
- De maatschappij invloed willen geven op investeringen.

Daar waar de discussie lange tijd is gegaan over de legitimiteit aan de inputkant; over wie zeggenschap en toezicht mag of moet krijgen, is een verschuiving zichtbaar naar aandacht voor de legitimiteit aan de output kant; 'het is goed als het werkt' [Bandsen, Van de Munckhof en Oude Vrielink, 2008, p.8]. Ook hier is voor woningcorporaties een reden te vinden in het zoeken naar de optimale afstemming van haar werkzaamheden, haar aanbod op de huidige en toekomstige vraag, zowel in fysieke als in economische en sociale zin, omdat er waarde is te vinden in het totaal aan investeringen in deze pijlers.

3.4.3. Het bezit

Woningcorporaties beheren een omvangrijk vermogen, wat de mogelijkheid biedt om kosten en opbrengsten te schuiven door de tijd en tussen bezit. Op bedrijfsniveau wordt vaak ingezet op een zogenaamd revolving fund, vernieuwing van de portefeuille vanaf de onderzijde om zo een gezond en passend woningbezit te behouden. Het bezit en de wijze waarop hiermee wordt omgegaan is erg bepalend voor het effect van de rol die een woningcorporatie inneemt in gebiedsontwikkeling. Het gaat hier om het zogenaamde strategische voorraadbeleid.

Het gaat hier om “alle activiteiten die een woningbeheerder in onderlinge samenhang als onderdeel van een marktgerichte, strategische en integrale visie ontplooit met als doel om de woningvoorraad op korte en langere termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvisie en en bedrijfsdoelstellingen” [Bours-Willems, 2008, p.11]. Het gaat hier om de vraag wat de restant levensduur is van de woningen en complexen. Deze vraag wordt beantwoord door op elk niveau een afweging en besluit te nemen over de de marktpositie, de bouwtechnische- en woonkwaliteit, de sociale functie en de financiële prestaties. *Strategisch voorraadbeleid* vindt op drie niveaus plaats; Portfolioniveau, Assetniveau en Propertyniveau. Respectievelijk wordt gestuurd op het niveau van het gehele bezit, op complexniveau en tot slot op het niveau van het dagelijks beheer van de woningen. Deze afweging op verschillende schaalniveaus maakt het mogelijk om de kwaliteit van de woondiensten op woningniveau voortdurend af te kunnen stemmen op de schaal van het volledige bezit. Aan deze hand van deze afstemming en afweging kunnen woningcorporaties hun bezit labelen voor beleid. Mogelijke labels op woningen en complexen zijn; behouden, verbeteren, herbestemmen, opwaarderen, slopen, verkopen of herbezinnen. Deze vorm van strategisch voorraadbeleid vormt de kern van de bedrijfsvoering van woningcorporaties.



Figuur 14. *Strategisch voorraadbeleid* [Brouers-Willems, 2008, p.12]

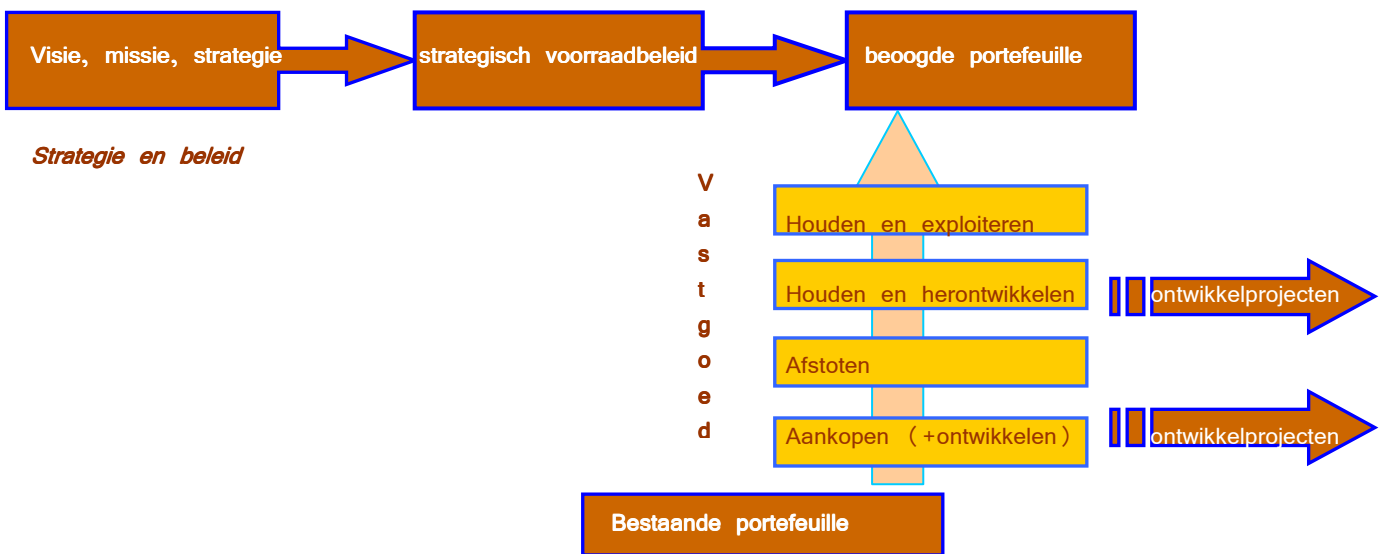
De woningen die door de woningcorporaties worden verhuurd zijn veelal goedkoop en daarmee voor veel mensen interessant. Een veel voorkomend verschijnsel is dat van het scheefwonen; het probleem waarbij mensen met een hoog inkomen wonen in een sociale huurwoning, doe daarmee niet beschikbaar komt voor mensen met een laag inkomen. Ook voor het verhuren van hun woningen zijn woningcorporaties aan regels gebonden, het zogenaamde *woonruimteverdeelsysteem*. Het principe hierbij is dat woningzoekenden zich inschrijven en vanaf dat moment structureel het aanbod krijgen gepresenteerd. Hierbij zijn tevens de toewijzingscriteria vermeld. Geïnteresseerden kunnen inschrijven op een woning, waarbij de woning aan een der geïnteresseerden wordt toegewezen op basis van woonduur of inschrijvingsduur. Varianten zijn mogelijk door bijvoorbeeld het woningaanbod in segmenten te verdelen en deze aan te bieden aan bijpassen doelgroepen [Stelling, 2005, p.69]. Een ander voorbeeld van een variant is het zogenaamde KAN model, in 2000 bedacht in Arnhem in Nijmegen, waarbij alle restricties aan woningzoekenden zijn geschrapt, waardoor er volledige keuzevrijheid op de woningmarkt ontstaat. Het woonruimteverdeelsysteem kan zo worden ingezet als instrument om gemengde wijken te creëren, hetgeen met in Amerika ‘Moving to opportunity’ of ‘Vouchering out’ noemt [Duyvendak, Engbersen, Uytterlinde en Veldboer, 2008, p.29]. Het probleem bij dergelijke inzet is menigmaal de weerstand die dit opwekt bij de ontvangstlocaties.

3.4.4. De woningcorporatie als belegger

Bij de bouw, verwerving of verbetering van een woning doet een woningcorporatie een investering. Deze investering moet in principe worden terugverdiend. In eerste instantie is daar de huuropbrengst voor bedoeld, deze vormt, over een bepaalde verhuurperiode (veelal 50 jaar), verminderd met de zogenaamde exploitatiekosten zoals onderhoud etc. het directe rendement. Daarnaast geldt vaak een bepaalde waardevermindering op het vastgoed. Deze waardevermindering betekent naast het directe rendement vaak ook een indirect rendement, wanneer de waarde aan het einde van een exploitatieperiode verzilverd kan worden, bijvoorbeeld door uitponding, het verkopen van huurwoningen. Met name dit indirecte rendement betekent voor woningcorporaties het belang van behoud van de waarde van hun bezit en het belang om te waken voor kwaliteitsbehoud in fysieke zin, maar eveneens in sociale en economische zin. Eerder is gemeld dat commerciële beleggers zich steeds meer lijken toe te leggen op gebiedsgericht beleggen. Voor woningcorporaties is dit eigenlijk al core business. Zij zijn continue aanwezig in het gebied en kunnen sturen in zowel fysieke zin als sociale als economische zin, zoals hiervoor omschreven. De beweging van de commerciële ontwikkelaars bevestigt de kracht van dit gebiedsgerichte werken en het belang van het inzetten op marktkwaliteit ten behoeve van de marktwaarde van gebieden en vastgoed in deze gebieden.

3.4.5. De ontwikkelende woningcorporatie

Veel woningcorporaties vullen in het kader van genoemd strategisch voorraadbeleid hun bezit aan met nieuwe woningen, soms door de sloop van oude woningen. Op deze wijze behouden woningcorporaties een bezit met een goede kwaliteit en financieel perspectief (revolving fund). Ook vindt uitbreiding van het bezit plaats door bijvoorbeeld verdichting, het ontwikkelen van nieuwe locaties of (turn-key) verwerving, maar uiteraard ook door eigen ontwikkeling. Daarnaast ontwikkelen veel woningcorporaties ook woningen voor de koopsector, waarbij de winst geldt ter compensatie van onrendabele investeringen, voortvloeiend uit de maatschappelijke doelstellingen. Ook wordt hiermee ingezet op differentiatie van het woningaanbod en het bieden van perspectief op een wooncarrière voor eigen en nieuwe bewoners. Schellen [2006] deed onderzoek naar de wijzen waarop woningcorporaties vorm kunnen geven aan projectontwikkeling. Zo is het mogelijk om de ontwikkeling onder te brengen in een aparte entiteit of zelfs een met anderen gedeelte entiteit. Veel woningcorporaties hebben ervoor gekozen om de ontwikkeling onder te brengen in een aparte afdeling die vast onderdeel is van het concern. Eigen ontwikkeling biedt kansen om producten optimaal af te stemmen op de vraag. Dit betekent echter ook dat kennis van product- en projectontwikkeling en marktinzicht voldoende moet zijn gezekerd in de organisatie. Zo is er een relatie te erkennen tussen het eerder genoemde strategische voorraadbeleid, vormgevend aan de bedrijfsstrategie en de project- of gebiedsontwikkeling vanuit corporaties. Deze relatie is door verwoord Deloitte [2006] geschematiseerd.



Figuur 15. Relatie projectontwikkeling, missie en strategisch voorraadbeleid [Deloitte, 2005, p.16].

3.4.6. De woningcorporatie als sociale huisbaas

Woningcorporaties zijn, volgens BBSH doelstellingen, als huisbaas verplicht om, naast het bieden van een goede woning, ook hun bewoners het ongestoorde woongenot te bieden [Westra, college 23-09-08]. Dit vraagt om het permanent actief inzetten op het beheer van de woningen, niet alleen in technische zin, maar ook in sociaal opzicht. Woningcorporaties hebben daarom sinds lange tijd al functies als wijk- en complexbeheerders. Woningcorporaties zijn bij uitstek in staat om perspectief te creëren voor bewoners in zwakke woonwijken en woonkernen. Niet alleen door te investeren in de fysieke pijler, maar ook door weer volop actief te zijn en mee te beslissen in versterking van de sociale pijler. Dit betekent niet dat woningcorporaties zelf alles uit moeten voeren, maar wel dat ze coalities kunnen sluiten en met ketenpartners zoals een buurtbedrijf, onderwijsinstellingen, ondernemers en gemeente, gebiedsgericht aan de slag moeten. Het goed beheren van een buurt of complex vraagt veel kennis van sociale systemen en structuren en dus van de woningcorporaties zelf. Het organiseren van sociaal verband in woongebieden vraagt daarnaast ook de inzet van bewoners, gebruikers en andere (maatschappelijke) instellingen. In principe vormen sociale systemen zichzelf. Wel zijn er krachten nodig van buitenaf die deze modellering mee sturen en eventueel bijsturen [Van Assche, 2006, p.18] Samenwerking is hier essentieel en vormt een basisbeginsel voor woningcorporaties. Zij zijn een essentiële schakel in de emancipatiemachine die de stad van vandaag is geworden, zoals dit ook is gesteld in het Vromraad advies 'Stad en Stijging' [2006]. Juist ook de minder fysieke factor waarin woningcorporaties zo'n grote rol kunnen spelen benadrukt de Vromraad. Het gaat hier over verduurzaming op sociaal-maatschappelijk, en economisch niveau. De focus van de woningcorporaties is zichtbaar verschoven van stenen naar mensen. De Vromraad stelt de "stad als ladder", waarop mensen kunnen klimmen. Het is aldus zaak om de juiste treden op de ladder te creëren en te behouden. Wanneer iemand gestegen is op de ladder is het vervolgens de uitdaging voor de stad of het gebied om diegene te behouden, te binden.

De Vromraad omschrijft *stijgings*routes, waarop ingezet kan worden bij ingrepen in de stad, analoog aan gebiedsontwikkeling. Samengevat gaat het hier om stijging door onderwijs, vooruit komen op de arbeidsmarkt, betrokkenheid van ondernemers in wijken, vooruitkomen op de woningmarkt en stijgingsroutes in vrije tijd. De rollen die overheid, woningcorporaties en overige (maatschappelijke) organisaties hierin kunnen of moeten nemen verschillen. Om bewoners die gestegen zijn op de stedelijke ladder te kunnen behouden voor stad of wijk, ofwel te *binden* moet volgens de raad worden ingezet op de volgende punten. Mensen moeten ruimte vinden voor de eigen levenswijze, zij willen een beheersbare en veilige omgeving, willen graag wonen in een sociaal vertrouwde omgeving en willen zich kunnen identificeren met en trots kunnen zijn op hun buurt. Dit sluit dus in grote mate aan de eerdere constatering in dit rapport dat het belang van beleving enorm groot is en dat de waarde van wonen in grote mate wordt bepaald door het brede aspect 'woonomgeving', hetgeen veel meer is dan alleen de woning zelf. Ook de Vromraad benadrukt dit nogmaals in haar advies "Wonen in ruimte en tijd" [2009].

Samenvattend wordt gesteld dat het van belang is voor een stad en bewoners om kansen en prikkels krijgen zich te ontwikkelen op ieder gebied, sociaal maatschappelijk en economisch, waarbij eveneens moet worden ingezet op behoud van de gestegenen. Het gaat hier in eerste instantie om het bewustzijn van beleidsmakers en de grote spelers in de stad, waaronder woningcorporaties. Het gaat hier dus om het inzetten op duurzame sociale en economische structuren, waarbij gewezen wordt op de eerder aangehaalde en in dit rapport centraal staande functionele kwaliteit van gebieden.

3.5. Woningcorporaties en de conjunctuur

De omslag in de conjunctuur leidt wereldwijd tot verslechtering van financiële situatie van bedrijven en particulieren, met een groot effect op verschillende marktsectoren, waaronder de vastgoedmarkt. Zo is er sprake van een beperkte leencapaciteit van bedrijven en particulieren, door het aangescherpte financieringsklimaat. De waarde van beleggingen is sterk gereduceerd met gevolgen voor pensioenen en de opbouw van eigen vermogen en er is een afname van werkgelegenheid en van koopkracht. Naast dat er sprake is van een feitelijke economische crisis kan gesproken worden van een vertrouwenscrisis. Woningeigenaren zijn bang om de eigen woning niet te kunnen verkopen of zien de overwaarde van hun woning dalen. Door deze ontwikkeling komt de woningmarkt op slot te zitten. Voor woningcorporaties betekent dit dat zij de afzet van nieuwe woningen, maar ook de verkoop van voormalige huurwoningen sterk zien afnemen. Zij moeten zich bewust zijn van de bedreigingen van de verslechterde conjunctuur en zullen hun beleid voor beheer en ontwikkeling hierop af moeten stemmen.

Toch zijn er ook kansen voor woningcorporaties denkbaar. Zo kunnen woningcorporaties goedkoop geld lenen en is de rente anno begin 2009 laag. Woningcorporaties acteren met name in het lagere prijssegment, waar het risico op prijsval geringer is. Door de daling van de leencapaciteit zullen meer mensen in het lagere prijssegment zoeken, het segment waar woningcorporaties sterker vertegenwoordigd zijn. Door stilval van de bouwproductie zullen de bouwkosten naar verwachting gaan dalen. Woningcorporaties zijn daarnaast goed in staat om maatwerkproducten te ontwikkelen in koop en huur en in diverse segmenten. Hier wordt in hoofdstuk 4 verder op ingegaan. Uit een studie van het OTB [Boelhauer, 2006] blijkt dat conjunctuurdaling bij consumenten wel invloed heeft op het gewenste prijsniveau en de verhuisgenegenheid, maar dat deze in veel mindere mate invloed heeft op het gewenste kwaliteitsniveau. Hiermee komt de prijs-kwaliteitsverhouding onder druk te staan en versterkt het belang om het juiste aanbod op de juiste vraag af te stemmen. Woningcorporaties moeten zich in de komende periode oriënteren op zowel de bedreigingen als de kansen. De kans is hierbij groot dat de sector marktgeoriënteerder uit deze conjunctuurdaling komt.

3.6. Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling

Uit voorgaande blijkt dat woningcorporaties zich uitgedaagd zien een brede markt te bedienen. Hoofdzakelijk betreft het vanuit de core business, het bieden van huisvesting aan diegenen met een beperkte beurs. Vanuit deze verantwoordelijkheid hebben woningcorporaties een diepe geworteldheid in steden en gebieden, waarbij zij belangen hebben in zowel fysieke, economische als sociale zin. Om beter invulling te kunnen geven aan de (BBSH)doelstellingen richten veel woningcorporaties zich op een steeds breder werkveld. Hierbij zijn er activiteiten te onderscheiden die van groot belang kunnen zijn bij gebiedsontwikkeling, zoals ook Aedes verwoord, in haar 'Antwoord aan de Samenleving' [2007, p.4]. Aedes noemt als aandachtsvelden; wijk- en buurtaanpak, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen en kwetsbare mensen, energiegebruik en bouwproductie. Het betreft bij gebiedsontwikkeling dan ook expliciet de ontwikkeling en verkoop van koopwoningen, de ontwikkeling en verhuur van (middel)dure huurwoningen de renovatie en het beheer van huurwoningen en bijbehorende ruimten.

De Aedescode geeft helder weer hoe woningcorporaties vandaag de dag bestaan "In het besef dat een thuis meer is dan een huis; burens, een schone, veilige woonomgeving en andere voorzieningen, doen woningcorporaties alles wat in hun vermogen ligt om samen met mensen die voor wonen een beroep op hen doen, goed wonen waar te maken".

Woningcorporaties zijn hiermee voor de samenleving aanspreekbaar op de kwaliteit van wonen en leven in buurten en wijken [stuurgroep Meijerink, 2008, p.3]. Duidelijk is dat woningcorporaties zich bevinden op het snijvlak van fysieke, sociale en economische taken en vraagstukken. Zij hebben zich ontwikkeld tot ondernemingen die een brug kunnen slaan tussen deze pijlers. Groot is echter nog altijd de zoektocht naar een optimale invulling van de rol die zij kunnen vervullen in het Nederlandse bestel van wonen en leven. Het zijn hierbij niet alleen de woningcorporaties die sturend zijn, ook de overheid en maatschappij hebben hierin een stem.

Om beter invulling te geven aan hun integrale rol is, na de reeks van stadsvernieuwing in de 70^{er} jaren, sociale vernieuwing in de 80^{er} jaren, herstructurering in de 90^{er} jaren en het grote stedenbeleid en de stedelijke vernieuwing in de afgelopen periode nu het tijdperk gekomen van het wijkgerichte werken, zoals dat in voorgaande al is geconstateerd. Overigens waren veel woningcorporaties al veel langer bezig met het werken en aanpakken op wijkniveau. Het gaat hier om het concreet maken van het concept 'wijk', een afgebakend gebied, fysiek en/of mentaal, waarbinnen een integrale aanpak wordt voorgestaan bij het vooruitbrengen van dit gebied. Bij een dergelijke wijkgerichte, of gebiedsgerichte aanpak is de beredenering dat de investering ertoe leidt dat de gebruikers beter gaan functioneren in hun structuren en systemen [De Kam, 2008, p11]. Hier is een analogie naar de ontwikkeling van concrete stedelijke gebieden, ofwel gebiedsontwikkeling, snel gelegd. De kracht in dit wijkgerichte werken zit hem in de integraliteit, die de vorm te geven aanpak in lijn met de BBSH doelstellingen brengt.

Deze noodzaak tot integrale aanpak heeft volgens De Jong [2007] verdergaande consequenties voor het opereren. Inzetten op dienstverlening gaat in dit opzicht volgens De Jong verder dan een overlevingstactiek in het veranderde politieke klimaat, het gaat erom dat er daadwerkelijk wordt ingezet op de ontwikkeling van en voor de samenleving. Dit betekent dat nog meer dan zich ontwikkeld in de afgelopen jaren gekeken zal moeten worden naar de noden van de maatschappij. De behoeften vanuit de functiegroepen, de noden van de markt. En dat niet alleen voor de markt moet worden gewerkt, maar ook door. Anno 2009 is er een woningcorporatiesector die ver ontwikkeld is op een breed werkterrein. Deze kan een grote rol, wellicht een grotere dan ooit, spelen in de ontwikkeling en het behoud van kwaliteit van wonen en leven voor veel meer mensen dan alleen hen met een laag inkomen. Dit geldt in zowel fysieke, sociale al economische zin ten behoeve van de afzet, aarding en houdbaarheid van functies, voor zowel de woningcorporatie als sociaal huisbaas, belegger, (gebieds)ontwikkelaar en maatschappelijk ondernemer. Meer dan ooit moet er daarom ingezet worden op sterkere marktoriëntatie in brede zin, van te leveren diensten en producten tot de wijze waarop deze tot stand worden gebracht.

4. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties

4.1. Algemeen

In hoofdstuk 2 is een korte uiteenzetting gedaan van de complexe materie van gebiedsontwikkeling. Daarbij is in het bijzonder ingezoomd op het belang van marktkwaliteit als onderdeel van de inhoud van gebiedsontwikkeling. Daarnaast is aangegeven dat vaak een groot aantal partijen betrokken is. Woningcorporaties spelen hierbij menigmaal een grote rol, omdat zij een positie hebben of wensen in het gebied en hiermee een grote verantwoordelijkheid jegens het gebied en haar (toekomstige) gebruikers hebben. In hoofdstuk 3 is de actor woningcorporatie nader bestudeerd. Hierbij is duidelijk geworden dat woningcorporaties partijen zijn met een groot potentieel aan middelen, waarmee zij een brede markt kunnen bedienen. Wel is duidelijk geworden dat zij in hun handelen beperkt worden door een kader van regels en bepalingen, die soms zeer rigide zijn en soms ruimte voor eigen invulling bieden. Hierdoor hebben de ca 500 woningcorporaties in Nederland zich ontwikkeld in diverse richtingen. Er zijn hierbij verschillende bedrijfsstijlen getoond en de grote vraagstukken zijn aan het daglicht gebracht. In dit hoofdstuk worden de marktkwaliteit binnen gebiedsontwikkeling en de actor woningcorporatie verder samengebracht. Aan de orde zal worden gesteld wat marktkwaliteit voor een woningcorporatie betekent en op welke wijze woningcorporaties hier bij gebiedsontwikkeling invulling aan kunnen geven. Hiermee wordt invulling gegeven aan onderzoeksvragen 3a en 3b.

4.2. Marktkwaliteit nader bezien

Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling behelst de mate waarin wordt beantwoord aan de vraag van gebruikers van dat gebied [Van 't Verlaat, 2007]. Veel andere definities van dit begrip kent de literatuur niet. Opvallend is dat anno februari 2009 ‘ruimtelijke kwaliteit’ op wikipedia.org 101 hits kent, tegenover 0 hits voor ‘marktkwaliteit’. Om meer inzicht in het begrip te verkrijgen is een verdere ontleding van het begrip gewenst. Sprake is van een kwaliteitsdefinitie van hetgeen de markt behelst. Opvallend is echter dat bij nadere uitlichting zal blijken dat beiden begrippen zijn met verschillende betekenissen (meta-begrippen).

Het begrip **markt** heeft verschillende betekenissen. Van Dale kent een vrij magere omschrijving van het begrip met:

“1. plein of publieke plaats voor koop en verkoop 2. bijeenkomst voor koop en verkoop: hij is van alle ~en thuis weet overal raad op 3. vraag en aanbod; uitwisseling van producten: een nieuw artikel op de ~ brengen introduceren; de wereldmarkt 4. marktprijs: de ~ bederven voor veel te lage prijs verkopen; in de ~ zijn genoemd worden voor een functie”.

Wanneer partijen fysiek aanwezig zijn noemt men dit een **concrete markt**, zoals een veemarkt of weekmarkt. Hiertegenover staat het in de economie het begrip **abstracte markt**. Er is geen concrete, zichtbare, ontmoetingsplaats, bijvoorbeeld de (wereld)graanmarkt of de huizenmarkt. Vandaag de dag ziet men dit vertaald in termen als internetforum, een digitale plek waar mensen met gelijke interesse elkaar kunnen ontmoeten. Hier is geen sprake meer van een fysieke vorm van uitwisseling. In de meest algemene zin is markt het geheel van omstandigheden waaronder gevraagde en aangeboden hoeveelheden van een bepaald product of een bepaalde dienst verhandeld worden en waar een prijs ontstaat. [wikipedia.org]. Kern is dus het geheel aan gevraagde en aangeboden producten.

Kwaliteit wordt in Van Dale omschreven als;

“1. mate waarin iets goed is; gesteldheid, hoedanigheid, aard: de ~ van deze stof 2. functie: in zijn ~ van burgemeester 3. goede hoedanigheid: iemand met ~en bekwaamheid; ~sartikelen”.

Het gaat hier om de gesteldheid en hoedanigheid van iets of iemand, waarbij zou kunnen worden toegevoegd, zo toont ook het 3^e punt in Van Dale, dat het kan gaan om (het streven naar) het goede hiervan. Lastig hierbij is dat ook “goed” meerdere betekenissen kan hebben; goed als tegenstelling tot kwaad, goed als tegenstelling tot slecht, goed als fysiek object van waarde, stof of textiel, goed als profijtelijk of goed als aanname van een waarheid. Laatst genoemd is goed als aanduiding dat iets functioneel is, correct of juist, welke zich laat relateren met het hiervoor omschreven begrip ‘markt’. In dit kader wordt nogmaals gewezen op de eerder in dit rapport gegeven relatie tussen marktkwaliteit en functionele kwaliteit. ISO 8402 van het Nederlands Normalisatie Instituut is kwaliteit tot slot als volgt te definiëren “Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften”. Deze definitie legt een sterke link van het begrip kwaliteit naar de eerder genoemde markt, het gaat ook hier om producten en diensten en de mate waarin zij voldoen aan de behoeften.

Marktkwaliteit gaat dus over de mate waarin en de manier waarop aangeboden producten en diensten voldoen aan de vastgestelde en vanzelfsprekende behoeften. Voor woningcorporaties impliceert dit bij gebiedsontwikkeling het afstemmen van aangeboden producten (inclusief diensten) op de vastgestelde en vanzelfsprekende behoeften van de gebruikers van het gebied.

Tot slot wordt teruggekomen op de **functionele kwaliteit**. Van Dale kent hier de volgende begripsbepalingen.

“func•ti•o•neel: 1. de functie betreffend 2. een (duidelijke) functie hebbend; doelmatig”

“func•ti•o•ne•ren: zijn functie verrichten; werken”

De kern is hierbij de mate waarin de werking van iets of iemand doelmatig is. Dus of na het ontstaan of de implementatie van iets of iemand ook daadwerkelijk doelmatig is, cq functioneert. Hiermee wordt impliciet de dimensie tijd geïntroduceerd, waarmee kan worden gesteld dat functionele kwaliteit als vorm van marktkwaliteit ook toekomstgericht is. In voorgaande hoofdstukken is reeds gebleken dat deze dimensie tijd zowel bij gebiedsontwikkeling als voor de actor woningcorporatie een wezenlijke factor is. Hiermee is het begrip marktkwaliteit als volgt te definiëren.

marktkwaliteit verwijst naar **de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften.**

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet op welke wijze woningcorporaties invulling kunnen geven aan deze begripsbepaling door, bezien vanuit het oogpunt van woningcorporaties, de determinanten voor marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling uiteen te zetten. Het gaat hierbij om de afstemming van vraag en aanbod, hetgeen als **‘marketing’** wordt aangeduid. Het gaat dan ook om het verbinden van de discipline van marketing met het proces van gebiedsontwikkeling. Hiermee treed een nieuw begrip in dit rapport ten tonele en wel een zeer wezenlijke. Het begrip marketing zal in dit hoofdstuk dan ook de kapstok vormen waaraan het geheel wordt opgehangen. Hierbij zal worden nagegaan op welke wijze marketing als discipline kan worden verbonden met het proces van gebiedsontwikkeling. Daarin ligt het antwoord op de vraag op welke wijze woningcorporaties marktkwaliteit kunnen incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling.

4.3. Begripsbepaling van marketing voor woningcorporaties

De begripsbepaling van **marketing** in Van Dale is opvallend beperkt; *“mar•ke•ting [ma:rketing]; commercieel beleid”*. Traditioneel werd marketing gezien als het geheel van alle activiteiten, gericht op de bevordering van de ruil van producten. Onder andere de Amerikaanse marketinggrootheid Philip Kotler gaf deze definitie aan het begrip. Deze omschrijving werd later echter als te beperkt beschouwd, onder andere door de AMA (American Marketing Association) [Wikipedia.org]. Meer en meer werd de basis gelegd bij de feitelijke consumentenbehoeften en het belang om deze behoeften te identificeren. Marketing als discipline heeft zich hiermee verder ontwikkeld, gestoeld op kennis uit andere vakgebieden zoals psychologie, sociologie en economie. Het totaal aan definities van wat marketing behelst is enorm. Vanaf 2004 hanteert het AMA, als een van de meest invloedrijke organisaties binnen de marketingwereld, de volgende definitie “Marketing is een functie binnen organisaties en (tevens) een verzameling van processen voor het creëren, communiceren en leveren van waarde voor klanten en voor het beheersen van de klantrelatie op manieren die gunstig zijn voor de organisatie en haar stakeholders” [Wikipedia.org]. Samengevat behelst marketing het geheel van de theorieën en technieken, i.c. het **proces**, om producten (waaronder diensten) optimaal af te zetten, door bij het aanbieden ervan zo goed mogelijk rekening te houden met de behoeften en specifieke wensen van de (potentiële) gebruikers. Eenvoudiger gezegd vormt marketing als het ware een brug tussen producten en (potentiële) gebruikers [Van 't Verlaat, college 11-12-07, p.5]. Hierbij wordt, lettend op voorgaande begripspalings expliciet de dimensie tijd toegevoegd, omdat gesteld is dat het niet slechts gaat om de huidige vraag en het huidige aanbod.

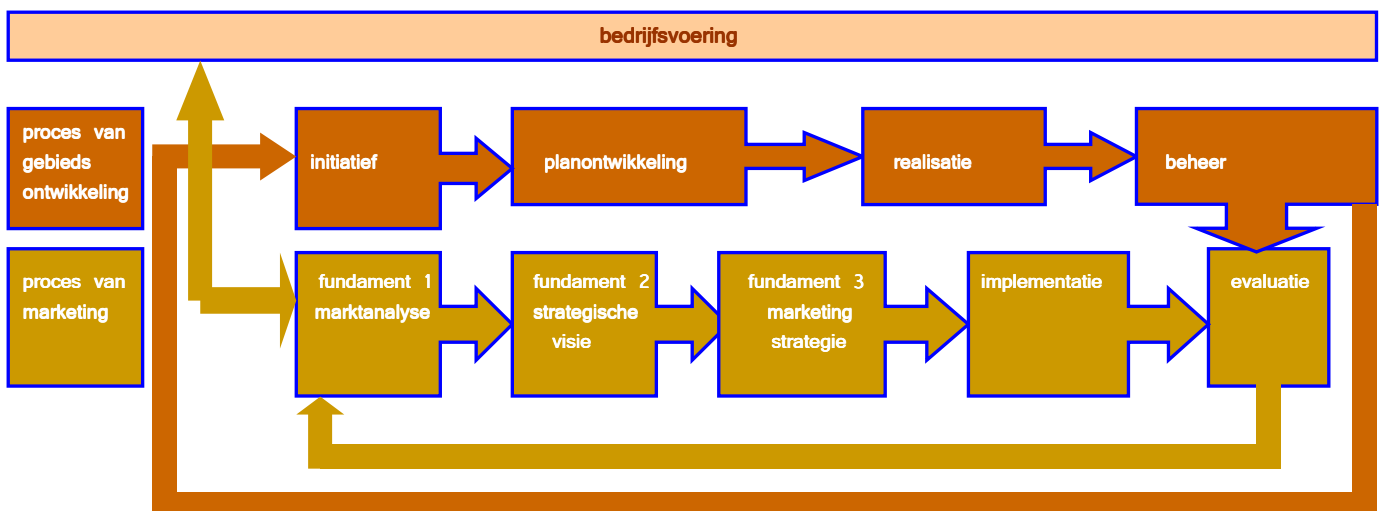
Marketing als discipline is bij de meeste woningcorporaties nog niet diep geworteld. Om beter in te kunnen spelen op marktveranderingen en om tot betere klanttevredenheid te komen, is het inbedden van deze discipline echter zeer belangrijk. Een organisatie met marketing in de genen is nu eenmaal gevoeliger voor prikkels van buitenaf en daardoor ook tot beter presteren in staat conform de verwachtingen van de buitenwereld [Laurens en Stekelenburg, 2008, p.12]. Een stap extra in de uiteenzetting van het begrip marketing is nodig voor woningcorporaties om concreter invulling te kunnen geven aan deze opgave.

Van 't Verlaat [college 11-12-07, p.12] beschrijft hoe het proces van marketing steunt op drie fundamenteën.

- Er dient een goede *marktanalyse* aan ten grondslag te liggen;
- Er dient een *integrale visie* te zijn voor toekomstige ontwikkelingen;
- Er moet in het verlengde van voornoemde punten een *marketingstrategie* worden geformuleerd.

Omdat marketing gezien moet worden als een middel om een bepaald doel te bereiken wordt in de theorie menigmaal gesproken over het belang van de marketingdoelstelling. Zo geeft De Boer [1996, p.22] aan dat het formuleren van de marketingdoelstelling de feitelijke eerste stap zal zijn. Hierbij dient de doelstelling te voldoen aan drie voorwaarden; Er dient een echt doel in te staan, het gewenste effect dient uitgedrukt te worden in meetbare termen en er dient een meetbare termijn aan gekoppeld te zijn. Juist deze drie voorwaarden geven direct aan dat het formuleren van een heldere (smart) marketingdoelstelling bij een proces van gebiedsontwikkeling zo goed als onmogelijk, en eigenlijk zelfs ongewenst is. De algehele doelstelling van het marketingproces zal evident zijn. Bijdragen aan de afstemming van vraag en aanbod voor nu en in de toekomst. De doelstelling zal vorm krijgen gaandeweg het proces, via positionering naar de feitelijke marketingstrategie. De betrekkelijkheid van het begrip marketingdoelstelling hiermee bepalend.

Deze drie fundamenteën geven invulling aan het gehele proces van het zoeken naar de behoeften van de consument, via het ontwikkelen van de juiste producten tot en met het inzetten op goede afzet en tot slot zelfs het behoud van de bereikte kwaliteit. Via de opbouw op deze fundamenteën is het voor woningcorporaties mogelijk om in te zetten op een optimale inbreng van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling. Hiermee is een relatie te leggen met de fasen waarin een gebiedsontwikkeling tot stand komt, zoals omschreven in hoofdstuk 2. Deze relatie zal in de volgende paragrafen helder worden gemaakt. Als mentaal anker wordt de basis voor het verbinden van het proces van marketing met het proces van gebiedsontwikkeling in de volgende figuur schematisch weergegeven.



Figuur 16. Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het marketingproces

4.4. Het eerste fundament; de marktanalyse

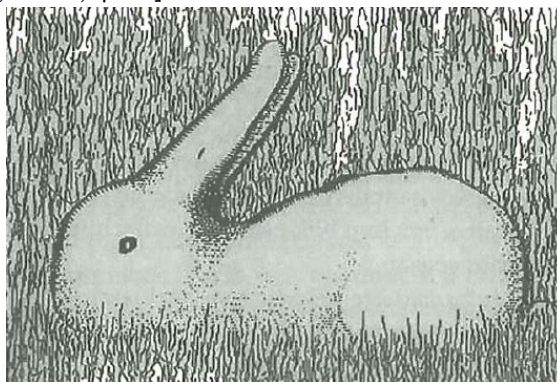
Eerder is al aan de orde gekomen dat producten in feite kunnen bestaan vanuit het feit dat zij worden afgenomen. In hoofdstuk 2 is zelfs gesteld dat de zin van gebiedsontwikkeling als geheel wordt bepaald door de vraag of er vraag is naar deze ontwikkeling. In zijn algemeenheid geldt dus de vraag 'is er markt voor het product waarop wordt ingezet bij gebiedsontwikkeling?' Voor woningcorporaties is deze vraag te specificeren, afhankelijk van de positie die zij in (wensen te) nemen bij gebiedsontwikkeling. In hoofdstuk 3 is het werkveld van woningcorporaties uiteengezet. Hier is gebleken dat dit werkveld alle drie de pijlers van gebiedsontwikkeling betreft. In fysieke zin is een woningcorporatie vastgoedbeheerder, belegger en ontwikkelaar. In economische zin kan een woningcorporatie zich manifesteren als werkgever, opleider en kan zij economische structuren faciliteren. In sociale zin ten slotte is een woningcorporatie huismeester, hoeder van orde en veiligheid en in algemene zin vormt zij hiermee het zogenaamde maatschappelijke middenveld. Hierbij wordt ook zeker gewezen op de eerder omschreven stijngsmogelijkheden en bindingsaspecten. Positiebepaling is voor een woningcorporatie dus van groot belang omdat dit iets zegt over de reikwijdte en de insteek van het te verrichten marktonderzoek.

Zo is het bij de ontwikkeling van een nieuw wijkdeel wellicht minder zinvol om onderzoek te doen naar gevoel van de markt bij het imago van de wijk dan bijvoorbeeld bij de herstructurering van een naoorlogse wijk met grote sociale problemen. Het is onder andere deze afweging die dit fundament plaatst binnen de eerste fase van een gebiedsontwikkeling, de initiatieffase.

Marktonderzoek is veelal explorerend van karakter. Men onderzoekt wat de bestaande en nieuwe meningen, gedachten en behoeften zijn ten behoeve van de (her)ontwikkeling van een gebied. Het is daarnaast echter ook mogelijk een onderzoek in toetsende zin te verrichten, waarbij de marktwaardering voor lopende plannen wordt getoetst. Dit kan helpen om plannen tijdig bij te sturen en aansluiting te behouden tussen vraag en aanbod.

Aan de hand van de gekozen vorm(en) van marktonderzoek kan inzicht worden verschaft in het beeld dat gebruikers hebben van een gebied of van de woningcorporatie, in de eisen die (potentiële) gebruikers stellen aan producten (inclusief diensten), in wat gebruikers beschouwen als sterke en zwakte punten van een locatie en/of de woningcorporatie, verhuismotieven, de concurrentiepositie en dergelijke [Van 't verlaat college 11-12-07, p.12]. Het gaat er niet slechts om te weten te komen dat de consument de voorkeur geeft aan een rijtjeshuis met een plat dak, het is belangrijker om te weten waarom dat zo is [Zaltman, 2003, p.38].

Daaruit zou namelijk wel eens kunnen blijken dat de consument nog liever in een woning met een schuine kap zou willen wonen, maar dat dit bij het ontbreken van het aanbod als keuze niet genoemd wordt. Om dergelijke inzichten te krijgen in de behoeften die vanuit de gebruikers en of de toekomstige gebruikers aan het gebied en de woningcorporatie als actor in het gebied worden gesteld zijn er verschillende vormen van onderzoek mogelijk, welke via verschillende methoden verricht kunnen worden. Zo wordt het mogelijk dat een bedrijf er achter komt dat de consument een konijn ziet, maar vooral ook waarom deze niet de eend ziet die zij probeert om af te zetten.



Figuur 17. Ziet u een konijn of een eend? [Zaltman, 2003, p.98]

Een **eerste principieel onderscheid** dient gemaakt te worden tussen de traditionele, hardere dimensies en de zachte dimensies van de markt die men onderzoekt. De harde aspecten die men kan onderzoeken betreffen met name demografische gegevens, inkomen, leeftijd, gezinssamenstelling en dergelijke. Met het ontwikkelen van de betekenis van beleving als keuzevormende dimensie heeft zich een meer zachte vorm van markt oriëntatie ontwikkeld. Hier betreft het een oriëntatie op de waarden en normen van de consument.

Een **tweede principieel onderscheid** is te maken in een interne oriëntatie en een externe oriëntatie bij analyses. Om de behoeften van de (toekomstige) gebruikers te kennen is een externe oriëntatie wezenlijk. Niet vergeten moet echter worden om ook stil te staan bij de eigen kwaliteiten en makken. Van het scala aan onderzoeksgebieden en methoden waarvan woningcorporaties zich kunnen bedienen bij gebiedsontwikkeling volgt hieronder een uiteenzetting.

4.4.1. Typen onderzoek

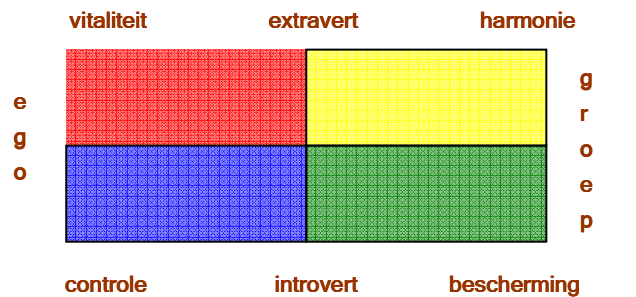
Externe Oriëntatie

De klassieke, harde kenmerken op basis waarvan consumenten hun woon en leefwensen creëren verklaren nog altijd de meeste verschillen in woongedrag, hetgeen ook door de makers van de leefstijltypering wordt erkend [Buys, 2001, p.11-15]. Het gaat om zaken als inkomen, gezinssamenstelling en leeftijd. Deze informatie is bij gemeenten veelal statistisch voorhanden, wordt veelal los gezien. Vaak kennen deze gegevens, waaronder ook die van bijvoorbeeld ABF en Primos een groot en vooral onbenut potentieel.

De zachte kenmerken behelzen de wens om inzicht en grip te krijgen op de meer emotionele drijfveren van de consument en zijn woonkeuzegedrag. Het gaat hier in essentie om de gedachte dat mensen niet alleen meer gehuisvest wensen te worden, maar zich daarnaast ook ergens thuis willen voelen. Dat thuis voelen zit is beleving en emotie. Overigens is het niet zo dat het denken in de zachte kenmerken slechts van deze tijd is. Reeds in de 80^{er} jaren van de vorige eeuw voegde de Franse Socioloog Bourdieu het leefstijlaspect toe aan de meer kwantitatief sociologische (harde) aspecten. Duidelijk is wel dat beleving meer en meer betekenis krijgt, voor de consument en hiermee direct ook voor de producent. Consumentenbeleving is onder andere in de shoppingbusiness sterk ontwikkeld. Zo wordt zowel in fysieke- als in de digitale winkelcentra vaak sterk ingezet op de beleving van de verschillende typen shopper [SCN, jaargang 11, #2 09, p.18].

De kans is groot dat vanuit deze wereld de kennis een plek vindt in de marketing bij gebiedsontwikkeling. Wel wordt gewezen op het belang van en de relatie met de hardere kenmerken. Zo zal de geboorte van een kind van menig ‘dynamische tweeverdiener’ een modern gezin maken met ineens heel andere woonwensen. Ook Zaltman [2003, p.30] wijst op het feit dat besluitvorming en keuzegedrag draaien om het gelijktijdig functioneren van rede en emotie. Daarnaast is het mogelijk om vanuit de harde, statistische gegevens inzicht te ontwikkelen in het zogenaamde cohortperspectief [Vromraad, 2009, p.33]. Dit betekent inzicht in mogelijke verschuiving in de toekomst van de erkende zachte kenmerken.

Bij *belevingsonderzoek* gaat het niet zozeer om het tellen van meningen, maar meer om het zoeken naar motieven achter deze meningen. Belevingsonderzoek poogt tevredenheid te meten in het licht van typen mensen, soorten buurten en woningen. Een voorbeeld van een dergelijke belevingsonderzoek is het Brand Strategy Research (BSR) model van The Smart Agent Company. De uitkomst van dit model verdeelt de respondenten in vier segmenten, ook wel “werelden” genoemd. Er wordt hoofdzakelijk onderscheid gemaakt in de mate waarin de consumenten groep- dan wel



individu georiënteerd zijn en de mate waarin de consumenten extravert dan wel introvert zijn. Hiermee zijn de volgende vier belevingswerelden te onderscheiden [The Smart Agent Company, 2008].

- Rode belevingswereld: vitaal, individualistisch;
- Gele belevingswereld: harmonieus, gezellig, groepsgevoel;
- Groene wereld: zekerheid, veiligheid, teruggetrokken;
- Blauwe belevingswereld: controle, ambitie, kwaliteit.

Figuur 18. De belevingswerelden van The Smart Agent Company

Vanzelfsprekend is dit onderscheid te nuanceren en zijn combinaties mogelijk. Wel geeft dergelijk onderzoek een beeld van de belevingswereld van de vraagzijde. Dit is mogelijk bij zowel bestaande als bij nieuwe gebieden. Ook is het mogelijk om een meer “droog” beeld te schetsen van de verschillende *woonwensen*. De woonwensenwijzer van Woonquest is daarvan een voorbeeld. Hier kunnen (potentiële) consumenten hun ideeën aangeven over woonoppervlak, prijs, serviceniveau en dergelijke, waarmee een woonprofiel ontstaat dat zowel klant als producent moet helpen de juiste afstemming te vinden.

Identiteit kan een sterke verbindende schakel vormen bij gebiedsontwikkeling. Het kan partijen binden in langdurige processen en geeft richting aan ontwikkeling en investeringsbeslissingen. Deze bindende factor van identiteit legt een sterke relatie met het organiserend vermogen zoals genoemd in §2.3.4.1. Duidelijkere geprofileerde gebieden maken het daarbij ook voor consumenten makkelijker om gerichte keuzen te maken. Het beeld van (toekomstige) gebruikers van het gebied en haar vormgevers geldt als het *imago*. De mate waarin het lukt om vorm te geven aan de identiteit van een gebied of gebruik te maken van bestaande identiteit is van grote invloed op het imago van een gebied en haar vormgevers. Het is dan ook van groot belang om stil te staan bij beide aspecten en hier zo goed als mogelijk vorm aan te geven en hier voeling bij te blijven houden gedurende het proces van gebiedsontwikkeling.

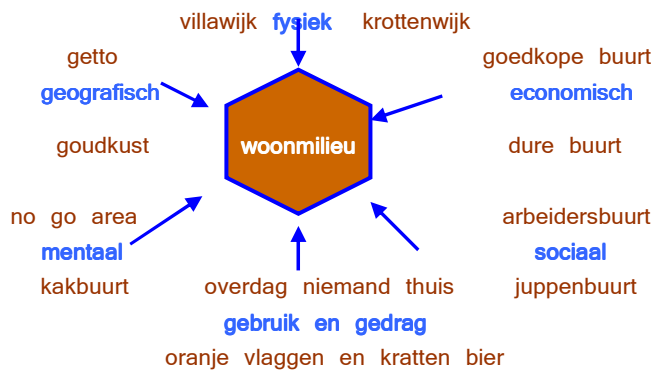
Leefstijlonderzoek is gericht op verschillen in de sociologische, culturele en psychologische dimensie. Het begrip leefstijl vindt zijn oorsprong in het onderscheid tussen standen en klassen van de Duitse socioloog Max Weber [Reinders, 2004, p.25]. Grunfeld (1974) stelt in zijn publicatie ‘de grote stad’ een levensstijl als ‘een consistent geheel van volgens vaste patronen verloopende handelingswijzen, berust vooral op demografische gegevens, sociaal-structurele en culturele data’. Het gaat hier om de dieper liggende waarden en normen van de consumenten. De culturele inslag is aldus van grote invloed bij het onderscheiden van leefstijlen. Zij zijn hiermee niet direct bepalend voor de identiteit van een gebied. Binnen een leefstijl kunnen verschillende identiteiten passen, maar bij een identiteit kunnen ook verschillende leefstijlen passen. [Schubert en Sulsters, 2006, p.15]. Hierbij geldt wel de paradox dat de scherpte van een identiteit wordt verzwakt door de diversiteit aan leefstijlen hierbinnen. Leefstijlen en leefstijlverdelingen zijn er in vele vormen. The Smartagent Company verdeelt de Nederlandse bevolking in zes clusters en langs twee dimensies. Dat kan veel uitvoeriger, zo blijkt bijvoorbeeld uit de modellen van Motivaction, NIPO en NFO-Trendbox. Zo zijn er verdelingen te vinden tot wel tientallen groepen. De Vereniging Nederlandse Gemeenten heeft het kabinet opgeroepen om het in de nieuwe Huisvestingwet mogelijk te maken dat huurders worden geselecteerd op leefstijl. Als experiment heeft woningcorporatie Vestia in Zoetermeer drie flats aangewezen waarin bewoners met specifieke leefstijlen bij elkaar wonen. Een van de flats heeft als thema ‘rust en privacy’, de anderen ‘samenleven’ en ‘gemengd’ wonen. Als aandachtspunt is hierbij wel de neiging tot discriminatie genoemd.

Door harde aspecten als (deel)functies te combineren met de zachtere aspecten als gebruikerskenmerken zijn verschillende *woonmilieus* te onderscheiden. Grunfeld definieert woonmilieus als "de omgevingskwaliteiten van een afgebakend ruimtelijk gebied dat door bewoners regelmatig gebruikt en relevant wordt geacht voor hun activiteiten en communicaties en waar wij bovendien een bepaalde eenduidigheid aan toekennen" [Reinders, 2004, p.15 en Arnoldus, Goetgeluk, Penninga, Reinders en Wassenberg, 2006, p.5]. Zo kan bijvoorbeeld gesproken worden over een laagbouwmilieu met voornamelijk jonge gezinnen of kan er sprake zijn van een hoogbouwmilieu waar veel tweeverdieners wonen. Op deze wijze zijn er talloze milieutypen te onderscheiden. Deze kunnen op hun marktwaardering worden onderzocht en kunnen de basis vormen voor de ontwikkeling van een gebied. Er zijn diverse woonmilieutyperingen te onderkennen. Een van de eerste onderverdelingen is die van VROM in de Nota Ruimte in 2004, waarbij onderscheid werd gemaakt tussen de vijf milieus; centrum stedelijk, buitencentrum, groenstedelijk, centrumdorps en landelijk. Een nadeel hierbij is dat algemene typeringen veelal geen gelijke invulling kennen op lokale schaal. Zo is een centrum stedelijke wijk in Amsterdam iets heel anders dan in Zutphen. Daarom zal classificatie in woonmilieus altijd gezien moeten worden vanuit de juiste context. Een mogelijke variant van de woonmilieuverdeling is de zogenaamde mentale verdeling. Zo heeft bijvoorbeeld Rigo Research een methode ontwikkeld waarbij met en via de gebruikers van een gebied gezocht wordt naar de juiste woonmilieutypologie. Hier gaat het om een combinatie van de Mental Maps als genoemd in §4.6.2. en de woonmilieuverdeling. Een andere variant is het zogenaamde *leefbaarheidsonderzoek*, zoals bijvoorbeeld Lemon, de leefbaarheidsmonitor van Aedes. Hierbij worden objectieve data gecombineerd met oordelen van bewoners en professionals over de mate van leefbaarheid in gebieden.

Om de vele wijzen van woonmilieubepaling te bundelen is in opdracht van het ministerie van VROM het zogenaamde woonmilieuhexagoon ontwikkeld. Hierin worden zes invalshoeken onderscheiden die bij de indeling en typering van woonmilieus een rol spelen. "Elke invalshoek is als het ware een andere bril die kan worden opgezet en leidt tot een andere typologie". [Arnoldus, Goetgeluk, Penninga, Reinders en Wassenberg, 2006, p.15]. Feit is dat leefstijlen, beleving en woonmilieupvattingen bestaan bij de gratie van keuzevrijheid, beschikbaarheid van bezit, cultureel kapitaal of vrije tijd. Dit impliceert dat een meer sociologische en culturele benadering van de woonvoorkeuren eveneens van beperkte houdbaarheid is.

De dimensie tijd dient hieraan nog te worden toegevoegd, wil de afstemming van de aanbodzijde op de vraagzijde optimaal zijn. Eerder is hierbij gesproken over de functionele kwaliteit, dus niet slechts de mate waarin aanbod afzet vindt, maar ook de mate waarin de ingebrachte functies langere tijd aarden in een gebied. Onderzoekstechnisch is deze dimensie tot een vak verworven in *trendonderzoek* door de zogenaamde futurologen en trendwatchers. De Nederlandse trendwatcher Adjiedj Bakas geeft in zijn boek Megatrends Nederland [2005] een interessante weergave van de verschuivingen binnen de Nederlandse maatschappij, ondermeer gebaseerd op de internationale trendontwikkelingen, waarvan de belangrijkste zijn; een nieuwe economische wereldorde (China, India en Rusland verdringen Amerika) en de strijd tussen het Christendom en de Islam. In het kort omschrijft Bakas 7 megatrends welke Nederland zullen bewegen.

- Van natiestaat tot nieuwe tribalisering: het belang van Nederland als land neemt af, het belang van bevolkingsgroepen of "stammen" neemt toe. Dit is in lijn met de hiervoor geschetste zoektocht naar consumentengroepen en identiteiten;
- Van tradities naar technologische, spirituele en milieurevoluties: De tijd van de technologische implementatie, opkomst van de klimaatgekte, herleving van religie en van het "ietsisme". Hiermee wordt het belang van de beleving en emotie onderkent;
- Van laissez faire naar veiligheidsobsessie: Met het oog op criminaliteit en terrorisme groeit de drang naar veiligheid, zich manifesterend in allerhande beleid tot aan feitelijke gated communities;
- Van overheidscontrole naar einde der verzorgingsstaat; Eigen verantwoordelijkheid als nieuwe norm;
- Van corporatieve democratie naar aandeelhoudersdemocratie: Van poldermodel naar een interactievere besluitvorming;
- Van Argentinië-model naar het nieuwe VOC-Model: Nederland niet langer als slaapland, maar wederom inzetten op de kracht van het land, handel en dienstverlening zoals in de VOC tijd;
- Van calvinistische cultuur naar Aziatisering, islamisering en deseksualisering: Tijd van de nieuwe bevolkingsgroepen.



Figuur 19. Woonmilieuhexagoon [Arnoldus, Goetgeluk, Penninga, Reinders en Wassenberg, 2006, p.15-16]

Voor woningcorporaties is het aanbevelingswaardig om deze, voor velen herkenbare, inzichten mee te nemen in ontwikkeling van beleid en de afstemming van aanbod op de vraag. Dit betekent dat nu direct een eigen trendwatcher aangesteld moet worden, maar dat voeling gehouden moet worden met de grote maatschappelijke ontwikkelingen, om zo de afstemming van aanbod op vraag tijdsbestendiger te maken.

Interne oriëntatie

Kerncompetenties zijn die vaardigheden en aspecten waarin een organisatie goed is. Dit biedt organisaties veelal de kans om een concurrentievoordeel te behalen jegens anderen. Hamel en Prahalad, de grondleggers van het kerncompetentie denken, geven drie criteria waaraan een kernkwaliteit moet voldoen [Wikipedia.org]; Het moet consumenten voordeel verschaffen, het moet moeilijk voor concurrenten zijn het te imiteren en het kan over meerdere producten en markten ingezet worden. Kerncompetenties kunnen van technische aard zijn, maar bijvoorbeeld ook van organisatorische. Woningcorporaties zullen zich bewust moeten zijn van hun eigen kerncompetenties en hiermee van hun directe en indirecte concurrenten. Kerncompetenties slaan een brug tussen lange en korte termijn, zij komen voort uit de wortels van de organisatie en zijn hiermee tijdsbestendig. Signalen vanuit de markt zijn veelal van kortere duur. Producten die vanuit de kerncompetenties worden ontwikkeld zijn veelal bestendiger [Van 't Verlaat, 1997, p.61]. Voorop gesteld wordt dat het één (ontwikkelen vanuit de kerncompetentie) het ander (inspelen op marktsignalen) niet uit hoeft te sluiten. Het gaat om hoe de feitelijke (deel)producten worden opgebouwd. Zie daarvoor §4.6.1. Zeker bij gebiedsontwikkeling zijn de kerncompetenties van grote waarde bij afzet en verankering van producten.

Een SWOT-analyse is een analyse naar de sterke punten (Strengths), zwakke punten (Weaknesses), kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) van een gebied en haar ontwikkeling. Voorafgaand aan een gebiedsontwikkeling, in de eerste fase, wordt deze SWOT analyse gedaan, bij voorkeur in samenwerking met betrokken partijen. Naast een dergelijke analyse op gebiedsniveau is een analyse van de eigen organisatie verstandig. Hiermee wordt in het verlengde van de kerncompetenties direct beschouwd, waar mogelijke gevaren schuilen en zich nog onbenutte kansen bevinden. In hoofdzaak betreffende sterke en zwakke punten de authentieke gebieds- en organisatieaspecten, daar waar de bedreigingen en kansen veelal extern worden bepaald. De kenmerken van gebied en organisatie die uit deze SWOT analyse naar voren komen vormen een belangrijk deel van de input voor de volgende fase van gebiedsontwikkeling (planontwikkelingsfase) en marketing (integrale visievorming en marketingstrategie). Een goed voorbeeld van het streven naar optimale verankering van gebiedseigen kenmerken bij gebiedsontwikkeling is het door Woonbron en Staedion ontwikkelde “gebiedsinteger ontwikkelen” [Schubert en Sulsters, 2006].

4.4.2. Aanpak van de marktanalyse en wijzen van onderzoek

Er zijn verschillende mogelijkheden om een marktanalyse uit te voeren. Onderzoeken kunnen schriftelijk in de vorm van enquêtes worden gedaan, er kunnen mondelinge interviews worden gehouden, telefonische korte enquêtes, data-analyse vanuit beschikbare gegevens en dergelijke. De feitelijke methodiek zal voor een woningcorporatie niet direct van belang zijn. Wel is het belangrijk de methodiek af te stemmen op het type onderzoek en de verkregen gegevens dermate te behouden dat zij eenvoudig en bij voorkeur meervoudig bruikbaar zijn. Denk hierbij aan digitalisering van gegevens tegenover een telefonisch vraaggesprek.

Marktkennis kan op verschillende wijzen worden verkregen. Van 't Verlaat [college 11-12-07, p.13] onderscheid:

- Systematisering van informatie uit contacten met klanten (eigen marktkennis);
- Eigen marktonderzoek of marktpeiling door betrokken organisaties;
- Uitbesteding van onderzoek aan derden, zoals gespecialiseerde bureaus;
- Hieraan is toe te voegen kennisdeling uit strategische allianties.

In figuur 16 zijn de fundamentele van marketing gerelateerd aan de fasen van gebiedsontwikkeling. De relatie tussen dit eerste fundament en de initiatiefase bij gebiedsontwikkeling is evident. De vraag doet zich hierbij echter voor of het inbedden van marktanalyse niet een vast onderdeel zou moeten zijn van de bedrijfsvoering van een woningcorporatie. Het inbedden van permanente bewaking van de marktvraag betekent een investering in menselijk en financieel kapitaal. Hiertegenover staat een permanente scherpte op de kansen en bedreigingen die zich voordoen op de markt. Inzicht hierin is echter alleen dan zinvol als een woningcorporatie dergelijke kansen en bedreigingen aan kan grijpen ten einde zich voordoende gebiedsontwikkelingen (maar ook ontwikkelingen op kleinere schaal, zoals bijvoorbeeld op bouwblokkniveau) te beïnvloeden. Peters & Waterman [2003] geven aan dat dit ‘staying close to the customer’ een van de 8 basis principes is voor een goede bedrijfsvoering. Zij wijzen hierbij op de kansrijke combinatie van klantcontact, klantinzicht en innovatie. Hiermee kunnen organisaties voorsprong krijgen op de concurrentie.

Voor woningcorporaties gaat het in die zin iets minder om de commerciële vorm van concurrentie, maar het belang van een optimale aansluiting van het aanbod op de klantbehoeften bij gebiedsontwikkeling is evident. Eerder is daarnaast ook een relatie tussen klantinzicht en het strategische voorraadbeleid aangehaald.

Het belang van marktonderzoek is veelzijdig. Het maakt het mogelijk om aanbod beter en sneller af te stemmen op de vraag. Hiermee kan ontwikkel-, afzet- en exploitatierisico worden verkleind en kan beleid sterker worden verzilverd in uitvoering. Daarnaast kunnen verschillende vormen van onderzoek ook de vraagzijde helpen zich te oriënteren op het aanbod. Dus vanaf die zijde de vraag bij het aanbod brengen. Een voorbeeld hiervan is www.woongalerijalmere.nl, waarin consumenten middels het beantwoorden van vragen wordt getoond welk soort woning zij lijken te zoeken in welke soort omgeving. Daarbij is een virtuele link aangeboden waarop is te zien op welke plekken in de stad dergelijk aanbod te vinden is. Hoe betrekkelijk dergelijk gebruik van marktonderzoek wellicht nog is, het geeft goed aan wat de potentie is van marktonderzoek bij gebiedsontwikkeling.

4.4.3. Afhechting van het fundament; de positionering

Wanneer uit de marktanalyse duidelijk is geworden in welke marktsegmenten een gebied succesvol zou kunnen zijn en met welke producttypen de woningcorporatie, op basis van de eigen kerncompetenties hierin kan bijdragen kan vervolgens worden besloten welke posities men met deze kerncompetenties en producttypen wil innemen in de gebiedsontwikkeling. Het gaat hierbij om de profilering richting potentiële gebruikers. In wezen wordt hiermee bij het analyseren van de markt gezocht naar doelgroepen en zogenaamde doelgroepsegmenten, behapbare en inzichtelijke clusters waarop ingezet kan worden bij de (her)ontwikkeling van het gebied. Voor woningcorporaties kan het inzicht tevens van groot belang zijn als indicator die helpt bij het bepalen van de vastgoedstrategie. Het is hierbij essentieel om niet slechts stil te blijven staan bij het onderkennen en omschrijven van de doelgroepen of doelgroepsegmenten, zij het in woonmilieus, leefstijlen et cetera. Deze onderkenning moet verrijkt worden met een ruimtelijke dimensie. Ook De Zeeuw [2007, p.55] wijst op het belang dat, naast het erkennen van verschillende doelgroepen, de waarde van de sociale omstandigheden en het behouden van de omgeving niet vergeten moet worden.

4.5. Het tweede fundament; de integrale ontwikkelingsvisie

Een integrale ontwikkelingsvisie is een samenhangende lange termijnvisie, gericht op toekomstige ontwikkelingen van een gebied. Het is een visie op hoofdlijnen, waarbij prioriteiten worden gesteld en waarbij op hoofdlijnen wordt aangegeven hoe de visie wordt uitgewerkt. [Van 't Verlaat, college 11-09-07]. Dit sluit aan op de verwoording van Pans [Dil, Van Luin en Van Rooy, 2006, p.159] dat gebiedsontwikkeling is samen te vatten in drie kernbegrippen: verbeelden, verbinden en verwezenlijken. De integraliteit behelst een goede afstemming tussen de invalshoeken ruimtelijke kwaliteit, middelen en marktkwaliteit, zoals omschreven in hoofdstuk 2. Hiermee is de ontwikkelingsvisie sector- en facetoverschrijdend. Als schaalniveau noemt Van 't Verlaat de stedelijke schaal ontoereikend, eerder zou gesproken moeten worden over een regionale schaal. Feit is dat de daadwerkelijke uitvoering zich vaak richt op een locatie, een gebied van kleinere schaal. Hierbij is al aangehaald dat veel woningcorporaties sterk wijk-georiënteerd zijn. Juist omdat het gaat om een integrale afweging tussen marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen is een blik over de schutting echter essentieel. De gebiedsontwikkeling dient in de juiste context gezien te worden en die context wordt niet slechts bepaald op gebiedsniveau en stedelijk niveau. Uiteraard is bijvoorbeeld ruimtelijke kwaliteit lokaal invulbaar en zijn veel middelen lokaal te betrekken en te generen, de ruimtelijke referenties alsmede mogelijke te betrekken middelen zullen zich echter snel bovenlokaal bevinden. Met name bij marktkwaliteit is het belangrijk de oriëntatie bovenlokaal te doen, ook al lijkt bekend te zijn dat de vraag met name vanuit bijvoorbeeld de gemeente komt. Een sterke profilering van het te ontwikkelen gebied, maar ook van de woningcorporatie als actor is op bovenlokale schaal kansrijker dan op lokale schaal. Het creëren van een echte ontwikkelingsvisie op dergelijke grote schaal gebeurt niet vaak. Veelal wordt een visie ontwikkeld voor het te ontwikkelen gebied. Hierbij is het wel goed om, zoals hiervoor gesteld de oriëntatie te verbreden, ook al worden feitelijke ingrepen op gebiedsniveau beoogd. Het uitvoeringsgerichte karakter kan tot uiting worden gebracht door bijvoorbeeld een vertaling te maken naar concrete programma's binnen gebiedsontwikkeling. Hierin kan worden aangegeven hoe de projecten gefaseerd en gefinancierd worden en welke actoren verantwoordelijk zijn voor acties en projecten. Op deze wijze kan een vertaalslag naar de uitvoering handen en voeten krijgen. Het tot stand brengen van de integrale ontwikkelingsvisie vormt expliciet de tweede fase van gebiedsontwikkeling, de planontwikkelfase. Daarmee vormt juist deze fase de koppeling tussen het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing. De eerste fasen van beide processen zijn sterk analytisch. In deze tweede fase worden de marktinzichten vanuit de positionering ingebracht in de totale, integrale planvorming voor het gebied.

Van hieruit worden beide processen, evenals overige te onderscheiden deelprocessen, zoals bijvoorbeeld de exploitatievorming, verder vormgegeven [Van 't Verlaat, college 11-09-2007, p.28].

De totstandkoming van een integrale ontwikkelingsvisie is in de volgende stappen uiteen te zetten.

- Strategische omgevingsanalyse, waarbij vanuit de relevante ontwikkelingen (economisch, markt, ruimte, maatschappelijk) in wordt gegaan op de gebiedsgerichte, (boven)lokaal gespiegelde kerncompetenties. Dit leidt tot een strategische positionering ten opzichte van mogelijke concurrerende gebieden, gemeenten of zelfs regio's. Probleeminventarisatie met prioriteitstelling, gericht op de voorgaande omgevingsanalyse en positionering. Ook hieruit blijkt de sterke relatie met het marketingproces, waarbij vanuit de analyse tot positionering wordt gekomen, welke wordt ingebracht in deze ontwikkelingsvisie. Hier komen beiden dus duidelijk samen;
- Vaststellen van doelstellingen. Hierbij streven naar verticale (abstractie) en horizontale (functioneel) integraliteit;
- Uitwerking in beleid waarbij optimalisatie van de invalshoeken leidend is;
- Uitwerking in maatregelen, inclusief fasering en financiering op hoofdlijnen;
- Vaststellen van de verantwoordelijkheden

Veelal is de gemeente een belangrijke partij bij het tot stand komen van de ontwikkelingsvisie. Wanneer een woningcorporatie grote belangen heeft in een te (her)ontwikkelen gebied moet zij echter zorgen dat ook zij een belangrijke rol kan vervullen. Daar waar nodig zou dat zelfs een trekkersrol kunnen betekenen. Woningcorporaties kiezen er steeds vaker voor om zelf een ontwikkelingsvisie op te stellen voor buurten, wijken, steden of zelfs regio's [Rigo, 2007, p.14], wanneer zij aanzienlijk bezit hebben in deze gebieden en er geconstateerde problemen zijn op fysiek, economisch en sociaal niveau. Deze visies kunnen voor woningcorporaties een interne rol en een externe rol vervullen. Zo dienen zij als basis voor verdere beleids- en besluitvorming en voor verdere gesprekken met de verschillende stakeholders. Duidelijk moet zijn dat de meerwaarde van een ontwikkelingsvisie niet slechts is de feitelijke visie, maar vooral ook datgene wat de visievorming in gang zet. De gebiedsvisie als motor voor de gebiedsontwikkeling. In relatie tot deze integrale ontwikkelingsvisie wordt nogmaals gewezen op de samenhang van inhoud en proces bij gebiedsontwikkeling. Tezamen met het eerste fundament, dat van de marktanalyse vormt dit de basis voor het ontwikkelen van de marketingstrategie.

4.6. Het derde fundament; de marketingstrategie

Zoals hiervoor is aangegeven vormt de integrale ontwikkelingsvisie de schakel tussen de verschillende processen. Deze visie vormt de basis van waaruit de verschillende processen hun voortgang vinden. Zo wordt van hieruit gewerkt aan de ruimtelijke ontwerpen, aan de business case en vindt het proces van marketing haar vervolg. Dit middels het bepalen van de marketingstrategie. De marketingstrategie betreft hoofdzakelijk het bepalen van de juiste marketinginstrumenten voor de gedefinieerde doelgroepen. Net als het tot stand brengen van de integrale ontwikkelingsvisie is het bij de marketingstrategie van belang om een zo integraal en gedragen mogelijke strategie te ontwikkelen. Het verdient hierbij de aanbeveling om de partijen die waren betrokken bij het totstandkomen van de integrale ontwikkelingsvisie ook te betrekken bij de marketingstrategie. Naast een overzicht van de in te zetten marketinginstrumenten per doelgroep bevat een goede marketingstrategie een overzicht van in te zetten personele en financiële middelen. Dit moet echter worden gezien als een onderdeel van het gehele procesmanagement rondom gebiedsontwikkeling, in organisatorische en financiële zin.

Met de ontwikkeling van marketing als discipline hebben zich verschillende *marketingmiddelen* ontwikkeld. Deze middelen worden in de marketingwereld aangeduid door de zogenaamde P's, waarvan de meest bekende (de soms alleen bekende) de 4 P's van Jerome McCarthy (1960) zijn, Product, Prijs, Plaats, Promotie. De marketingmiddelen laten zich onderverdelen in klantgerichte middelen en in productgerichte middelen. De klantgerichte middelen hebben zich in de marketing ontwikkeld met het overgaan van de aanbodmarkt, naar de vragersmarkt. Daar waar in een aanbodmarkt nog kon worden volstaan met het hangen van een Prijskaartje aan een Product op een bepaalde Plaats (noem bijvoorbeeld het bepalen van een Prijs van woning), is dat nu vaak niet meer denkbaar. Met de groei naar de vragersmarkt en hiermee groeiende concurrentie is de aandacht verschoven naar het Promoten van de producten. Naast genoemde 4 P's worden in de literatuur 4 P's toegevoegd, die van Personeel, Politiek, Partnership en Psychologie. Nu het belang en het nut van de marketinginstrumenten in zijn algemeenheid is ingekaderd volgt hierop volgend een uiteenzetting van de verschillende marketinginstrumenten waarbij specifiek voor woningcorporaties wordt aangegeven wat de mogelijkheden en potentiële toegevoegde waarden zijn. Eerder is het belang van de dimensie tijd bij gebiedsontwikkeling, maar in het bijzonder bij marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling, benadrukt. Daarom is, vanuit de verbinding van het processen van marketing en gebiedsontwikkeling een negende P toegevoegd, die van Planning. Hier betreft het niet slechts Planning in procesmatige zin, maar evenzo het belang van planning als zijnde timing.

4.6.1. Product

In wezen is het product een deel van de kern van marketing. Eerder is gesteld dat het bestaan of het creëren van een product, ook zijnde een gebied afhangt van de mate van vraag naar dit product. Hiermee nogmaals terugkomen op de stelling dat marketing in feite de brug vormt tussen vraag (markt) en aanbod (product). De ontwikkeling van een product kan net zo eenvoudig zijn als ingewikkeld. In de literatuur en in voorgaande is gesproken over zowel diensten als producten. Gesteld kan echter worden dat diensten evengoed producten zijn. Van Dale brengt hierin niet direct de gewenste helderheid met de volgende bepaling van een product.

"1. hetgeen is voortgebracht door landbouw, industrie, kunst enz.; voortbrengsel 2. opbrengst: het bruto binnenlands ~ de waarde vd totale productie in een land 3. uitkomst ve vermenigvuldiging". Vanuit Wikipedia.org is hier de volgende toevoeging bij te betrekken *"Een **product** in economische zin is alles wat kan worden aangeboden op de markt om aan een vraag te voldoen. Een product kan daarbij een goed zijn, zoals een artikel in een winkel, maar daarnaast ook bijvoorbeeld een dienst "*. Het gaat hier dus om fysieke en niet fysieke zaken die worden aangeboden om aan een bepaalde vraag te voldoen. Voorop gesteld wordt dat het bestaansrecht van producten wordt bepaald door de mate waarin er behoefte is aan deze producten. In wezen geldt voor het proces van gebiedsontwikkeling dat het resultaat, de optimalisatie tussen de hoekpunten, ruimtelijke kwaliteit, middelen en marktkwaliteit geldt als het product dat is ontwikkeld. Hier kan echter worden gesproken van een meta-invulling van het begrip product.

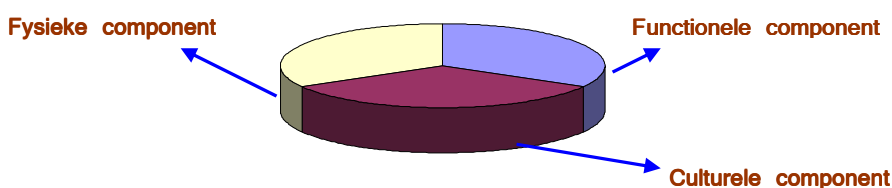
Een verdere uiteenzetting van het begrip product en de wijze van productontwikkeling lijkt op zijn plaats. Hierbij wordt expliciet vermeld dat het hier gaat om de bijdrage die de ontwikkeling van het gebied of de (deel)producten kunnen leveren aan de marktkwaliteit, bezien vanuit het oogpunt van woningcorporaties. Van 't Verlaat [1997] geeft een heldere theoretische analyse van hoe een product gezien kan worden. Hij ontleed het fenomeen product in die zin dat onderscheid kan worden gemaakt tussen productcomponenten en productschillen. Aan de hand van deze ontleding kan vervolgens bewust invulling worden geven bij het tot stand brengen van het product. [Note. *Onderstaande theorie over productontwikkeling is in hoofdzaak gebaseerd op de theorie van Van t' Verlaat, 1997, en div. MCD-colleges*].

4.6.1.1. Productcomponenten

Wanneer men spreekt van een product gaat het vaak over de fysieke verschijningsvorm van hetgeen men bedoeld. Zo kan men bijvoorbeeld lovend praten over het hoekhuis in de Lindendreef dat men net heeft gekocht of biedt een woningcorporatie een appartement van 80 m² te huur aan in de Appelgaarde. Zulke fysieke componenten zijn relatief makkelijk uitwisselbaar voor gelijke fysieke vormen. Zij zijn aan te bieden in een ander gebied of door een andere partij. *Fysieke componenten* waarop woningcorporaties zich kunnen richten zijn als volgt samen te vatten.

- Vastgoed, zijnde huurwoningen, koopwoningen of niet woningbouw;
- Bijbehorende verblijfsruimten en openbare ruimten.

De kracht van een goed product is juist dat zij meer is dan slechts de fysieke verschijningsvorm. De niet fysieke componenten worden onderverdeeld in functionele en culturele componenten. Deze componenten reiken verder dan de fysieke verschijningsvorm en daarmee ook vaak verder dan specifieke producten als woningen en ontwikkelde gebieden. Het zijn dan ook juist deze niet fysieke componenten waarmee woningcorporaties zich zouden kunnen onderscheiden in de markt. Naast deze drie componenten noemt Van 't Verlaat nog de zogenaamde conditionele elementen. Dit zijn elementen die niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn door de woningcorporatie. Een voorbeeld is de doorgaande weg die de gemeente aanlegt in of langs het te (her)ontwikkelen gebied, maar ook de aanpassing van het huursubsidiestelsel vanuit het Rijk valt onder deze niet of nauwelijks te beïnvloeden elementen. Zij zullen in dit onderzoek niet verder worden behandeld, maar evident moge zijn dat het van groot belang is om deze zoveel mogelijk in beeld te hebben en te houden gedurende het gehele proces van gebiedsontwikkeling, omdat zij mede bepalend zijn voor het risicoprofiel en resultaat van de ontwikkeling.



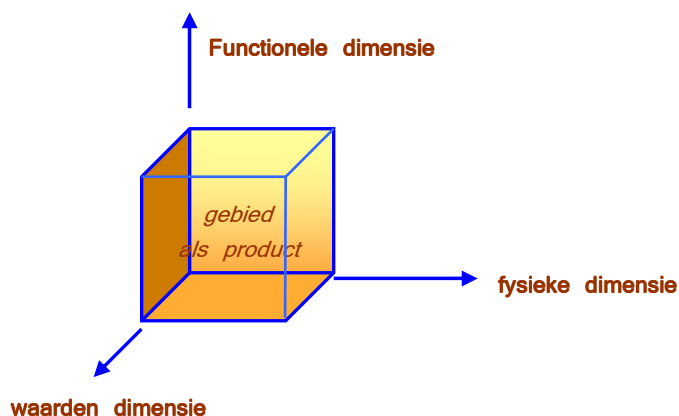
Figuur 20. Productcomponenten [Van t' Verlaat, 1997]

De *functionele component* van een product bestaat uit de onderdelen van het product die bestaan uit menselijke activiteiten, relaties of processen. Voor woningcorporaties gaat het hier om een groot potentieel aan activiteiten. Hier komt nogmaals de begripsvorming rondom de functionele kwaliteit aan de orde. Het is voor woningcorporaties mogelijk om meer dan alleen woonruimte of gebruiksruimte aan te bieden. Aanvullend kent een woningcorporatie bestaande diensten in ruimtelijk en sociaal beheer met als doel duurzaam behoud van vastgoed, ruimte en sociale en economische systemen en structuren. Bij een woningcorporatie moet het mogelijk zijn een woning te kopen of te huren waarbij het onderhoud aan deze woning voor een bepaalde of onbepaalde tijd binnen kaders is inbegrepen. Ook kan gedacht worden aan aanvullende diensten als zorg en onderhoud, zoals het inzetten op woonservicegebieden. Op gebiedsniveau kan een woningcorporatie participeren (of zelfs initiëren) in sociale- en economische structuren en die bijdragen aan een duurzaam sociaal en economisch klimaat. Dit draagt op zijn beurt bij aan behoud van de kwaliteit van leven, zoals omschreven in §2.3.5, figuur 10. De waarde van het gebied of product krijgt hiermee een nieuwe betekenis. Functionele componenten kunnen ontstaan vanuit allen van de drie pijlers. Zo kan een woningcorporatie bij gebiedsontwikkeling in fysieke zin inzetten op constructies voor onderhoud van de woning na verkoop of verhuur, duurzaamheid, of beheer van de woonomgeving. In economische zin kan een rol worden vervuld als opleidingsbedrijf en stimulering van lokaal ondernemerschap. In sociale zin kan gedacht worden aan een zorgondersteuning, jongeren- of ouderenactiviteiten of bijvoorbeeld buurtbemiddeling. Er is een duidelijke trend zichtbaar die feitelijk voortkomt uit de functionele component, zoals de opkomst van woonzorggebieden en collectief beheer van (semi) openbare ruimten.

Verschillende woningcorporaties richten zich steeds ook meer op *nevenactiviteiten*, die niet altijd direct gericht lijken te zijn op de primaire sector doelstellingen. Zo heeft Woningstichting Den Helder een BV als schilderbedrijf, die ook voor particulieren werkt en heeft Aliantie in Huizen een ICT-ondersteuning voor derden [aedes-magazine 23/2007]. Voor het oprichten van een dergelijke BV bij de notaris is goedkeuring van VROM nodig, waarbij getoetst wordt of de in de BV onder te brengen activiteiten niet te veel lijken op de activiteiten die de woningcorporatie als toegelaten instelling verricht [aedes—magazine 23/2007]. Er zijn zelfs woningcorporaties die woningen in het buitenland exploiteren. Zo biedt Rochedale Amsterdamse huurders de mogelijkheid om een permanente huurwoningen in Spanje om naar zeggen de doorstroming in Amsterdam te bevorderen [aedes-magazine 17-18/2008].

Culturele componenten verwijzen naar die onderdelen van het product die worden gevormd door gedragspatronen overeenkomstig een door meer personen gedeeld patroon van opvattingen, zoals normen, waarden en verwachtingen. Omdat het hier gaat om cultuurpatronen, welke zich doorgaans niet snel laten wijzigen, zijn culturele componenten veelal duurzamer dan functionele componenten, maar hiermee vaak ook moeilijker beïnvloedbaar. Het gaat hier om toevoegingen die een woningcorporatie kan doen aan hun product, aan het gebied, waarmee zij hier nog een extra meerwaarde aan geven. Hier ligt een sterke relatie met de eerder beschreven kerncompetenties. Voorbeelden van culturele productcomponenten waarop woningcorporaties zich kunnen richten zijn hun verankering in- en hiermee verantwoordelijkheid voor een gebied, hun relatief financiële zekerheid of hun potentiële brede inzetbaarheid op fysiek, economisch en sociaal gebied. Deze aspecten, gekoppeld aan een product of gebied kunnen een meerwaarde zijn, door een groot gevoel van zekerheid te geven. In haar advies “Wonen in ruimte en tijd” beschrijft de Vromraad [2009, p.41] de groeiende wens om te wonen met gelijkgestemden, hetgeen appelleert aan de behoefte om aansluiting te vinden op gelijke normen, waarden en gedragspatronen. Daarbij wordt tevens omschreven dat met name deze (sociaal)culturele component vandaag de dag zorgt voor een grote verscheidenheid aan woonvoorkeuren en huishoudens. Bij de ontwikkeling en afzet van een gebied gaat het dus niet slechts om een combinatie van producten met diensten, maar om een geheel van componenten dat tezamen het aanbod bepaald. Het gaat erom dat duidelijk is (en dat dit waar wordt gemaakt) dat het kopen of huren van een woningen of anderszins van een woningcorporatie meer is dan een stapel stenen met een dak erop, maar dat ook functionele aspecten als comfort, gebruiksgemak en veiligheid worden verkregen en men zich hierbij zeker, gelukkig en trots kan voelen. Hiermee wordt aldus een veel bredere betekenis aan het begrip product gegeven.

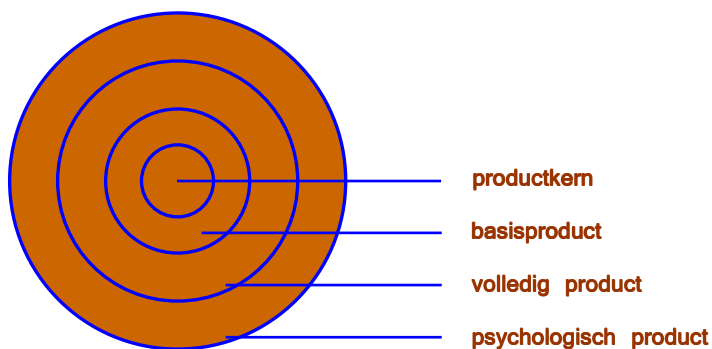
Bij het zien van een te ontwikkelen gebied als product kan eveneens gesproken worden van drie dimensies. Inbo Adviseurs geeft dit in het volgende schema als volgt weer (figuur 21), een samenhang tussen de fysieke dimensie, de functionele dimensie en de waarden dimensie, waarbij de laatste aansluit op de hiervoor omschreven culturele component. De vertaling in waarden vanuit dit adviesbureau geeft ook aan dat de aandacht is komen te verschuiven naar de belevingsmaatschappij. Hier worden de zelfde waarden dan ook aangegrepen om onderscheid te kunnen maken in de eerder beschreven leefstijlen.



Figuur 21. Waarden dimensie bij gebiedsontwikkeling [Van der Mast en Sievers, 2008, p.9]

4.6.1.2. Productschillen

Om meer inzicht te geven in het “product” wordt in een tweede stap door Van ’t Verlaat onderscheid gemaakt in zogenaamde productschillen. Door het ontleden van een product in zogenaamde productschillen kunnen producten bewuster worden vormgegeven, opgebouwd vanuit de kerncompetenties. Een product als geheel ontleed Van ’t Verlaat in vier schillen, de productkern, het basisproduct, het volledig product en het psychologisch product.

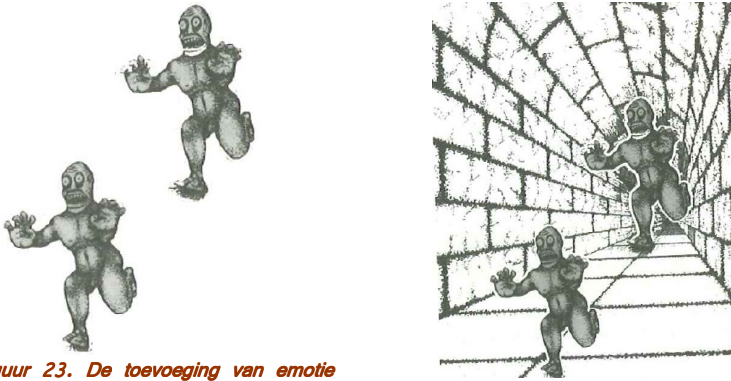


Figuur 22. Productschillen [Van t’ Verlaat 1997]

De productkern wordt gebaseerd op de kerncompetenties zoals omschreven in §4.4.1. Hier gaat het om dat waar een woningcorporatie echt goed in is. In kern is dat het bieden van huisvesting in de brede zin van het woord. Door de productkern te relateren aan de kerncompetenties ontstaat een zo groot mogelijke anticiperend vermogen. Wanneer de kerncompetenties in relatie worden gebracht tot de gebiedsontwikkeling komt de specifieke productkern tot stand. Het is belangrijk om deze productkern te baseren op de eigen kerncompetenties en niet slechts op de waargenomen behoeften van potentiële gebruikers, omdat deze laatste nogal een vluchtig blijken en met name de kerncompetenties zorgen voor succes op langere termijn. Essentieel bij deze ontleding is dat een goede productkern de basis kan en zal vormen voor meerdere (deel)producten.

De productkern zelf is niet een product dat afgezet kan worden. Deze dient eerst te evolueren tot een feitelijk product, waarbij gesproken wordt van een basisproduct. Ook basisproducten kunnen vervolgens nog een meerdere deelproducten worden omgevormd. Voor een woningcorporatie is het basisproduct, geëvolueerd uit het kernproduct bijvoorbeeld, een woning met een schuine kap of plat dak, een appartement of een bedrijfsruimte. Ook hoofdvormen van dienstverlening, voortkomend uit de productkern, zijn hier te onderscheiden, zoals bijvoorbeeld maatschappelijke dienstverlening. Ook het basisproduct is echter nog niet het product zoals dat uiteindelijk kan worden aangeboden. Hier kan nog meer richting worden gegeven aan het product, meer afgestemd op de behoeften van de potentiële gebruikers. Hier wordt bijvoorbeeld het onderscheid gemaakt in koop, huur of tussenvarianten als omschreven in §4.6.3. Ook worden hier de afwegingen gemaakt over het toevoegen van “radiatoren op elke kamer, voorzien van allerhande domotica en een sublieme isolatie”, versus het “slechts voldoen aan de minimaal gestelde normen voor sanitair, warmte, isolatie”. Appartementen kunnen een balkon krijgen, dakterras of een loggia, etcetera. Hiermee ontstaan de zogenaamde volledige producten. Bij gebiedsontwikkeling vormt het pakket aan volledige producten als het ware het aanbod waarop wordt ingezet.

Een laatste stap bij productontwikkeling is te zetten in het creëren van een *psychologisch product*. Het gaat hierbij om het creëren van een toegevoegde waarde van het product, zonder daadwerkelijke toevoegingen te doen. Het gaat hier om minder tastbare aspecten als status, imago en identiteit. Het gaat in wezen om het toevoegen van emotie aan een product, waardoor het een interessanter product wordt. Figuur 23 [Zaltman, 2003, p.245] illustreert dit leuk.



Figuur 23. De toevoeging van emotie

Beide poppetjes in een plaatje zijn identiek. Zonder toevoegingen vertellen zij geen spannend verhaal. Door echter toevoegingen te doen ontstaat er een verhaal dat men kan beleven. De twee poppetjes zijn nog altijd identiek, maar door het toevoegen van ingrediënten die onze geest denkt te herkennen en als dusdanig interpreteert ontstaat het verhaal van de achtervolging in de tunnel.

Hier dient een relatie te worden gelegd met verschillende aspecten in dit rapport. Ten eerste is er een relatie met de kerncompetenties, waar het gaat om de kracht van de producent. “Een fiets van Batavus gaat nooit kapot, want bouwt Batavus niet al 100 jaar fietsen?” (Batavus bestaat ook werkelijk vanaf 1909). Deze relatie komt dicht bij de vorming van de woningcorporatie als merk en dat kan een extra toegevoegde waarde zijn.

Hiermee is de tweede relatie te leggen met het marktetingmiddel Promotie. Hierbij wordt gesproken over mogelijkheden om extra waarde te genereren die niet direct aan de producten valt af te zien. Hierbij is gesproken over (place)branding, het creëren van een merk rondom het product ‘gebied’ en haar deelproducten.

Ten derde is er een relatie met de culturele productcomponent, waarbij geappelleerd wordt aan normen, waarden en gedragspatronen. Een product dat precies aan sluit op een bepaald beeld zal voor een consument de voorkeur genieten boven een gelijkwaardig product dat dit gevoel niet geeft. “Bij ons woont u knus, veilig en gemoedelijk”.

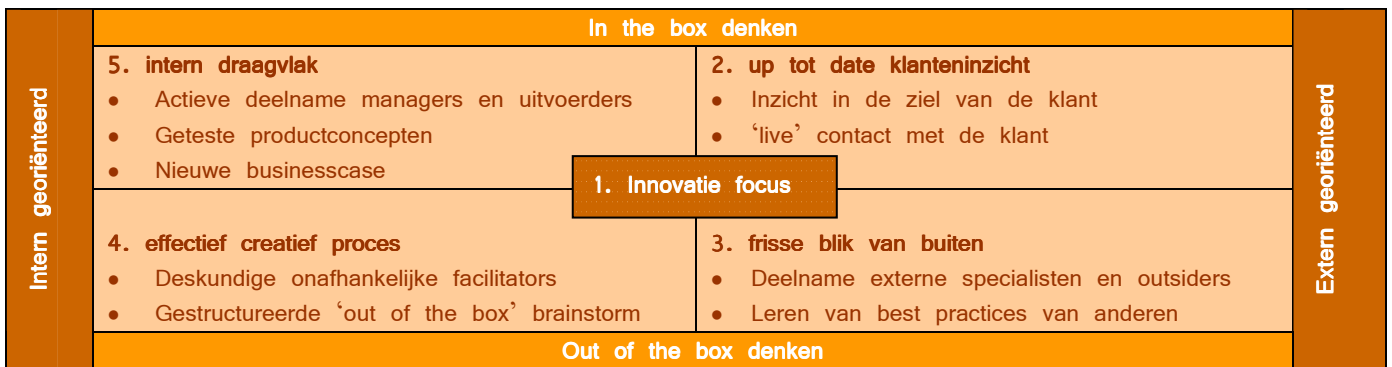
Ten vierde is er een relatie met de ontwikkeling naar doelgroepspecificatie. Wanneer wordt ingezet op productontwikkeling om een specifieke doelgroep te bedienen, die zich duidelijk laat aanduiden kan dat worden aangewend bij het aanbod van het gebied als product en haar deelproducten. “Wonen in een wijk met een overvloed aan speelplezier voor de allerkleinsten, en autovrije zones, zo rustig en veilig woonde u nooit!”.

4.6.1.3. Productontwikkeling, productvernieuwing en productinnovatie.

Bij het afstemmen van aanbod op vraag is het voor woningcorporaties in veel gevallen ‘gewoon zaak’ om de sociale huurwoningen toe te wijzen aan hen die daar om vragen en voldoen aan gestelde criteria. Deze betreffende voorraad dient vanzelf sprekend wel beheerd en onderhouden te worden om in goede huisvesting te kunnen voorzien. Het zelfde geldt voor maatschappelijke diensten die vaak standaard onderdeel zijn van de dienstverlening. Deze producten hoeven niet ontwikkeld te worden. Om te kunnen blijven voldoen aan de zich constant aanpassende vraag moeten woningcorporaties zich voortdurend aan kunnen passen, bestaande producten moeten worden aangepast aan verschuivende behoeften en er moeten productvarianten worden ontwikkeld om andere marktsegmenten te bedienen. Veelal is hier aldus sprake van *productontwikkeling* in de vorm van *productvernieuwing*, de aanpassing of uitbreiding van reeds bestaande producten met als doel de markt beter te kunnen bedienen. *Productinnovatie* is een middel om de productportfolio up-to-date en onderscheidend te houden door tijdig met nieuwe producten in te spelen op veranderende klantbehoeften of nieuwe mogelijkheden. Juist voor organisaties met een groot marktaandeel in een bepaalde markt is innovatie de weg om nieuwe markten en doelgroepen te vinden en te bedienen [Van Wulfen, 2008, p.xv]. Nieuw onderscheid heeft de toekomst, zo schrijft ook Bakas [2005] in zijn Megatrends Nederland.

Het is mogelijk om productinnovatie een vast onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering om zo bij gebiedsontwikkeling de markt te kunnen bedienen met een zo optimaal scala aan producten. Het is niet slechts een kwestie van een brainwave, het is een evenzo een bewust proces van creativiteit, gecombineerd met de harde werkelijkheid van de haalbaarheid [Zaltman, 2003].

Er zijn vijf succesfactoren te onderscheiden voor het bedenken van nieuwe producten. Deze zijn, vrij naar Van Wulfen [2008, p.25], als volgt te schematiseren.



Figuur 24. Succesfactoren bij productinnovatie

Eerder is het belang al aangegeven om niet alleen voor de klant te willen werken, maar ook met. *Interactieve productontwikkeling* met de consument als coproducent. Bij productontwikkeling gaat dat erom niet af te willen glijden van het weten wat consumenten denken, naar het idee dat consumenten net zijn als wij, om vervolgens nog verder af te glijden naar de overtuiging dat wij wel voor hen kunnen bedenken wat zij willen [Zaltman, 2003, p.163]. Het gaat er hier om dat de contacten met de klanten goed en structureel worden gehouden.

Juist voor woningcorporaties is dit bij uitstek mogelijk omdat zij continu met de voeten in de klei staan, continu met de klant, zowel de huurder, de mogelijke koper van de toekomst of de afnemer van diensten in contact staan. Hier mogen de ogen niet voor worden gesloten. Dit alles vindt ook aansluiting op de trendvorming dat de collectieve meningsvorming de toekomst heeft [Bakas, 2005, p.125].

4.6.2. Plaats

De plaats waarbinnen een woningcorporatie betrokken is bij een gebiedsontwikkeling kan meerledig worden ingevuld. Plaats kan zich uiten in een fysieke en in een mentale verschijningsvorm. In *fysieke vorm* betreft het een territoriaal afgebakend gebied dat de gebiedsontwikkeling betreft. Vervolgens is het de aard van de ontwikkeling die de betekenis van de plaats bepaald. Verwezen wordt naar de typen gebiedsontwikkeling zoals omschreven in hoofdstuk 2. Ten eerste zijn er de binnenstedelijke opgaven, nader te onderscheiden in functieveranderingen, transformaties en verdichtingen en de herstructureringsopgaven met behoud van de dominerende functie bij het vernieuwingsproces. Plaats is hier een fysiek gegeven en is als geheel niet beïnvloedbaar. Wel zal binnen de grenzen van deze plaats, dit gebied, stil moeten worden gestaan bij aanpak op de verschillende deellocaties. Binnen een gebied zijn er veelal plekken van meer en mindere waarde en plekken en kansen en plekken van bedreigingen. Een goede analyse zal helpen een gedegen afgewogen ontwikkeling te creëren. Ten tweede zijn er de stadsuitbreidingsopgaven, waarbij het van belang is de plaats in zijn algehele context te zien. De ligging ten opzichte van de stad, met zijn bestaande ontsluiting, voorzieningen, gewilde en minder gewilde wijken bepaald voor een groot deel de startpositie van de gebiedsontwikkeling. Waar dit in beeld is wordt het mogelijk om middels andere P's te sturen. Ten derde zijn er de herontwikkelingsopgaven van landelijk gebied naar woon- of werkgebied. De plaats wordt veelal op overheidsniveau bepaald, dan wel publiekrechtelijke gefaciliteerd. Daar waar woningcorporaties hier een positie hebben dan wel krijgen (veelal gebeurt dat om een sociale opgave te vervullen) zal de plaats van mindere relevantie zijn.

Naast de hier omschreven fysieke bepaling van de plaats vindt er met name bij de aanpak van bestaande gebieden een onderbewuste invulling van gebruikers plaatst. Dit verschijnsel wordt ook wel aangeduid als *Mental Mapping*. Mental Maps geven inzicht in het gebruik en de beleving van een gebied van de 'ervaringsdeskundigen', de gebruikers. Deze tekenen of produceren zelf hun mentale kaart van het gebied. Er is hierbij onderscheid te maken tussen individuele subjectieve maps en intersubjectieve maps, waarbij de beleving van meerderen wordt gereflecteerd op het gebied. Hieruit komt vaak naar voren dat de fysieke begrenzing van een gebied heel anders is dan de mentale perceptie van een gebied. Hieruit kunnen nieuwe betekenisvolle relaties naar voren komen en zich nieuwe kansen en extra aandachtspunten ontfouwen [Schubert en Sulsters, 2006, p.42]. Het gaat hierbij ook over eerder omschreven identiteit en imago van een plaats. Dit zijn wederom de belevingswaarden van een aspect bij gebiedsontwikkeling.

4.6.3. Prijs

De prijs van producten is een middel waar woningcorporaties zich, deels verplicht, maar deels ook gewent kunnen onderscheiden van bijvoorbeeld commerciële ontwikkelaars. Gezien de doelstellingen van woningcorporaties zoals omschreven in hoofdstuk 3 kan vanuit woningcorporaties onderscheid gemaakt worden in het zogenaamde sociale aanbod, middelduur- en duurder aanbod in zowel de koop als de huursector. Om het wonen aantrekkelijker te maken voor veel doelgroepen, waaronder starters en mensen met lage en middeninkomens bieden woningcorporaties steeds vaker sociale koopwoningen aan maar ook diverse woonarrangementen. Huurders en kopers krijgen zo een steeds gevarieerder aanbod, waardoor zij keuze kunnen maken, afgestemd op hun wensen en budget. Woonstad Rotterdam directeur Schakenbos meldt in de Volkskrant van 11-02-2009, bij het doorzetten van de kredietcrisis, dat het succes van een blijvend goede verkoop in de tijden van de ‘economische gure tegenwind’ voor een groot deel verklaard wordt door de subsidie- en garantieregelingen die woningcorporaties kunnen verstrekken.

De primaire doelgroep van beleid is de doelgroep met een inkomen lager dan modaal. Daarnaast is het voor woningcorporaties mogelijk om woningen in exploitatie te nemen in de middeldure en dure huursector. Hiermee manifesteren zij zich dan in wezen als een meer (institutionele) belegger. Het exploiteren van deze productcategorie kan, mits daar uiteraard voldoende vraag naar is, een positievere kasstroom opleveren. Positieve resultaten kunnen op hun beurt worden aangewend ten behoeve van de maatschappelijke doelstelling. Het zelfde geldt voor het realiseren van woningen in de koopsector, met het verschil dat de kasstroom dan korter is.

Een reguliere koopwoning kan een keer worden verkocht, waarbij de stichtingskosten, de kosten op de woning te kunnen bouwen inclusief de eventuele grondprijs, wordt gedekt (rendabel) of niet wordt gedekt (onrendabel). Het onrendabel verkopen van woningen ten gunste van het bedienen van een gewenste doelgroep is mogelijk, wanneer dit een beleidsopgave is. Omdat commerciële ontwikkelaars in beginsel winst moeten maken om hun voortbestaan zeker te stellen zullen zij een dergelijke beslissing niet snel nemen.

Tot slot heeft een woningcorporatie de mogelijkheid om tussenvormen te ontwikkelen tussen verschillende huurniveaus en tussen huur en koop, waarmee de prijs een minder vast gegeven wordt dan dat dit bij de vastgoedexploitatie van commerciële ontwikkelaars of bijvoorbeeld (in principe) voor een grondexploitatie geldt. Hier ligt een sterke relatie tussen de prijs en het product.

Verskil huur/huur; Het is voor woningcorporaties mogelijk om huren van een woning te verhogen of te verlagen. Dit uiteraard binnen de kaders van de centrale doelstelling, maar het impliceert een bepaalde mate van flexibiliteit die kan bijdragen aan het inspelen op de (eventueel) veranderende behoeften. Een variant in het huursegment is Huur op Maat. Hierbij kan een deelnemende woningcorporatie korting op de reële huurprijs verlenen, waarbij deze korting afhankelijk is van het inkomen van de huurder. Ieder jaar wordt dan gekeken wat het inkomen is en welke korting daarbij hoort. Over de huurprijs na korting kan de huurder vervolgens huurtoeslag aanvragen.

Verskil huur/koop; Woningcorporaties kunnen woningen afstoten en in de verkoop brengen, het zogenaamde uitponden. Dit genereert middelen die ingezet kunnen worden voor gewent beleid. Woningcorporaties kunnen dit doen voor oude woningen, welke veelal en lage restwaarde hebben (boekwaarde of bedrijfswaarde). De waarde in de vrije verkoop is dan in veel gevallen vele malen hoger. Ook kunnen zij deze methode toepassen bij nieuwbouw. Een strategie waarbij de bedrijfswaarde voor een periode van 10 jaar wordt berekend, een periode met vaak nog relatief lage onderhoudslasten, waarna de woning bij vrij komen wordt verkocht, waarbij de prijsstijging van de vorige 10 jaar wordt meegenomen. Netto Contant betekent dit meer opbrengst, wat kan helpen gebiedsontwikkelingen in beweging te krijgen. Daarnaast kan besloten worden om producten aan te bieden met een vrije keuze tussen koop (varianten) en huur. Een voorbeeld van een dergelijke constructie heet Te Woon. In 2007 werden 52.000 woningen onder dit concept aangeboden [Aedes Bedrijfstakinformatie 2007]. Bij Koop Goedkoop zijn grond en opstal gescheiden en moet de grond, die in erfpacht blijft, direct of in delen worden betaald. Bij Sociale Koop bepaalt de koper zelf wat hij wil betalen, om na vertrek het resterende bedrag van de marktwaarde alsnog aan de woningcorporatie te betalen.

Verskil koop/koop; Al lange tijd kennen woningcorporaties het concept Maatschappelijk Gebonden Eigendom. Anno 2009 zijn hier verschillende varianten op gekomen, zoals Koopgarant en Slimmer Kopen. Opvallend is de sterke toename van deze producten. Zo is tussen 2007 en 2008 een toename van 38% te zien van het aantal woningen dat woningcorporaties hebben verkocht onder het Koopgarant label [Aedesnet.nl maart 2009]. De kern van deze producten is dat de prijs van de producten door woningcorporaties kunstmatig wordt verlaagd (korting op de koopprijs), waarbij bij verkoop door de consument een terugkoopplicht of -recht geldt voor de woningcorporatie. Hierbij deelt de woningcorporatie vervolgens voor een bepaald deel (wat veelal in relatie met het percentage korting staat, de zogenaamde fair value) in de winst, dan wel in het verlies. De woningcorporatie kan de woning dan vervolgens opnieuw verkopen of in verhuur nemen.

Woningcorporaties zijn goed in staat om dergelijke constructies aan te gaan gezien hun verankering in de plekken waar zij exploiteren, waarmee zij zich kunnen onderscheiden van overige partijen bij gebiedsontwikkeling. Opvallend is dat in deze periode van laagconjunctuur ook commerciële ontwikkelaars zich richten op constructies als hiervoor omschreven. Zelfs Koopgarant constructies worden aangeboden, maar ook creatieve alternatieven zijn zichtbaar, waarbij de ontwikkelaar de oude woning koopt, wanneer deze niet wordt verkocht of de nieuwe woning wordt teruggekocht, wanneer de oude niet wordt verkocht. Deze beweging geeft de kracht van dergelijke middelen aan om (gebieds)ontwikkelingen los te trekken. Voor corporaties behoort dit tot de mogelijkheden, los van de laagconjunctuur. Hierbij wordt een relatie gelegd met het eerder genoemde gebiedsgericht beleggen. De vraag is of commerciële ontwikkelaars deze constructies blijven toepassen, wanneer de economie aantrekt.

4.6.4. Promotie

Promotie wordt in Van Dale vertaald als het maken van reclame. Ontleed aan het latijnse pro – moveren (voort – bewegen) ontstaat wellicht nog meer betekenis van het woord. In de marketing gaat het bij promotie over het bevorderen van de populariteit van een product. Het behelst het geheel van het onder de aandacht brengen van nieuwe of bestaande producten met als doel de afzet te bevorderen [Wikipedia.org]. Opvallend is dat Wikipedia zelfs expliciet stelt dat promotie niet moet worden verward met reclame, maar dat reclame wel een vorm van promotie is. Promotie is mogelijk in vele vormen. Ook hier is onderscheid tussen productgerichte aanpak en een klantgerichte aanpak. De productgerichte aanpak richt zich op de harde aspecten, zoals (tijdelijke) bijstelling van de productkarakteristieken als prijs, omvang en dergelijke. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om bij een gebiedsontwikkeling, waarbij nieuwe woningen worden gebouwd voor de koopsector, de eerste 10 woningen goedkoper te verkopen. De kans dat deze woningen snel worden verkocht is groot en het effect is meerzijdig.

Het is gunstig voor de verkoopquote (percentage dat verkocht moet zijn voordat gestart wordt met bouwen) en er zijn sneller pioniers gevonden die een nieuw gebied betrekken (vaak zijn mensen hier gevoelig voor, als er een schaap over de dam is). In hoeveelheden kan gedacht worden in het aanbieden van extra opties voor de mensen die binnen een jaar kopen of besluiten tot huur over te gaan.

De klantgerichte aanpak richt zich meer op de mentale en communicatieve aspecten. Het gaat hier om zaken als normen, waarden, verwachtingen en vertrouwen. Twee invalshoeken zijn hierbij te onderscheiden, de verankering en het vooruitzicht. De verankering ligt bij mensen in de normen en waarden in vertrouwen en geloof of cultuur. Woningcorporaties hebben vaak een stevige verankering in het bij de gebiedsontwikkeling betrokken gebied. Of dat positief is of juist niet dient tijdig achterhaald te zijn, dat is bij het eerste fundament reeds aangegeven. Een degelijke reputatie, gestoeld op vertrouwen en geloof kan een goede basis vormen om producten aan te bieden aan de markt. Wanneer er sprake is of lijkt te zijn van een slecht imago verdient het de aanbeveling om hier op in te spelen, vertrouwen en geloof moet worden (terug)gewonnen. Dit vergt veel aandacht in de vorm van communicatie en het tonen van resultaat. Volgens De Jong [2007, p.6] is voor vertrouwen meer nodig dan klantgericht ‘doen wat je belooft’. Een woningcorporatie moet ook ‘zijn wie ie is’ en laten zien dat hij staat voor het belang dat hij meent te moeten dienen. Het vooruitzicht betreft de wens van velen om vooruit te komen in het leven. Dit is eerder al aangehaald in hoofdstuk 3, waarbij gesproken wordt over stijging en de binding. Het is zaak om na te gaan wat de dromen zijn van de (toekomstige) gebruikers, zodat hier de promotie op kan worden afgestemd. Iemand die uit een gehorig en tochtig huis komt (bekend aan de hand van onderzoek onder eigen huurders bijvoorbeeld) zal als droom hebben het wonen in een op en top geïsoleerd huis, met rust en reinheid. Goede aangrijpingspunten voor de promotie. Ingewikkelder wordt het als men verder in de psyche duikt, waar men komt tot de zachte maar vaak zeer zwaar wegende factoren als imago en identiteit. Dit is aan de orde gekomen in §4.4. Hier gaat het om vormgeving van de psychologische productschil als omschreven in §4.6.1. Het is dus uit te zoeken wat het imago is van een te (her)ontwikkelen gebied. Na inkadering hiervan in de vorm van het vinden van het zwaartepunt in de veelheid van opinies zal bepaald moeten worden of en hoe hier sturing aan kan worden gegeven. Een mogelijkheid hiervoor die zich in de marketing heeft ontwikkeld en inmiddels duidelijke doorslag vindt in de gebiedsontwikkeling is branding. Branding is het vaststellen van de merkidentiteit van de product of de organisatie [Schubert en Sulsters, 2006, p.47]. Hiermee ontstaat er een waarneembaar en herkenbaar beeld. Hiermee wordt als het ware identiteit en imago vormgegeven, waarover reeds aan de orde kwam dat sterk kan gelden als bindende factor bij gebiedsontwikkeling, maar ook als trekkende factor bij de afstemming van aanbod op vraag. Het kan hier gaan om branding van een gebied (buurt, wijk, gemeente, regio of zelfs land (zoals I Amsterdam en let ook op Dubai)), maar ook om branding van specifieke producten (M&M’s) en van de producent (Ikea).

Gebiedsbranding, of placebranding zoals dat ook wel wordt genoemd, betreft het vormen van een gebied als merk. Een voorbeeld is bijvoorbeeld het Amsterdamse Overhoeks. Dit draagt bij aan het vormen van een goed of verbeterd imago van het betreffende gebied en aan de afzet van de in dit gebied te ontwikkelen (deel)producten. Met name bij de herstructurering van oude (vaak naoorlogse) wijken kan placebranding een rol spelen ter verbetering van het imago. Toch zijn er in de praktijk de nodige vraagtekens bij de effectiviteit van dergelijke branding. Zo bleek bij de branding van de herstructureringswijk Nieuwland in Schiedam dat het zorgvuldig opgebouwde beeldmerk van Nieuwland als 'lappendeken' met een veelheid aan verschillende culturen, wijkdelen en eigenschappen in de loop der tijd aan kracht verloor, terwijl de feitelijke herstructurering voortduurde [Reinders, 2007]. Het is dan ook te allen tijde van belang om dit marketingmiddel in relatie te zien en te blijven zien met de overige marketingmiddelen en met het gehele proces van de gebiedsontwikkeling.

Op kleinere schaal is het branden van specifiekere producten mogelijk. Voor woningcorporaties betekent dit bekendheid geven aan producten waar zij specifiek op in wensen te zetten. Hierbij kan gedacht worden aan branding van specifieke koop en huurconcepten, zoals eerder genoemd bijvoorbeeld koopgarant of Slimmer Kopen. Ook kunnen specifiek ontwikkelde woonconcepten, met bijvoorbeeld aangekoppelde dienstverlening in zorg en welzijn als merk worden neergezet, om de afname van de (duurdere) woonproducten en die van de mogelijke diensten te bevorderen. Voor woningcorporaties gaat de eigen promotie om het bekend en vertrouwd maken van het merk woningcorporatie en zorgen dat (potentiële) klanten een goede beeldvorming hebben. Dit is mogelijk door reclame en sponsoring, maar veel belangrijker is een goed communicatiebeleid (en hierop afgestemde uitvoering uiteraard) in alle fasen van de gebiedsontwikkeling. Helderheid en interactie over planinitiatieven en planontwikkelingen. Openheid en eerlijkheid over de te nemen ingrijpende beslissingen zoals uitverhuizing, sloop, renovatie en nieuwbouw. Maar ook de nazorg verdient aandacht, omdat een zorgvuldig opgebouwd imago snel kan vergaan. Nazorg bij ontwikkeling in de koopsector betekent het organiseren van een goede aftersales. Ook woningcorporaties dienen zich dit te realiseren en hier op in te spelen. Nazorg bij ontwikkeling in de huursector betekent een goede (interne) aftersales, maar ook een goed georganiseerde dienstverlening als verhuurder. Zo kunnen er bijvoorbeeld extra diensten worden aangeboden aan kopers of huurders. Het gaat er bij promotie niet om te zeggen wat we te zeggen hebben, maar om de reactie te krijgen die we willen hebben. Zo heeft het voor een komiek weinig zin om te zeggen dat hij grappig is, hij zal zich zo moeten presenteren en profileren, dat de mensen dat zelf zullen vinden.

Behoeftte aan of vraag naar bestaat daarnaast in principe alleen als mensen het aanbod kennen. Het komt vrijwel niet voor dat er behoefte wordt geuit aan iets dat nog absoluut niet bestaat of is uitgevonden. In dat zelfde licht stelt menig marketeer het nog scherper met de stelling dat "aanbod ook de vraag kan creëren". De juiste mediakeuze draagt ertoe bij dat de boodschap de doelgroepen zo bereiken dat de gewenste reactie ontstaat. In technische zin kan gebruik worden gemaakt van gedrukte boodschappen (brochure, advertentie ed.), audiovisuele boodschappen (radio, televisie, internet), verbale boodschappen en programma's en combinaties hiervan. [De Boer, 1996, p.118]. Peters & Waterman [2003] wijzen hierbij op het belang van klantgerichte service. Volgens menig top marketeer begint de afzet pas begint bij de aftersale en niet daarvoor. De ervaring van de klant met deze service of aftersale fase is voor grote mate bepalend voor de vorming van vertrouwen, beeld en imago van deze klant en diegenen met wie deze klant contact heeft. Investering in dit aspect verdient absolute aandacht [Zaltman, 2003, p.158].

4.6.5. Personeel

Aan de orde is reeds gekomen het brede takenpakket van woningcorporaties, variërend van het ontwikkelen van woningen, verkopen van woningen, verhuren en beheren van woningen, overig vastgoed en openbare ruimten, huisvesten van doelgroepen, signaleren van en inspelen op economische en vooral sociale aandachtsvelden etc. Dit geeft aan dat van medewerkers van een woningcorporatie een veelheid van kennis en kunde wordt verwacht, waarbij de organisatie zo is samengesteld en wordt geleid dat dit samenkomt ten bate van de gebruikers en toekomstige gebruikers. Vanuit het oogpunt van gebiedsontwikkeling is kennis wenselijk gericht op alle drie de pijlers, maar van minstens zoveel belang is de kunde om deze pijlers te kunnen integreren. Hierbij komt het in dit rapport geschetste belang van kennis op het gebied van marketing. In §2.3 is aangehaald dat gebiedsontwikkeling een leertraject is en dat dit zeker ook voor woningcorporaties geldt. Woningcorporaties die actief zijn in gebiedsontwikkeling van enige omvang zullen zich dan ook bewust moeten zijn van de bestaande en gewenste kennis van hun personeel op het gebied van gebiedsontwikkeling, maar zeker ook van marketing. Hier is een sterke relatie te leggen met de volgende paragraaf. Kennis en kunde van personeel is van grote potentiële waarde. Het is echter aan bestuur en management van een organisatie om dit potentieel te benutten en te ontplooiën.

4.6.6. Politiek en bestuur

Aangezien het zowel bij gebiedsontwikkeling als bij het in exploitatie hebben van producten gaat om lange perioden is een woningcorporatie gebaat bij behoud en continuïteit. Een woningcorporatiebestuurder is in principe benoemd voor onbepaalde tijd en kan een grote stempel drukken op het klimaat en karakter van de organisatie. Ondanks dat bestuurders verantwoording verschuldigd zijn aan hun toezichthouders, geven zij vaak de kleur aan het beleid van de woningcorporatie. Vooral gezien het omschreven brede pallet van taken, waarmee zij kunnen creëren en acteren is het evident dat er verschillen zijn tussen bestuurders die zich sterk op het sociale aspect richten en hen die meer vastgoed geïntereerd zijn. De relatie met de plaatselijke politiek is daarnaast voor woningcorporaties van groot belang. Eerder is al aangegeven dat van woningcorporaties en gemeenten verwacht wordt dat zij jaarlijks prestatieafspraken maken over aanpak en beleid voor de komende periode. Daarnaast zijn woningcorporatie en gemeente wederzijds afhankelijk van elkaar voor het tot stand brengen van de wederzijdse (maatschappelijke) doelstellingen. Duidelijk is dat politieke kleur veelal bepalend is voor beleid, visie en prioriteit. Zo zal een sociaal geïntereerde partij zich eerder richten op behoud van een sociaal woningprogramma en zal een dergelijk programma wellicht in het gedrang komen wanneer bij verkiezingen een meer linkse partij het roer in handen krijgt. Een goede voeling- en bij voorkeur relatie met de (met name) lokale politiek is dan ook van grote meerwaarde voor een woningcorporatie (en gemeente) bij zowel gebiedsontwikkeling als de algehele bedrijfsvoering.

4.6.7. Partnerships

Woningcorporaties kunnen zowel bij gebiedsontwikkeling als bij hun reguliere bedrijfsvoering inzetten op samenwerking van korte en langere termijn. Het zijn juist woningcorporaties die vanuit hun verankering in de steden waar zij actief zijn, in staat zijn duurzame allianties aan te gaan met hun klanten, met de gemeente waarin zij actief zijn en met andere maatschappelijke dienstverleners. Door dergelijke allianties in te bedden in de bedrijfsvoering kan nog beter invulling worden gegeven aan de primaire doelstellingen vanuit het BBSH.

Aanvullend kan worden gewerkt aan een sterker signaalmechanisme op het gebied van sociale, fysieke en economische aandachtspunten. Hier ligt dan voor een belangrijk deel de basis voor het ontstaan van een initiatief tot een nieuwe gebiedsontwikkeling. Bij het ingaan van het proces van deze gebiedsontwikkeling kunnen bestaande netwerken worden gebruikt voor het ontstaan van een optimale planintegratie, alsmede voor het creëren van een optimaal draagvlak voor de voorgestane aanpak. Daarnaast kunnen samenwerkingen van relatief kortere duur worden aangegaan, primair gericht op de betreffende gebiedsontwikkeling. Zowel de bestaande als de nieuwe allianties kunnen van grote betekenis zijn voor het ontwikkelen van kennis over de markt. De volgende samenwerkingsvormen zijn onder andere mogelijk.

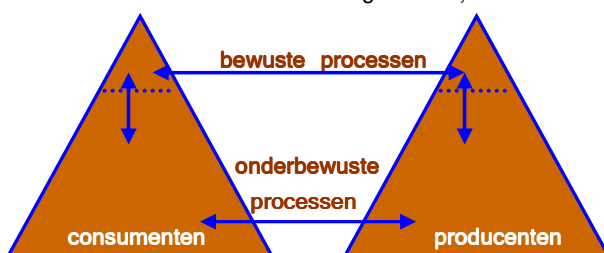
- Samenwerking met de gemeente, waarbij afspraken worden gebaseerd op basis van een gescheiden grond- en vastgoedexploitatie. Dit gaat dan veelal via een samenwerkingsovereenkomst.
- Samenwerking met de gemeente, met een gedeelde grondexploitatie. Het is hierbij ook mogelijk om afspraken te maken over het samenwerken in de vastgoedexploitatie. In deze gevallen is sprake van een zogenaamde PPS constructie, een Samenwerking tussen Publiek en Privaat. Meerdere vormen zijn hierbij mogelijk, zoals omschreven in §2.3.2. Het onderscheid zit in de mate waarin een gemeente de regie op de ontwikkeling wenst te houden en de mate waarin zij risico wenst te nemen in de ontwikkeling. Gerelateerd aan marketing beschikt een gemeente vaak over een grote hoeveelheid, met name harde statistische kennis van de markt. Daar waar het gaat om huishoudens, inkomens, demografie, maar vaak ook over de zachtere aspecten als woonwensen en leefstijlen. Tevens speelt de gemeente ten alle tijden een grote rol bij het ontwikkelen van een integrale ontwikkelingsvisie voor een gebied en de gemeente als geheel.
- Samenwerking met een collega woningcorporatie. Dit is mogelijk of zelfs vaak wenselijk als het aan te pakken gebied woningen bevat van meerdere woningcorporaties en de aanpak in fysieke, sociale en economische zin dus verantwoordelijkheid is van deze woningcorporaties. Samenwerking met een collega woningcorporatie kan ook ontstaan vanuit het principe van matching. Woningcorporaties die zelf niet een grote (her)ontwikkelopgave hebben maar wel over veel financiële middelen beschikken kunnen er voor kiezen om deze middelen aan te wenden op plaatsen waar de opgaven groter zijn en de middelen minder voor handen. Dit om op deze manier invulling te geven aan hun maatschappelijke doelstellingen. Collega woningcorporaties hebben in principe de zelfde uitdagingen, wanneer zij samen in een gebied acteren. Toch zal de ene woningcorporatie kunnen beschikken over meer kennis van de bestaande en potentiële markt dan een andere. Kennisdeling en afstemming van inzet zal voor alle partijen winst opleveren. Daarnaast betekent het samen optrekken in het tot stand brengen van de integrale ontwikkelingsvisie een grote meerwaarde voor het ontwikkelingsgebied.

- Samenwerking met een commerciële ontwikkelaar. Woningcorporaties zijn soms van mening dat de risico's van een gebiedsontwikkeling te groot zijn om zelf of geheel zelf te kunnen dragen. Daarnaast dicht menig woningcorporatie zichzelf niet de capaciteit toe om zelf te ontwikkelen. Zij nemen bij voorkeur woningen (turn-key) af. Ook is het mogelijk dat dergelijke commerciële ontwikkelaars zelf positie hebben in het betreffende gebied dan wel via andere kanalen (bijvoorbeeld via de gemeente) een positie krijgen toegewezen. Omdat het zo snel mogelijk afzetten van te ontwikkelen producten van groot belang is voor ontwikkelaars hebben zij zich sterk marktgeoriënteerd gericht. Toch vraagt de scherpe verschuiving van een aanbod- naar een vraagmarkt voor nog meer markt oriëntatie en marktgerichte productontwikkeling. De meeste ontwikkelaars hebben daarom de markt oriëntatie vast ingebed in de bedrijfsvoering. Daarnaast hebben veel ontwikkelaars aparte afdelingen die zich specifiek richten op het ontwikkelen van nieuwe producten en concepten en het verbeteren van bestaande. Bij samenwerking met deze commerciële partijen geldt dat kennis ontleed zou moeten kunnen worden op het gebied van marktvraag en productontwikkeling.
- Samenwerking met commerciële beleggers (en mogelijk hun ontwikkelende entiteit). Ook deze samenwerking kan voortkomen uit verworven posities van deze partijen en mogelijk de gedeelde belangen in het oplossen van sociale, fysieke en economische problemen. Tevens kunnen dergelijke beleggers op zoek zijn naar nieuwe posities ter uitbreiding van hun portefeuille. Wat regelmatig gebeurt is dat met name het middeldure en duurdere huursegment in een gebiedsontwikkeling wordt verkocht aan een commerciële belegger, welke zo positie verkrijgt en direct voor het gebied een segment in een gebied voor haar rekening neemt dat voor woningcorporaties minder voor de hand liggend is. Samenwerking met commerciële beleggers betekent dat ingezet kan worden op productgroepen voor specifieke doelgroepen die het totaalaanbod en daarmee de totale marktkwaliteit ten goede kunnen komen. Daarnaast mag van deze partijen vanzelfsprekend verwacht worden dat zij kennis hebben van ontwikkeling en het realiseren van kwaliteit in fysieke zin, aangezien deze sterk bepalend is voor de waarde(creatie) van hun bezit.
- Woningcorporaties streven in toenemende mate naar samenwerking met maatschappelijke partners, waarmee nieuwe dienstverleningsconcepten worden ontwikkeld en gebiedsgerichte vraagstukken effectiever kunnen worden benaderd. Het gaat hier bijvoorbeeld om samenwerking met zorg- of onderwijsinstellingen of maatschappelijke dienstverleners [Brandsen, Van de Munckhof, Oude Vrielink, 2008, p.9]. Woningcorporaties kunnen hierbij vaak als grote stakeholder in het gebied een sterke verbindende rol vervullen.
- Niet in de laatste plaats moet samenwerking met gebruikersgroepen (zoals huurdersverenigingen) worden genoemd. Deze groep is essentieel voor woningcorporaties. Naast de formeel verankerde (BBSH) samenwerking kunnen woningcorporaties streven naar optimale samenwerkingsverbanden bij gebiedsontwikkeling. Hiermee worden de gebruikers onderdeel van het ontwikkelingsproces, hetgeen bijdraagt aan het maatschappelijke draagvlak, maar tevens van grote waarde is voor het ontwikkelen van het juiste aanbod op de vraag op de juiste plek.

Samenwerking is voor woningcorporaties dus in vele vormen mogelijk en wenselijk, zowel in structurele, duurzame vorm als in gebiedsontwikkelingsgerichte vorm. Het is van belang om dit aspect tijdig (ten behoeve van gebiedsontwikkeling) en voortdurend (ten behoeve van de bedrijfsvoering) af te wegen. Een actueel aandachtspunt hierbij is dat minister Van der Laan in juni 2009 een wetsvoorstel aan de tweede kamer heeft voorgelegd dat bepaald dat woningcorporaties nog maar voor 30% deel mogen nemen in samenwerkingen waarbij ook commerciële activiteiten plaatsvinden.

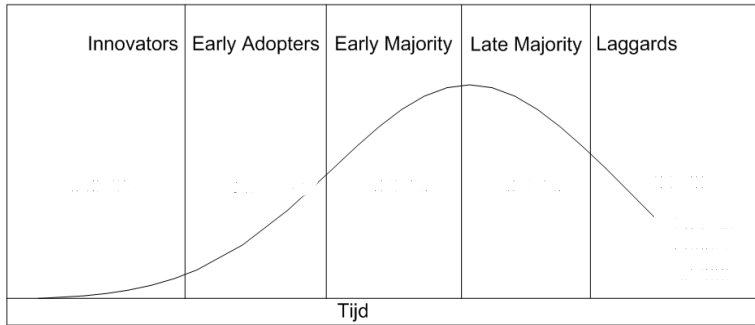
4.6.8. Psychologie

Hier is een sterke relatie te leggen met het psychologische product, zoals hiervoor is omschreven. Het is moeilijk om precies aan te kunnen tonen wat de psychologische beweegredenen zijn om producten en hun juist wel of juist niet te waarderen. Bij psychologie gaat het om zaken als vertrouwen, gevoel, imago en normen en waarden. Het gaat om het werken aan, cq creëren van een gevoel van toegevoegde waarde aan een product, waarmee het zelfs onderscheiden wordt van concurrerende producten. Ondanks dat dit onderdeel van de marketing wellicht het minst ver ontwikkeld is men het er over eens dat het belangrijkste deel van een beslissing tot aankoop of afname van een product in het onderbewuste wordt genomen, zoals onderstaande figuur dat laat zien.



Figuur 25. Bewuste en onderbewuste processen bij besluitvorming [Zaltman, 2003, p.56]

Hoe meer inzicht ontstaat in de psychologische afwegingsfactoren en hoe beter hierop kan worden ingespeeld, hoe beter het aanbod de vraag zal bereiken. Gebruikers en potentiële gebruikers verschillen onderling van elkaar, zelfs als specifiek op geselecteerde doelgroepen worden ingezet, geselecteerd naar leefstijl of levensbeschouwing zullen er verschillen zijn in gedrag. Wanneer men zich hiervan bewust is kan men het handelen hierop afstemmen. Dat geldt uiteraard ook voor woningcorporaties. Onderstaand schema, een afgeleide van de productlevenscyclus van de Amerikaanse econoom Michael Porter toont aan dat bij het in de markt brengen van producten er een opbouw is in de tijd, waarbij in eerste instantie de vernieuwers, gevolgd door de snelle aanpassers in zullen stappen. Samen met de vroege meerderheid vormen zij de kritieke massa voor de afzet. Er zal dus naar gestreefd worden om het product zo aantrekkelijk te maken dat het grootste deel van de afzet binnen de eerste drie kolommen te laten vallen.



Figuur 26. Productafzet, gerelateerd van productlevenscyclus van Michael Porter [www.wikipedia.org]

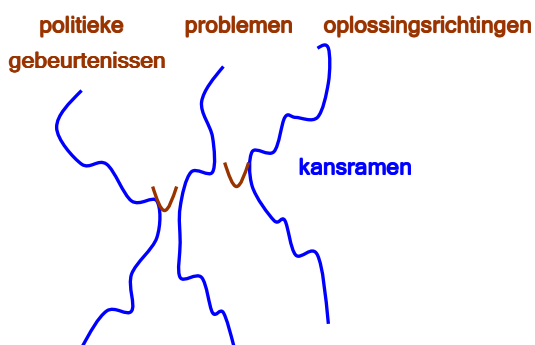
Woningcorporaties zullen moeten inzien in hoeverre de door hun aangeboden producten voorzien in een primaire behoefte of in hoeverre deze in hun optiek een toegevoegde waarde kan zijn voor potentiële gebruikers. Dat laatste kan bijvoorbeeld zijn bij nieuwe diensten of dienstenpakketten. Dit kan afgezet worden tegen de verwachting waarin het product afzet vindt, waarmee de diensten lonend worden. Samengevat kan voorgaand schema helpen door voor producten na te gaan wanneer zij

lonend (rendabel) zijn en met name hoe tot deze afzet gekomen kan worden. Bijvoorbeeld; Binnen 4 maanden willen wij 2,5% van onze doelgroep hebben bereikt (vernieuwers) 3 maanden later 13,5% extra in de vroege aanpassers, en met nog een 12% van de vroege meerderheid daarbij is het renderend. Het wordt hiermee een tastbaar middel om de doelstellingen, zoals bijvoorbeeld snelle afzet, vorm te geven.

Een methode om het onderbewuste van de klant te beïnvloeden is het gebruik van metaforen. Metaforen focussen de aandacht van de consument, beïnvloeden hun percepties en stellen hen in staat om wat ze tegenkomen te begrijpen, en beïnvloeden hun beslissingen en acties [Zaltman, 2003, p.105]. In de commerciële marketing is dit een beproefde methode, waarop reeds vele campagnes van bekende merken mee zijn gelanceerd. Een bekende klassieker van Nederlandse bodem is wel 'Melk, de witte motor'.

4.6.9. Planning als toegevoegde 9^e P

Wanneer de marketinginstrumenten, verwoord in de hier omschreven P's worden doorlopen in relatie tot gebiedsontwikkeling valt het gemis van 1 P op. Het wordt van belang gesteld dat een goed product op de juiste plaats voor de juiste prijs met een afgestemde promotie etc. in de markt gezet kan worden. Wat hierbij niet aan de orde komt is dat het van groot belang zal zijn om deze afweging te maken in het juiste tijdsbestek. De kredietcrisis van eind 2008, die zich anno begin 2009 manifesteert als economische crisis leert dit eens te meer. Producten, waaronder gebiedsontwikkelingen, kunnen zo mooi ontworpen zijn op een mooie plaats, afgestemd op een vraag welke bij aanvang van de ontwikkeling reëel was en een prijs die hierop is afgestemd. Met het intreden van genoemde crisis is het momentum verdwenen. Consumenten zijn terughoudend geworden en afzet blijft achter. Veel bedrijven waaronder veel commerciële ontwikkelaars plukken daar de wrange vruchten van. Kingdon [Franzen, MCD college 06-11-07, p.272] omschrijft dit met het zogenaamde stromenmodel.



Figuur 27. Stromenmodel van Kingdon [naar Van de Graaf en Hoppe, 1996, p.198 uit Franzen, mcd college 06-11-07, p.272]

Drie stromen; bewegen zich, soms gerelateerd, en soms onafhankelijk van elkaar, waarbij er bij complexe vraagstukken slechts specifieke momenten voordoen, waarop de stromen zo in lijn zijn dat een schaa sprong naar een volgende fase in de ontwikkeling kan worden genomen.

- De herkenning van afwisselend in beeld komende *problemen*;
- De discussie over de voortdurende verandering van beleidsplannen, *oplossingsrichtingen*;
- De niet aflatende stroom van *politieke gebeurtenissen*.

Omgekeerd werkt dit evenzo, er zijn momenten in tijd waarop ontwikkelingen een stap verder gebracht kunnen worden, maar ook terug kunnen vallen. Kingdon geeft hiermee aan dat er “niet zondermeer sprake is van een strikt rationeel model van besluitvorming”, maar de “dynamiek vaak ontstaat vanuit beleidsveranderingen in de koppeling van de drie stromen”.

Ontwikkeling vanuit de kerncompetenties richt zich op bestendigheid. Voor woningcorporaties betekent dit bijvoorbeeld dat ook stilgestaan moet worden bij de mogelijkheid tot achtervang bij een achterblijvende afzet van bijvoorbeeld koopwoningen. Een woningcorporatie kan (ook vooraf) besluiten dat als niet in een bepaalde tijd een bepaald aantal woningen worden verkocht of verhuurd wordt overgaan tot het in verhuur brengen, verlagen van de huur of overstappen naar eerder genoemde verkoop/huur concepten. Daarnaast moeten woningcorporaties ten alle tijden stilstaan bij de beheersbaarheid van zowel bestaande als nieuw ontwikkelde gebieden, temeer wanneer zij een belangrijke positie hebben en behouden in het gebied en het bezit de bedrijfswaarde vertegenwoordigd. Het is dan ook zaak om op alle aspecten, sociaal, fysiek en economisch in de toekomst te voorzien. In hoofdzaak is dat als volgt mogelijk.

- *Fysiek*: onderhoudsplannen van eigen vastgoed, middels goed strategisch voorraadbeleid. Onderhoudsplannen van openbare ruimte in eigen bezit. Prestatieafspraken met gemeente over beheer van de openbare ruimte. Beheerafspraken waar mogelijk met overige vastgoedeigenaren in het gebied;
- *Economisch*: Wijkbeheer met signaalfunctie. Waar mogelijk ondersteuning van ondernemerschap in het gebied;
- *Sociaal*: Wijkbeheer, sociaal ondernemen en netwerken. Inzetten op duurzame sociale structuren en systemen, eveneens met een sterke signaalfunctie.

Hiermee wordt teruggekomen op de omschrijving van functionele kwaliteit in hoofdstuk 2, waarbij de dimensie tijd al van grote waarde werd bevonden. Voor woningcorporaties wordt dus aanbevolen om het aspect Planning als integraal onderdeel te zien van de marketingdiscipline bij gebiedsontwikkeling.

4.7. Marketingmix, product-markt-combinaties, implementatie en evaluatie

Bij het bepalen van de marketingstrategie gaat het om het vinden van de juiste *marketingmix*, waarbij de juiste marketingmiddelen in de juiste verhouding en relatie met elkaar worden gebracht. Dit betekent onder meer het inzetten in en de ontwikkeling van de juiste producten ten behoeve van de juiste markt(segmenten), de zogenaamde *product-markt-combinaties*. Deze product-markt-combinaties dienen vervolgens onder de juiste omstandigheden te worden aangeboden. Hier wordt ingezet op afstemming met de andere P's, zoals omschreven. Er dient consistentie gezocht te worden met alle voorgaande stappen in het marketingproces. Er dient dus zowel lijn te zijn met de integrale ontwikkelingsvisie als aansluiting te zijn op de doelgroepen en positionering welke in het eerste fundament is geconcretiseerd. Dit alles dient vanzelfsprekend in verband te worden gebracht met het gehele proces van de gebiedsontwikkeling. Dit vraagt daarbij direct om tussentijdse afstemming tussen de marketingmix en het gebiedsontwikkelingsproces. Waar nodig vindt herziening van de marketingmix plaats. Hier betreft het de *implementatie* van de marketingstrategie in het proces van gebiedsontwikkeling. Gedurende dit proces zal vaak per fase ingezet worden op verschillende marketingmiddelen. Een vanzelfsprekend voorbeeld is dat gaandeweg de verkoop van nieuwe woningen blijkt dat zwaarder ingezet moet worden op promotie, of dat omzetting plaats moet vinden van koopproducten naar huurproducten. Het verdient de absolute aanbeveling om gaandeweg het proces een evaluatie te doen over de inzet van marketing. Ook deze tussentijdse evaluatie kan worden aangegrepen ter bijstelling van de marketingmix. Evaluatie aan het einde van de gebiedsontwikkeling helpt om de leerpunten te destilleren en inzet van marketing bij volgende gebiedsontwikkeling te optimaliseren. Hiermee worden zowel het proces van gebiedsontwikkeling als het proces van marketing afgesloten met leerpunten om bij de volgende gebiedsontwikkeling een nog beter resultaat te behalen uit de verbinding van beide processen.

Zo blijkt samengevat het antwoord van onderzoeksvraag 3, tevens zijnde de hoofdvraag van dit onderzoek –“op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?”– dat zij dit kunnen doen door het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing. In het volgende hoofdstuk wordt dit antwoord op de onderzoeksvraag verder geëxpliciteerd.

5. Tussentijdse conclusies; marktkwaliteit, gebiedsontwikkeling en woningcorporaties.

In voorgaand hoofdstuk heeft een verbinding plaatsgevonden tussen hetgeen marktkwaliteit binnen gebiedsontwikkeling behelst en de actor woningcorporatie bij gebiedsontwikkeling. Hiermee is in theorie ingegaan op de onderzoeksvraag die aan dit rapport ten grondslag ligt “Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?” Hierbij is aangegeven dat marktkwaliteit verwijst naar “de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften”. De kern ligt dus in het verbinden van vraag en aanbod, hetgeen feitelijk het proces van marketing behelst. De antwoord op de onderzoeksvraag is dan ook dat woningcorporaties marktkwaliteit in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling kunnen incorporeren “door het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing”. Omdat dit onderzoek zich specifiek richt op marktkwaliteit vanuit woningcorporaties is het proces van marketing nader onderzocht en toegelicht, waarbij de relaties met het proces van gebiedsontwikkeling zijn gelegd. Het proces gebiedsontwikkeling is in dit onderzoek niet uitvoering belicht. Dat zou een onderwerp apart zijn.

De kracht van het verbinden duidde president Obama in een van zijn gevleugelde toespraken aan als de kracht van “connecting and sharing”. Door het samenbrengen van mensen en structuren kan kennis worden gedeeld en beter worden benut in een groter belang. Het verbinden van marketing en gebiedsontwikkeling gebeurt primair op het niveau van de feitelijke gebiedsontwikkeling. Gebleken is echter ook dat een inbedding van de marketingdiscipline binnen de bedrijfsvoering van woningcorporaties de aanbeveling verdient. In hoofdzaak gaat het om de verbinding van de vier fasen van gebiedsontwikkeling met de drie fundamenteën van marketing. In figuur 28 is nogmaals schematisch weergegeven hoe de processen van gebiedsontwikkeling en marketing verbonden worden.

Dit figuur toont het belang voor woningcorporaties om reeds in de initiatiefase van de gebiedsontwikkeling het eerste fundament van de marketing te verbinden, die van de marktanalyse. Het betreft zowel een interne oriëntatie als een externe oriëntatie. Intern gaat om het zichtbaar maken van de eigen kerncompetenties, vastgoedportefeuillestrategie en een SWOT van het gebied. Extern betreft dit het inzicht in de behoeften van de mogelijk te bedienen consumenten. Hiervoor zijn verschillende methoden en technieken en kan worden ingezoomd op de meer harde, statische informatie of kan worden ingegaan op de zachte, meer waarden gerelateerde kant van de vraag. Ter afhechting van dit analysetraject vindt de positionering van het gebied, de (deel)producten en de woningcorporaties richting de onderscheidde doelgroepen plaats. De eerste fasen van beide processen zijn sterk analytisch en vinden verbinding in de uiteindelijke positionering. Daarnaast moet kennis over het gebied en de organisatie worden gedeeld tussen beide processen, waarbij het procesmanagement een grote rol kan spelen.

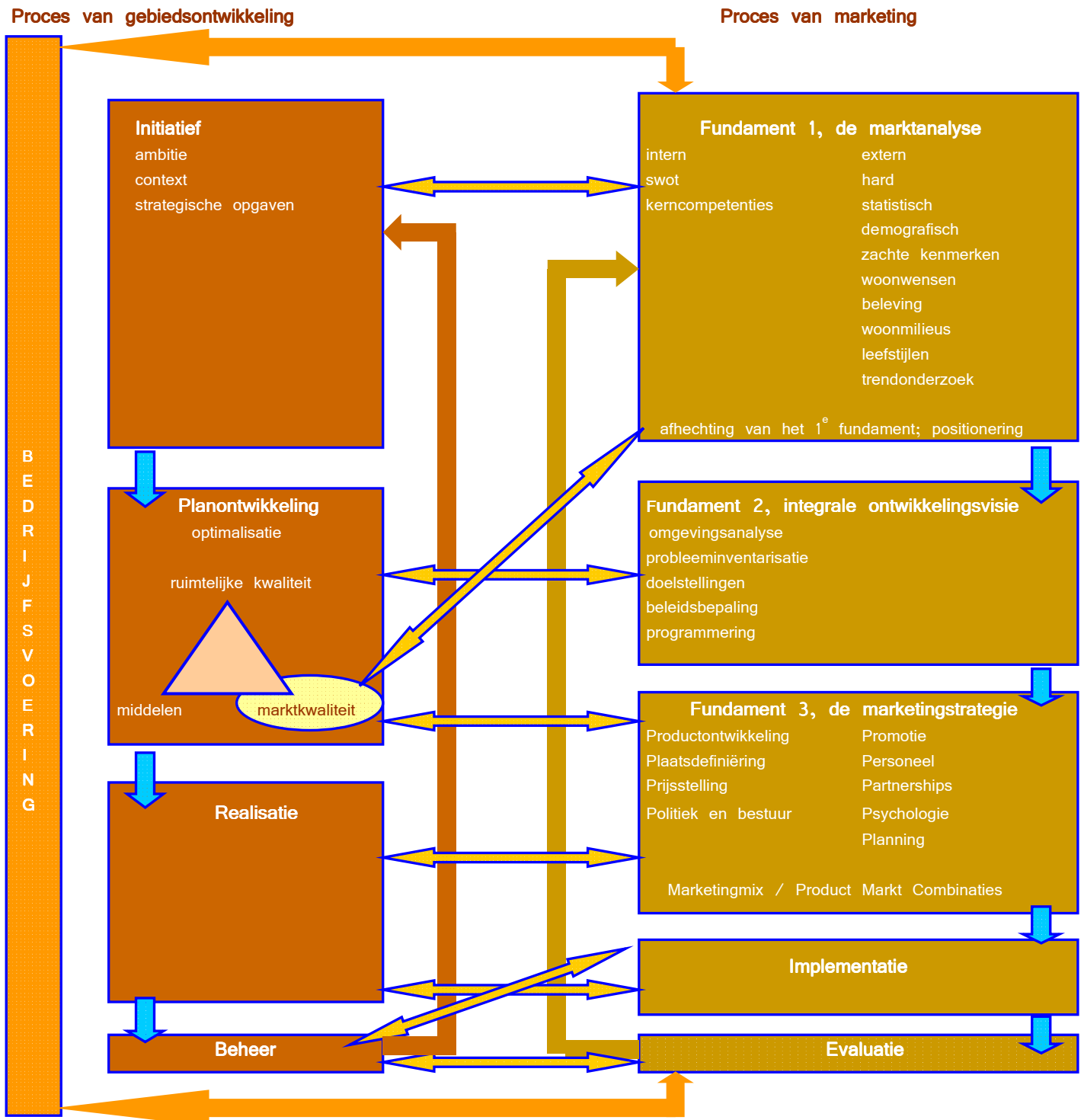
De tweede fase van de gebiedsontwikkeling, de planontwikkelingsfase valt in wezen samen met het tweede fundament van marketing, die van de integrale ontwikkelingsvisie. In kern gaat het hier om een samenhangende lange termijnvisie op hoofdlijnen gericht op toekomstige ontwikkelingen van een gebied, waarbij op hoofdlijnen wordt aangegeven hoe de visie wordt uitgewerkt. Deze stap vormt de schakel tussen beide processen. Hier worden, vanuit de positionering de marktinzichten ingebracht bij de optimalisering van de ontwikkeling. De ontwikkelingsvisie vormt de basis voor het vervolg van de verschillende deelprocessen.

Het derde fundament van marketing valt samen met de tweede en derde fase van gebiedsontwikkeling. Op basis van de twee voorgaande fundamenteën wordt een marketingstrategie geformuleerd. Deze marketingstrategie, waarin de marketingmiddelen in gezamenlijkheid worden afgestemd op de specifieke gebiedsontwikkeling, valt samen met het “afronden” van de planontwikkelingsfase. De feitelijke implementatie van de marketingstrategie loopt door tot en met de realisatiefase van de gebiedsontwikkeling en met het beheer van het ontwikkelde gebied.

De marketingstrategie behelst het vormgeven van de inzet van de verschillende marketinginstrumenten per doelgroep. De marketingmiddelen zijn aangeduid met de zogenaamde P's, 8 volgens de literatuur; Product, Prijs, Plaats, Promotie, Personeel, Politiek, Partnerships en Psychologie. In dit onderzoek is dit aangevuld met de 9^e P van Planning. Woningcorporaties en betrokken actoren zullen een weloverwogen mix van deze marketingmiddelen moeten creëren ten behoeve van een optimale incorporatie van marktkwaliteit in hun bijdrage aan de gebiedsontwikkeling.

Tot slot is in het theoretisch kader aan de orde gesteld dat de inbedding van marketing als discipline van grote waarde kan zijn voor de bedrijfsvoering van woningcorporaties. Op deze wijze kunnen woningcorporaties zich duurzaam oriënteren op de afstemming van hun bestaande en mogelijke nieuwe diensten op de onderkende en vanzelfsprekende behoeften van bestaande en nieuwe klanten. Bij zich voordoende gebiedsontwikkelingen kan daarbij snel geanticipeerd en geschakeld worden en kan gebruik gemaakt worden van beschikbare kennis en kunde.

Hiermee is het lerend vermogen geïntegreerd. Om een handreiking te bieden aan diegenen die vanuit een woningcorporatie, maar ook vanuit andersoortige organisaties, werken aan gebiedsontwikkeling is in dit hoofdstuk een schematische weergave van de verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing opgenomen (figuur 28). Uiteraard dienen hierbij door betrokkenen zelf nog wel de juiste keuzen te worden gemaakt en dient hieraan invulling te worden gegeven; gebiedsontwikkeling is mensenwerk.



Figuur 28. Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing

6. Empirische toetsing

6.1. Algemeen

In het theoretische deel van dit onderzoek is ingegaan op de onderzoeksvraag “Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?”. Naar voren is gekomen dat het antwoord ligt in het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing, waarbij het voor woningcorporaties belangrijk is om dat te doen vanuit de kerncompetenties, kaders en kansen. Naast de verbinding van de twee processen is geconcludeerd dat inbedding van de marketingdiscipline in de bedrijfsvoering van grote meerwaarde kan zijn voor woningcorporaties, vooral voor die woningcorporaties die met regelmaat met gebiedsontwikkeling, maar zelfs ook met projectontwikkeling, van doen hebben. Ter ondersteuning van deze theorie is een gestructureerd schema in dit onderzoek opgesteld, waarin de opeenvolgende stappen van de verbinding van het marketingproces aan het gebiedsontwikkelingsproces uiteen zijn gezet (figuur 28).

Onderdeel van dit onderzoek is, naast voorgaand theoretisch deel, ook een spiegeling van de theoretische bevindingen aan de praktijk. Deze bevindingen zijn in de vorm van zogenaamde topicinterviews voorgelegd aan vier woningcorporaties, waarvan er 3 in de regio Rotterdam liggen en 1 in de Utrechtse regio. Deze corporaties vallen allen onder de “middelgroten”, met tussen de circa 15.000 en circa 30.000 verhuureenheden. Geen van allen heeft de ontwikkeling (van gebieden en projecten) verzelfstandigd, waardoor een vergelijk van de output reëler is. De toevoeging van de Utrechtse woningcorporatie Mitros zal een beeld schetsen over de al of niet regionaal gebonden aard van de uitkomst. Zo is bekend dat de Utrechtse woningmarkt minder ontspannen is dan de Rotterdamse woningmarkt. Hiermee wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 4. Daarnaast is voorgaande ook getoetst bij 2 commerciële ontwikkelaars, in de vooronderstelling dat deze ontwikkelaars het marktdenken meer in de genen hebben dan woningcorporaties. Uit deze toets bij ontwikkelaars zouden leerpunten en aanscherpingen van de conclusies moeten volgen (onderzoeksvraag 5). Hiermee is tot de volgende interviews gekomen.

Organisatie	Contactpersoon	Functie	Datum	
Woningcorporatie	Waterweg Wonen	Dhr. A. Raaijmakers	Manager Beleid en Ontwikkeling	7 mei 2009
	Maasdelta Groep	Dhr. F. van Velzen	Directeur Wonen	11 mei 2009
	Com.Wonen	Dhr. H. Wielgaard	Gebiedsmanager	13 mei 2009
	Mitros	Mw. R. Loos	Marktanalist	15 mei 2009
Commerciële	Proper Stok	Dhr. R. Raadtgever	Commercieel Manager	5 mei 2009
Ontwikkelaar	Blauwhoed	Dhr. J. de Vries	Sr. Commercieel Manager	6 mei 2009

6.2. De aanpak

Om een vergelijkbaar beeld te krijgen van de wijze waarop de verschillende organisaties het aspect marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling is bij alle organisaties een zelfde interview gehouden.

Deze interviews zijn gebaseerd op het theoretische onderzoeksdeel. In kern zijn hier 3 elementen te onderscheiden;

- Inzicht in de wijze waarop (gebieds)ontwikkeling en marketing een plek hebben in de organisatiestructuur;
- Inzicht in de wijze waarop met- en aan gebiedsontwikkeling wordt gewerkt;
- Inzicht in de toepassing van de verschillende elementen van marketing bij gebiedsontwikkeling.

Uit deze 3 hoofdonderwerpen (topics) zijn meerdere deelonderwerpen (subtopics) af te leiden. In feiten betreft het hier een geheel destillaat van de theoretische studie, dat ter toetsing en reflectie voorgelegd is aan geïnterviewden.

Ter voorbereiding op het interview hebben geïnterviewden een brief ontvangen, met een korte uiteenzetting van het onderzoek en een toelichting van de te bespreken onderwerpen (bijlage 1). Voor de interviews zelf is een onderlegger opgesteld, aan de hand waarvan bij aanvang van de interviews een korte toelichting gegeven is op de kern van het onderzoek en de opbouw van de verschillende elementen. Deze onderlegger is gedurende de interviews een prettige leidraad gebleken. Bij de onderlegger is eveneens een A4 met de te bespreken topics, verdeeld over meerderde deeltopics voorgelegd. Zowel de onderlegger als de topiclijst is bijgevoegd als bijlage 2.

Voorafgaand aan de interviews is de beschikbare en relevante bedrijfsinformatie bestudeerd, variërend van de jaarplannen, tot ondernemingsplannen en verschillende digitale en analoge achtergronddocumentatie. Hier is in zowel de interviews als in dit rapport aan gerefereerd. Opvallend is in dit kader de transparantie van de woningcorporaties, zoals dat ook een van de kernaandachtspunten van het gehele bestel is. Duidelijk is wat de missie is en wat de behaalde doelstellingen van de afgelopen periode en de beoogde doelstellingen voor de komende periode zijn.

Voor de commerciële ontwikkelaars is dat in mindere mate het geval. De beschikbare informatie betreft met name de algemene ambities en is voornamelijk promotioneel en zakelijk-redactief (artikelen) gericht. De interviews zijn allen organisch verlopen. Onderwerpen zijn door elkaar heen besproken, hetgeen de algehele samenhang van de verschillende elementen van gebiedsontwikkeling, die van marketing, maar vooral ook de verwevenheid van beiden benadrukte. Tijdens de interviews is aan de hand van de topiclijst en de onderlegger bewaakt dat alle punten in zekere mate aan de orde zijn gekomen.

De interviews zijn met toestemming opgenomen op een voicerecorder, zodat zij later uitgewerkt konden worden, verdeeld over de onderscheiden topics. Hiermee zijn overzichtelijke en onderling vergelijkbare weergaven ontstaan van de wijzen waarop de betreffende organisaties werken aan gebiedsontwikkeling, marketing, maar vooral aan het verbinden van beiden. Deze samenvattingen, die zijn bijgevoegd als bijlagen 3 t/m 8, zijn voorgelegd aan geïnterviewden ter goedkeuring en instemming.

6.2.1. Kanttekening bij de empirische toets.

In dit onderzoek worden bevindingen gedaan aan de hand van “slechts” 6 bestudeerde organisaties. De interviews zijn daarbij gehouden met “slechts” 1 persoon van deze organisaties. Daarbij wordt de persoonlijke informatie uit interviews deels gevormd door de achtergrond, affiniteit en persoonlijkheid van de geïnterviewden. Dit betekent een zekere mate van betrekkelijkheid van de uitkomst. Desondanks hebben beide partijen bij de interviews getracht om de topics zowel persoonlijke (ik vind dat...), organisatietechnische (wij werken over het algemeen zo...) als algemene invulling (je ziet toch gebeuren dat...) te geven. Door de brede scope van het interview zijn, ondanks dat alle onderwerpen aan de orde zijn gekomen, niet alle onderwerpen even diep besproken en zijn de gedestilleerde antwoorden daarom niet altijd een exact antwoord op de geformuleerde vraag.

6.3. Kernbevindingen per organisatie.

Hierop volgend volgt een uiteenzetting van de kernbevindingen per organisatie. Deze zijn vervolgens respectievelijk samengevoegd naar woningcorporaties en ontwikkelaars. Met deze paragrafen wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen 4 en 5, zodat in het volgende hoofdstuk een spiegeling van deze empirie aan de voorgaande theorie kan worden gedaan.

6.3.1. Waterweg Wonen

Waterweg Wonen is een woningcorporatie met een portefeuille van ca 13.000 woningen in Vlaardingen. De organisatie bestaat uit circa 150 fte's. Waterweg Wonen heeft 1 bestuurder met daaronder afdelingen. Het organogram is opgenomen in bijlage 3. De missie van Waterweg Wonen is: “Waterweg Wonen zorgt – vaak in samenwerking met bewoners en andere partners – dat haar klanten plezierig wonen in de Vlaardingse buurten en wijken waar zij bezit heeft. Mensen met een laag inkomen en anderen met een kwetsbare positie op de woningmarkt staan voorop. Om deze doelen te bereiken ontwikkelt en beheert Waterweg Wonen in de eerste plaats woonvastgoed. Daarnaast levert Waterweg Wonen allerlei woon- en maatschappelijke diensten, ontwikkelt en beheert maatschappelijk vastgoed en investeert in stedelijke voorzieningen”.

Om haar missie kracht bij te zetten zet Waterweg Wonen in op een vijftal ambities [Bedrijfsplan 2008-20011].

- Invloed van belangenhouders vergroten, klanten en andere partners;
- Transformatie van de woningvoorraad. Betere aansluiting op de vraag, onder andere door permanente monitoring van de markt en door transitie van het bezit;
- Maatschappelijk investeren, waaronder het uitbouwen van kennis en ervaring op dit gebied en professionalisering van de dienstverlening op basis van marktvrage;
- Investeren in menselijk kapitaal en een klantgerichte organisatie;
- Voldoende financiële armslag, nodig om voorgaande doelstellingen te behalen.

Uit zowel de missie als genoemde ambities blijkt dat Waterweg Wonen zich bewust van het belang van de markt. Ook in het interview komt dat naar voren. Vooral de markt oriëntatie in analytische vorm heeft veel aandacht.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Marktinzicht en feitelijke kennis van ontwikkelen zijn bij Waterweg Wonen gescheiden. De marktinzichten en mate van marktgerichtheid van de te ontwikkelen producten komen bij de afdeling “Beleid en Ontwikkeling” vandaan. Deze afdeling is opdrachtgever voor de afdeling “Techniek en Projecten”, die de ontwikkeling vormgeeft. Terugkoppeling en toetsing zijn organisatorisch functioneel verankerd middels standaard werkprocessen.

Gebiedsontwikkeling betreft voornamelijk wijkontwikkeling. Voor deze ontwikkelingen is een procesmanager aangesteld, die verantwoordelijk is voor de integrale visievorming en aanpak van de gebieden, dus zowel voor het proces van gebiedsontwikkeling als voor het proces van marketing.

Gebiedsontwikkeling: Voor heel Vlaardingen hebben de gemeente en de twee Vlaardingse woningcorporaties gezamenlijk een integrale lange termijn woonvisie ontwikkeld. Deze woonvisie “Actieplan Wonen” vormt de basis voor de verschillende gebieds(wijk)ontwikkelingen. In principe worden alle aspecten bij deze ontwikkeling meegenomen en zoveel mogelijk tegen elkaar afgewogen. De fysieke inbreng bestaat met name uit woningbouw, maar ook maatschappelijk vastgoed vindt een plaats waar nodig. Bij ruimtelijke kwaliteit wordt veel belang gehecht aan de openbare ruimte. Hierbij wordt ook een relatie gelegd met de functionele waarde (de marktwaarde en dus marktkwaliteit) van een gebied. In sociaal en economisch opzicht wordt met name ingezet op binding en stijging. Ondanks dat veelal alle elementen wel een plek hebben in de ontwikkelingen, is onzeker of zij ook daadwerkelijk integraal en bewust onderdeel zijn van het proces van gebiedsontwikkeling, daargelaten het proces van marketing.

Marketing: In kern lijkt marketing niet volledig gezien te worden als een proces, maar meer als een verzameling van middelen om aansluiting te vinden tussen vraag en aanbod.

Fundament 1, marktanalyse: Waterweg Wonen doet erg veel aan marktanalyse, zowel in zachtere vormen als leefstijlen onderzoek, woonbeleving als woonwensenonderzoek als in harde vormen, zoals het gebruik van ABF cijfermateriaal. Marktanalyse staat hoog op de agenda, zoals ook in het ondernemingsplan gesteld wordt. Waterweg Wonen zou hier zelfs nog een stap verder in willen zetten door ook voor de bestaande voorraad inzicht te geven in leefstijlen en woonmilieus. Verder is gesteld dat het goed zou zijn om meer dan nu het geval is ook tijdens de ontwikkeling van gebied en (deel)producten na te gaan of het gecreëerde aanbod nog aansluit op de eerder erkende vraag. Waterweg Wonen zou mede hiervoor ook meer willen werken met “klantenpanels”, aldus een interactievere wijze van productontwikkeling en de analyse van de markt niet te laten stoppen na de productdefiniëring. Daar waar het gaat om kerncompetentie ziet Waterweg Wonen bij zichzelf niet het zelf ontwikkelen. Eerder wenst zij de (mede)regierol te behouden, maar laat zij de ontwikkelrisico's bij die partijen die meer thuis zijn in ontwikkeling. Het belang van imago en kansen van gebieden wordt erkend. Het werken vanuit de gebiedsidentiteiten, al of niet via SWOT analyses lijkt echter nog geen vanzelfsprekendheid bij gebiedsontwikkeling. Wel is het zo dat Waterweg Wonen op de lijn zit om ook het Strategische Voorraadbeleid aan te laten haken op de marktinzichten. Dit gaat dan zelfs nog een stap verder (een waardevolle stap in het proces terug). Concluderend kan worden dat zowel voor de nieuwe als bestaande functies al goed invulling gegeven wordt aan het eerste fundament. Naast het analyseren van de markt zou het bewuster analyseren van het betreffende gebied en de eigen organisatie een nog toe te voegen waarde zijn.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Samen met andere partijen wordt gewerkt aan integrale ontwikkelingsvisies. Het (b)lijkt in de praktijk echter nog lastig om een echte integrale gezamenlijkheid te vinden. Verschillende partijen lijken vaak andere aspecten belangrijk te vinden, waardoor snel schakelen in planoptimalisatie moeilijk is. Als voorbeeld wordt genoemd het overstappen van platte daken naar schuine kappen. Ondanks dat gedurende het proces van gebiedsontwikkeling, vanuit marketingoptiek blijkt dat hiernaar meer vraag is ontstaan (markt) en de afzet hiervan beter zal zijn (ook middelen), blijkt de gemeente zo'n overstap vanuit stedenbouwkundige optiek (ruimtelijke kwaliteit) soms onoverkomelijk te vinden. Als extra aandachtspunt is genoemd het belang van de planologische kaders, zoals bijvoorbeeld de bestemmingsplannen. Een extra slag zou geslagen kunnen worden als ook deze kaders integraler, en dus ook met meer oog voor de sociaal-maatschappelijke vraagstukken en de marktkwaliteit tot stand zouden komen.

Fundament 3, marketingstrategie: Het belang van de afstemming op de marktinzichten wordt erkend aangaande **Product**ontwikkeling. Waterweg Wonen lijkt nog zoekende om de stap te maken van het verworven marktinzicht naar de juiste productontwikkeling. Ook lijkt onvoldoende bewust nagedacht te worden over het ontwikkelen van producten als geheel. Gedachten over woonbeleving zijn er zeker en ook de kans van toe te voegen diensten word erkend, maar een bewust proces van totale (deel)productontwikkeling is er onvoldoende.

Waterweg Wonen ziet zich sterk als **Plaatselijk** georiënteerde organisatie en voelt en neemt hierin haar verantwoordelijkheid. Op deelgebiedniveau wordt ook gekeken naar identiteiten en imago, al is dat groeiende.

In **Prijstechnische** zin maakt Waterweg Wonen gebruik van Koopgarant en Te Woon producten. Deze landen echter nog onvoldoende bij de consument, terwijl hier absoluut een toegevoegde waarde voor de markt, de organisatie en gebieden wordt gezien. Ook verkoop van bestaand bezit is een goed prijstechnisch tool. Wel moet te allen tijde bekeken worden of dit niet een te sterke concurrentie vormt voor de eigen nieuwbouwontwikkelingen elders.

Promotie is sterk gericht op de organisatie als verhuurder. De inzet op gebiedsontwikkeling en afzet van de commerciële producten is nog een ontwikkel(leer)punt.

Als extra aandachtspunt ziet Waterweg Wonen de citybranding, welke als paraplu boven de onderliggende gebieds- en productpromoties zou moeten liggen. Promotie wordt genoemd in de vorm van beeldspraken, mooie brochures, maar ook visualisaties van ontwikkelingen, inspelend op de beleving lijkt een steeds belangrijkere rol te krijgen.

Er is in **Personeel** opzicht een duidelijke scheiding tussen de beleidsmatige club, waar ook de meeste marktinzichten vandaan komen en de uiteindelijke ontwikkelende club. De verbinding moet gebeuren onder de verantwoordelijkheid van de procesmanager. Het moment lijkt nog niet te zijn ontstaan dat beide zijden voldoende marktgeoriënteerd denken en werken. De vraag is of dat gestimuleerd wordt door de eerder genoemde knip.

Waterweg Wonen werkt in **Partnerships** met zowel gemeente als met ontwikkelaars. Wel wordt veel overgegaan tot het overlaten van de ontwikkeling aan de ontwikkelaars, waarbij Waterweg Wonen soms huurwoningen turn-key afneemt. Waterweg Wonen streeft ernaar om ook met de ontwikkelende partijen langdurige samenwerkingen aan te gaan. Wellicht kan zo een deel van de (verloren) processturing bij gebiedsontwikkelingen worden teruggewonnen.

Het belang van interactie tussen **Politiek en bestuur** wordt onderkend. Dit lijkt echter vooral aan de orde te zijn daar waar noodzakelijk en geen bewust marketingmiddel. Daarnaast wordt gewezen op het belang van een algemeen goede afstemming tussen de gemeentelijke organisatie en die van de woningcorporatie.

In **Psychologisch** opzicht wordt wel de waarde van imago, vertrouwen, beleving etc. gezien. Deels wordt hieraan ook bewust aandacht besteed. Als vast marketingaspect bij gebiedsontwikkeling lijkt het echter niet bewust een plek te hebben. Vooral de losse (momenteel ook bekende) factoren als imago wordt een plek gegeven.

Het belang van **Planning** lijkt inmiddels ondervonden bij eerdere gebiedsontwikkelingen. Meer en meer wordt dit aspect meer dan alleen een werkplanning, maar krijgt ook het element timing aandacht.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is voor Waterweg Wonen vooral een leertraject. Steeds meer dringen marktinzichten door tot in de feitelijke gebieds- en (deel)productontwikkelingen. Waterweg Wonen wil hier zelfs een stap verder in gaan door een sterke relatie te leggen met het strategische voorraadbeleid.

6.3.2. Maasdelta Groep

Maasdelta is een woningcorporatie met een portefeuille van ca 17.500 woningen in Maassluis, Spijkenisse en Hellevoetsluis. Daarnaast beheert Maasdelta ca 1.000 woningen voor de gemeente Westvoorne en wordt ingezet op ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, ook buiten het primaire verzorgingsgebied. De organisatie bestaat uit circa 200 fte's. Maasdelta heeft 1 bestuurder met daaronder 3 directeuren, waaronder de verschillende taakvelden zijn verdeeld. Onder de directie Wonen vallen de drie lokale woonbedrijven, maar ook de beleidsmatige en marketingtechnische werkzaamheden vallen hieronder. De (gebieds)ontwikkeling valt onder de directie “Vastgoed”. Het organogram is opgekomen in bijlage 4. De missie van Maasdelta is “Maasdelta Groep realiseert – in samenwerking met partners – een goed woon- en leefklimaat voor bestaande klanten en een breed scala van nieuwe klanten. Maasdelta garandeert goed en betaalbaar wonen voor diegenen, die hiervoor elders niet op de woningmarkt terecht kunnen”. Om haar missie kracht bij te zetten zet Maasdelta in op vijf specifieke aandachtsvelden [jaarverslag 2007].

- Het hebben van een veelzijdig aanbod (aanboddifferentiatie);
- Leefbaarheid en veiligheid voor iedereen, met mede als doel de sociale samenhang te versterken;
- Kwaliteit en goede dienstverlening staan voorop, waarbij de klant centraal staat;
- Bij wonen en zorg aandacht voor elk individu, met afstemming van het woon- en dienstenaanbod op de vraag;
- Onderwijs als de toekomst.

Maasdelta gaat in haar missie en aandachtsvelden in op het belang van een aanbod van woningen en diensten dat aansluit op de vraag van zowel de huidige klant als een breed scala van nieuwe klanten.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: De coördinatie van (gebieds)ontwikkeling gebeurt vanuit de afdeling “Vastgoed”. Hierbij wordt voornamelijk ingezet op het outsourcen van de ontwikkeling, om hiermee zoveel mogelijk ontwikkelrisico uit te sluiten. Vaak komt het voor dat Maasdelta een plan ontwikkelt en dat inclusief de onderliggende grond verkoopt aan een commercieel ontwikkelaar. Voor vernieuwing van de portefeuille wordt hierbij veelal turn-key afgenomen. De afdeling “Wonen” is verantwoordelijk voor het (portefeuille)beleid en hiermee mede sturend voor de ontwikkelrichting. Marktinzicht wordt ingebracht door beide afdelingen, maar hebben geen specifieke plek binnen de organisatie.

Gebiedsontwikkeling: Zoals reeds omschreven doet Maasdelta veel aan het outsourcen van ontwikkeling. Vaak wordt een plan ontwikkeld dat vervolgens wordt verkocht inclusief de grond. Hoe hiermee ingezet wordt op behoud van de integrale regie in het belang van het gebied en de stad is niet volledig helder. Ook zijn er gebiedsontwikkelingen, waarin Maasdelta wel een directe rol heeft.

Hierbij is sprake van integrale ontwikkeling in die zin dat alle aspecten een plek hebben. Maasdelta dicht een groot belang toe aan het “organiserend vermogen” temeer, omdat veel (deel)ontwikkelingen geoutsourced worden en toch maximale regie op ontwikkeling gewenst is. Een zwaarwegend aspect bij Maasdelta is het financiële aspect. Maasdelta is goed ontwikkeld op dit gebied en werkt met- en aan een veelheid aan “handige” financiële constructies en meet- en sturingsmiddelen. Sociale aspecten zijn met name in zijn algemeenheid aangehaald, zo wordt bijvoorbeeld ook het belang van stijging en binding erkend.

Maasdelta zet sterk in op de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. Hiertoe is zij mede in staat, omdat zij een financieel gezonde organisatie is, maar ondanks dat streeft Maasdelta nog altijd naar een positieve kasstroom op jaarbasis. Geconcludeerd lijkt te kunnen worden dat gebiedsontwikkeling voor Maasdelta een middel is om haar doelen in financiële, sociale en fysieke zin als “vastgoedverzamelaar” te kunnen behalen, zonder dat zij hier direct altijd zelf een sturende positie in heeft. De visie op het belang van met name de functionele kwaliteit op langere termijn lijkt hier onvoldoende bewust ingebed.

Marketing: In kern lijkt marketing niet volledig gezien te worden als een proces, maar meer als een verzameling van middelen om aansluiting te vinden tussen vraag en aanbod.

Fundament 1, marktanalyse: Marktanalyse is niet ingebed in de organisatie, maar gebeurt vooral op projectbasis. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van statistische gegevens. In beperktere zin wordt bewust ingezet op leefstijlen. Positionering wordt op basis hiervan, tezamen met een “gevoel” bij het eigen verzorgingsgebied bepaald. Bij het inzetten op bepaalde doelgroepen moet te allen tijde het grotere plaatje in acht worden gehouden, zoals bijvoorbeeld het bestaande voorzieningenaanbod.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Totstandkoming van ontwikkelingsvisies gebeurt zowel door Maasdelta als door- of in samenwerking met de gemeente. Woningcorporaties en marktpartijen lijken een steeds belangrijker rol te gaan spelen bij het vormgeven van complexe gebiedsontwikkelingen, omdat het zwaartepunt van de kennis over integrale aanpak daar lijkt te liggen en omdat vooral woningcorporaties juist in staat zijn om “door te pakken” in een gebied. Van groot belang bij het tot stand komen van een integrale ontwikkelingsvisie wordt het beheersen van organiserend vermogen genoemd.

Fundament 3, marketingstrategie: **Product**ontwikkeling gebeurt nogal eens in twee fasen, wanneer de woningcorporatie een plan ontwikkelt, dat inclusief grond aan een ontwikkelaar en deze ontwikkelaar vervolgens het product verder ontwikkelt. Hierdoor lijkt een verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing niet goed haalbaar en kan de vraag gesteld worden of dat tot optimale marktgerichte producten leidt. Het opnemen van diensten als functioneel productaanbod wordt als toegevoegde waarde vanuit woningcorporaties gezien, ten opzichte van ontwikkelaars. Ook het inzetten op de zachtere, culturele en psychologische aspecten biedt kansen, al zijn deze soms betrekkelijk en snel afbreekbaar, zoals imago en vertrouwen. Als apart aandachtspunt wordt vooral “onderscheidend vermogen” genoemd, hetgeen inspeelt op zowel de fysieke kenmerken als de functionele en culturele kenmerken. Maasdelta erkent de kansen van branding van een **Plaats**, maar past dit nog niet echt toe. Ook wordt het belang van de ziel van een gebied gezien. Veel aandacht geeft Maasdelta aan de relaties tussen de verschillende gebieden en gebiedsontwikkelingen, zij het dat dit voornamelijk op (vastgoed)strategisch niveau gebeurt.

In **Prijstechnische** zin ziet Maasdelta heel veel mogelijkheden in het vervullen van achtervangposities, waardoor veel gebiedsontwikkelingen doorgang kunnen vinden en direct vernieuwing van de vastgoedportefeuille mogelijk is. De woningcorporatie denkt dan sterk als belegger. Verkoop van het bestaande bezit blijkt in de praktijk nog onvoldoende bij te dragen aan de financiële doelstellingen van de woningcorporatie.

Promotie zou in de vorm van branding veel sterker moeten kunnen zijn. Maasdelta probeert bewust gebruik te maken van bekende namen van bijvoorbeeld stedenbouwkundigen of ontwikkelaars, om een gebied hiermee te promoten.

Er is in **Personeel** opzicht een duidelijke scheiding tussen de beleidsmatige club en de ontwikkelende club. De verbinding gebeurt voornamelijk functioneel. Marktinzichten komen bij de medewerkers zelf vandaan. Voor wat betreft ontwikkeling van het personeel wordt ingezet op interactie tussen front en backoffice en wordt ingezet op het doorstromen van eigen personeel naar hogere functies. Ontwikkeling van de marktorientatie is geen concreet aandachtspunt. Als punt van “zorg” wordt schaalvergroting genoemd, hetgeen niet ten goede zal hoeven te komen van de mogelijke dienstverlening van het personeel aan de klant.

Maasdelta is kritisch op **Partnerships**. Vaak worden ontwikkelingen geoutsourced, zodat langdurige betrokkenheid niet aan de orde lijkt. Er wordt vaak gezocht naar koppeling bij samenwerkingen, dan wel bij overeenkomsten. Gedacht moet vooral worden aan het koppelen van een achtervangrol enerzijds aan een grond/planuitgifte anderzijds.

Het belang van **Politiek en bestuur** wordt ook intern doorvertaald. Een goede bestuurder is in staat zijn organisatie te laten bloeien door vertrouwen en uitdaging. Dat is naast het zijn van een gezicht naar buiten essentieel.

In **Psychologisch** opzicht wordt wel de waarde van imago, vertrouwen, beleving etc. gezien, al is ook gewezen op de betrekkelijkheid hiervan, omdat dergelijke aspecten soms snel afbreekbaar zijn.

Planning lijkt voor Maasdelta sterk te zijn gekoppeld aan de algehele vastgoedstrategie. Er wordt sterk gekeken naar momenten, waarop vastgoed bij gebiedsontwikkelingen kunnen worden ingebracht. Niet slechts vanuit bouwtechnische zin, maar vooral ook vanuit bedrijfseconomische zin, waarbij ook de (markt)waarde van gebieden worden beschouwd. Bij planning wordt ook het totaaloverzicht en totaalvisie aangehaald. Te vaak is te zien dat partijen overal en nergens beginnen in een stad, zonder dat hier lijn en visie lijkt te zijn.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is voor Maasdelta zeker een verbeterpunt. Te ad hoc krijgt dit nu aandacht en er wordt nog teveel gebruik gemaakt van ingekochte (geen eigen) kennis. Er wordt in dit kader wel gewezen op de core business van woningcorporatie, het verhuren van woningen, waar aldus het grootste deel van de organisatie aan werkt.

6.3.3. Com.Wonen

Com.Wonen is een woningcorporatie met een portefeuille van ca 31.000 woningen in Rotterdam, Capelle a/d IJssel, Barendrecht en Delft. De organisatie bestaat uit circa 330 fte's. Com.Wonen heeft 1 bestuurder met daaronder 4 directeuren en een staforganisatie. De corebusiness, het verhuren van woningen, is ondergebracht bij de afdeling Wonen. Gebiedsontwikkeling is ondergebracht bij de afdelingen Vastgoed en Productie. Het organogram is opgenomen in bijlage 5 [jaarverslag 2007]. De missie van Com.Wonen is “Wij maken goed en betaalbaar wonen, in de stadsregio Rotterdam, bereikbaar”. Om haar missie kracht bij te zetten zet Com.Wonen volledig in op wijkkracht. Wijkkracht is het werken aan wijken waar het prettig wonen is. Dat doet Com.Wonen samen met de mensen die in die wijken wonen en werken. Dat is in het belang van de bewoners en de waardeontwikkeling van het vastgoed. De inkomsten die dat oplevert, worden geïnvesteerd daar waar dat nodig is [www.comwonen.nl]. In kern draait “alles” bij Com.Wonen aldus om de aanpak van wijken. De integraliteit wordt van daaruit ingestoken en bewaakt.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Com.Wonen heeft een duidelijk onderscheid tussen het primaire proces (verhuur van woningen) en het vastgoedbedrijf. De wijkontwikkeling is ondergebracht bij het vastgoedbedrijf om van daaruit integraal te kunnen opereren. De marktinzichten komen ook vanuit deze afdeling “Vastgoed”. De totale integrale bewaking bij gebiedsontwikkelingen gebeurt onder verantwoordelijkheid van gebiedsmanagers.

Gebiedsontwikkeling: Werken aan wijken staat bij Com.Wonen centraal. Van hieruit wordt ook aan ontwikkeling van (deel)gebieden gewerkt. Integraal verantwoordelijk is de gebiedsmanager. Er wordt gewezen op het risico van verlies van focus wanneer men zich verliest in de mantra van het integraal. Ook voor het behouden van focus is de gebiedsmanager verantwoordelijk. Het inbedden van marktkwaliteit wordt als grote uitdaging gezien in gebiedsontwikkeling waar woningcorporaties veel bezit hebben en de problemen vaak vooral fysiek en sociaal van orde lijken.

Marketing: Marketing als proces lijkt niet een zwaarwegende plek te hebben in de werkprocessen van Com.Wonen. Het project Le Medi wordt bij Com.Wonen wel als voorbeeld- en leerproject gezien voor het zoveel mogelijk inbrengen van het proces van marketing bij de ontwikkeling.

Fundament 1, marktanalyse: Com.Wonen doet niet sterk aan marktanalyse op gebiedsniveau. Bij (enkele) deelgebieden en projecten is wel ingezet op analyse van de markt. Er zijn ook voorbeelden van ontwikkelingen waar onvoldoende aansluiting met de markt is en waar woningen nu niet verkocht worden en door Com.Wonen zelf afgenomen worden. Ook positionering van (deel)gebieden heeft geen vaste plek bij Com.Wonen.

Als kerncompetentie wijst Com.Wonen op “Wijkkracht”. Vanuit deze gedachte werkt Com.Wonen ook daadwerkelijk aan de ontwikkeling van gebieden. Deze gedachte biedt aldus goede houvast en van hieruit kunnen gebieden en deelproducten worden ontwikkeld.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Van groot belang bij het ontwikkelen van een integrale visie voor een gebied is dat ook de factor tijd moet worden ingebed. Een ontwikkelingsvisie zou een dusdanige fasering moeten kennen, dat waar ook gestopt wordt, het resultaat altijd goed/beter is en dat er geen zichtbaar onaf gebied is. De fase, waarin de ontwikkeling wordt gedefinieerd, wordt soms te snel doorlopen, terwijl juist hier de integrale afwegingen plaatsvinden.

Fundament 3, marketingstrategie: Wat opvalt bij Com.Wonen is dat nog altijd wordt gewerkt met standaard (verouderde) Programma's van Eisen voor **Product**ontwikkeling, dus zeker niet marktgericht. Als voorbeeld is het project Le Medi [Van Dael, 2008] aangehaald, waarbij het product in de brede zin van het woord is ontwikkeld, dus aandacht voor fysiek, functioneel en cultureel, ontstaan vanuit de kerncompetentie, en opgebouwd tot “bijna” psychologisch product. Als kanttekening bij de inzet op leefstijlen en onderscheidende producten wordt genoemd dat niet vergeten mag worden dat er veel mensen zullen blijven die “een gewone woning willen”. De inzet van plantteams bestaande uit wijkbewoners voor projecten die in de markt gezet moeten worden lijkt niet meer van deze tijd.

Dat is een resultaat van jaren praten over stadsvernieuwing. Het is van grotere waarde om gebieden en producten te ontwikkelen in samenspraak met de feitelijke (toekomstige) gebruikers.

Het belang van de karakteristiek, de identiteit en het imago van een **Plaats** lijkt niet door de gehele organisatie door te dringen. Net name de mensen die het moeten doen hebben hiermee te kampen, maar op hoger niveau lijkt het belang om hieraan te sturen (en vooral om hierin te investeren) vaak te worden onderschat.

In **Prijstechnische** zin werkt Com.Wonen met Koopgarant en Sociale Koop. Ook worden kansen gezien in achtervangconstructies al wordt daar in de praktijk vooral reactief mee omgegaan. Grote dreiging wordt gezien in het politieke klimaat, waarin via verschillende wegen een beslag wordt gedaan op de financiële middelen van woningcorporaties. Daardoor zullen veel woningcorporaties suboptimaal van betekenis kunnen en willen zijn in dergelijke constructies bij gebiedsontwikkeling. Mogelijkheden om de consument actiever te benaderen worden gezien in bijvoorbeeld een woonmakelaar, waarbij de financiële positie van de klant beter gemonitord wordt en hierop beter en directer kan worden ingespeeld. Dit heeft echter nog geen beslag binnen Com.Wonen.

Bij **Promotie** is het zinvol om de scope te bewaken. Soms is promotie op grote schaal waardevol, maar soms lijkt het handig om vanuit concurrentieoptiek de promotie geheel te beperken tot productniveau. Com.Wonen doet nog niet aan branding, maar hier worden (vanuit delen van de organisatie) wel belangen en kansen gezien.

In **Personeel** opzicht heerst er bij Com.Wonen een sterke “in control” cultuur, hetgeen gebiedsontwikkeling niet makkelijker maakt. Onzekerheden zijn er altijd en zullen altijd gemanaged moeten worden. Vaak zijn bij woningcorporaties nog heel duidelijk de oude huismeester genen zichtbaar. Ontwikkeling van gebieden en projecten is zichtbaar nog geen corebusiness en de vraag is of het dat zou moeten worden. Verschillende woningcorporaties gaan hiermee op verschillende manier om, zo toont ook Schellen [2006]. Het denken in marktkwaliteit krijgt slechts langzaam een plek in de organisatie, al wordt dat zichtbaar versneld door de huidige conjunctuurdaling.

Com.Wonen werkt zowel met ontwikkelaars als met gemeenten in **Partnerships**. Een absoluut aandachtspunt bij samenwerking is wederzijds vertrouwen en transparantie. Te vaak zijn partijen te lang achterdochtig en treden onnodige vertraging op, hetgeen slecht is voor de betrokken organisaties, maar met zeker ook voor het gebied.

Voor wat betreft **Politiek en bestuur** wordt erop gewezen dat het op relationeel vlak te vaak gebeurt dat kool en geit gespaard worden. Partijen zijn bang voor escalatie, waardoor er geen doorbraken in processen of onderhandelingen ontstaan. Ook de interne doorvertaling wordt van groot belang geacht. Beslissingen op managementniveau moeten doordringen in de organisatie en problemen op de werkvloer moeten soms eerder opgevoerd worden tot management en bestuursniveau.

In **Psychologisch** opzicht wordt wel de waarde van imago, vertrouwen, beleving etc. gezien.

Planning is in het licht van procesvoortgang bezien. Hierbij wordt mede gewezen op de eerder genoemde escalatievrees en interne organisatie (organiserend vermogen).

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is binnen Com.Wonen een onderbelicht item. Wel is zichtbaar dat vanuit bestuur en management in het licht van de huidige conjunctuur vragen worden gesteld in dit kader. De teruggang noopt tot beter nadenken over de marktkwaliteit. Als voorwaarde tot aarding in de organisatie wordt het draagvalk van bestuur en management genoemd.

6.3.4. Mitros

Mitros is een woningcorporatie met een portefeuille van ca 31.000 woningen in Utrecht en Nieuwegein. De organisatie bestaat uit circa 260 fte's. Mitros heeft een 3-koppige directie met daaronder enerzijds “Mitros Wonen”, bestaande uit de twee lokale woonbedrijven in Utrecht en Nieuwegein en anderzijds de backoffices, waaronder “Mitros Projectontwikkeling”. Direct onder de directie vallen diverse stafafdelingen, waaronder de afdeling “Marktstaf”. Het organogram is opgenomen in bijlage 6. De missie van Mitros is “Mitros richt zich op waardevol wonen door zich hard te maken voor de kansen van mensen in buurten en wijken in de stedelijke regio Utrecht en deze kansen samen met andere partijen te realiseren” [jaarverslag 2007]. Om haar missie kracht bij te zetten zet Mitros in op vijf thema's [Ondernemingsstrategie 2008-2012].

- Mens: Mitros wil de gewenste en benodigde stapjes op de woonladder en maatschappelijke ladder faciliteren;
- Wijk: De wijk vormt het vertrekpunt van strategievorming met als doel goed en prettig wonen;
- Stenen: Het vastgoed aan laten sluiten op voorgaande;
- Maatschappij: Mitros werkt in de context van maatschappelijk ondernemen;
- Bedrijf: Voorgaande is niet mogelijk zonder een bedrijfsmatige aanpak.

Kernpunt voor Mitros is aldus waardevol wonen, met waarde voor de bewoners, de stad, voor het vastgoed en de eigen organisatie. Hierbij is focus op de klant en het afstemmen van het bezit hierop een belangrijk middel.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: De (gebieds)ontwikkeling is bij Mitros ondergebracht bij Mitros projecten in opdracht van de twee lokale woonbedrijven. De afdeling "Marktstaf" adviseert hierbij over marktinzichten. Deze afdeling heeft zelfs een specifieke functie "Marktanalist" (geïnterviewd). Vanuit de lokale woonbedrijven zijn er portefeuillebeheerders die moeten waken voor de integraliteit van (gebieds)ontwikkelingen.

Gebiedsontwikkeling: Voornamelijk vanuit de lokale woonbedrijven wordt sturing gegeven aan de integrale ontwikkeling. Door "Mitros Projectontwikkeling" worden veelal de verschillende deelprojecten getrokken. Gebiedsontwikkelingen betreffen naast de fysieke component ook sociale en economische componenten en zowel ruimtelijke kwaliteit, markt als middelen zijn aan de orde. Vanuit markt en middelen bestaan er soms verschillende belangen of inzichten. Optimalisatie leidt dan tot betere producten.

Marketing: Marketing als proces heeft bij Mitros een behoorlijke plek, al lijken de verschillende deelaspecten soms een verschillende plek binnen de organisatie te hebben.

Fundament 1, marktanalyse: Mitros heeft een eigen marktanalist, die een analytische, beleidsmatige en adviserende rol heeft binnen de organisatie. Mitros werkt met zowel de hardere, statistische gegevens als met de zachte gegevens. Opvallend is dat voor de hele stad Utrecht, in samenwerking met collega woningcorporaties en gemeente een overzicht is gemaakt van (potentiële) leefstijlen per wijk. Dit vormt een vertrekpunt voor visieontwikkeling op (deel)gebiedsniveau. Ook op gebieds(wijk)niveau wordt veel met leefstijlen en woonmilieus gewerkt, waarbij expliciet geldt dat dit vanaf de eerste fase van gebiedsontwikkeling gebeurt. Door naast de zachtere aspecten ook de hardere gegevens te beschouwen kan beter geschakeld worden op leefstijlniveau. Zo kan bijvoorbeeld een stedeling een stedeling blijven, maar wel een andere gezinssamenstelling krijgen. Wees voorzichtig met het inzetten op een te beperkte doelgroep, bijvoorbeeld 1 leefstijl, behoud ook flexibiliteit in het plan. Gesteld wordt dat een groot aantal huurders in bepaalde segmenten (met name de sociale huur) vaak weinig lijken te geven om hun woonsituatie. Dit naast het feit dat sociale huurwoningen in principe altijd wel verhuurd zullen worden geeft aan dat hier sprake is van een magere markt. De marktkwaliteit zit hier dus in meer dan slechts de woningen. Mitros werkt wel met en aan identiteit van gebieden en ook met branding is ervaring opgedaan. In de praktijk blijkt branding nogal eens beperkend te werken voor invulling door professionals. Wees dus zorgvuldig in het kiezen van een brand en zorg voor behoud van ruimte. Veel aandacht krijgt klanttevredenheid bij Mitros. Het zou mogelijk zijn om uit dergelijke klanttevredenheid meer in te zetten op inzicht in de woonwensen voor nu en in de toekomst. Die stap is nog niet gezet.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: In het verleden gebeurde het opstellen van ontwikkelingsvisies vooral intern. Dit bleek niet tot voldoende draagvlak te leiden. Tegenwoordig worden in de analysefase al stakeholders betrokken, middel interviews, klantenpanels ed. Dat gebeurt dus veel interactiever dan voorheen. Er wordt voornamelijk gewerkt aan ontwikkelingsplannen voor deelgebieden. Overkoepelende visies op grotere schaal mogen meer aandacht krijgen.

Fundament 3, marketingstrategie: Mitros werk doorgaans vanuit de voorgaande marktanalyse en positionering aan de **Product**ontwikkeling. Het belang van de producent (als merknaam) wordt betrekkelijk gevonden, meer gaat het om de kwaliteit van het feitelijke product. Mitros beraad zich op het beter afstemmen van de dienstverlening op de verschillende producttypen. Hiermee zou een nog verder onderscheid gemaakt kunnen worden tussen de bediening van de primaire doelgroep en andere doelgroepen. Aspecten als dienstverlening en duurzaamheid worden gezien als toegevoegde productwaarden, maar lijken in die zin nog niet voldoende en bewust in of aan een product te worden gekoppeld. Voor wat betreft de ontwikkeling zelf zoekt Mitros nog naar mogelijkheden om meer te werken met interactie met bijvoorbeeld klantenpanels.

Het belang van het aspect **Plaats** wordt voornamelijk gekoppeld aan het feit dat een woningcorporatie veelal veel bezit en hiermee verantwoordelijkheid en risico heeft in een gebied. In opbouwende zin werkt Mitros daarnaast bewust aan en vanuit de identiteiten en imago's van gebieden.

In **Prijs**technische werkt Mitros onder andere met Koopgarant. Dat is dan primair voor de differentiatie van het woningbezit. Ook wil Mitros veel meer werken vanuit de waarde van de woningen in combinatie met de inkomens van de doelgroep. Zo kan meer sturing gegeven worden aan de wijkopbouw en wordt het mogelijk om de feitelijke waarden van het bezit strategischer in te zetten.

Promotie wordt gezien als het vertalen van de kennis en gevoel bij producten in woorden en aanbod(strategie). Deze kennis heeft Mitros onvoldoende in huis, maar zou van toegevoegde waarde zijn, vooral wanneer daadwerkelijk nog meer ingezet gaat worden op de kritischere doelgroepen.

Tussen het **Personeel** van Mitros onderling zijn er intensieve en goede contacten, waardoor de kennis van de verschillende vakdisciplines gedeeld wordt. Ook leidt dit tot "sparring" over de spanningsvelden tussen disciplines, zoals bijvoorbeeld markt en middelen, hetgeen in veel gevallen tot een goed plan komt. Wanneer een van de invalshoeken zwaarder weegt is van een echte planoptimalisatie geen sprake.

Mitros ontwikkelt samen met commerciële ontwikkelaars in **Partnerships** en ook de relatie met de gemeente vindt Mitros van groot belang. De relaties met de klanten liggen met name in de hoek van de klanttevredenheidsonderzoeken. Ook maatschappelijke partners worden door Mitros geconsulteerd en betrokken bij gebiedsontwikkeling.

Voor wat betreft **Politiek en bestuur** lopen de primaire contacten tussen Mitros en de gemeenten via de directies van de lokale woonbedrijven. Wel is duidelijk dat de algemeen directeur, Marien de Langen in staat is om via goede contacten op de kritieke momenten een sleutelfunctie te kunnen vervullen of de ontwikkeling van bepaalde gebieden hoger op de agenda's te krijgen.

In **Psychologisch** opzicht wordt wel de waarde van imago, vertrouwen, beleving etc. gezien, maar ook wordt gewezen op de betrekkelijkheid en mate van afbreuk bij het niet slagen van ontwikkelingen.

Planning is in het licht van procesvoortgang bezien. Men moet zich ervan bewust zijn dat gebiedsontwikkeling een proces van jaren is en lange adem nodig is, totdat de ontwikkelingen in een stroomversnelling kunnen raken.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is binnen Mitros absoluut aan de orde. Wel valt het op dat de inbreng van marktkwaliteit soms onder druk dreigt te komen vanuit de middenkant.

6.3.5. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporatie in kern (onderzoeksvraag 4)

In zijn algemeenheid valt te stellen dat woningcorporaties zich erg bewust zijn van hun core business, het verhuren van met name sociale huurwoningen. Het functioneren als huisbaas zit hierdoor in de genen, maar ook de werkapparaten zijn vaak nog voornamelijk ingericht op deze primaire processen. (Project)ontwikkeling is sinds de bruterij wel meer en meer een onderdeel geworden van de bedrijfsvoering, maar de verschillende woningcorporaties hebben deze activiteiten op verschillende manier ingebed in hun organisatie of juist geoutsourced.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Lettend op de plaatsing van projectontwikkeling is het niet vreemd om te merken dat gebiedsontwikkeling eigenlijk geen speciale plek heeft bij woningcorporaties. Het werken met-, in- en aan wijken is echter wel een van de kernactiviteit van woningcorporaties geworden, zo getuigt ook sterk uit de praktijkonderzoeken. Com.Wonen heeft zich “Wijkkracht” ook zelfs als kerncompetentie aangemeten. Met de verzelfstandiging van de woningcorporaties en de intrede van de eigen ontwikkeling en de toevoeging van een deel duurdere huurwoningen in de portefeuille is het verkrijgen van marktinzicht van steeds grotere waarde geworden voor woningcorporaties. Ook heeft de zorg van de klant een grote vlucht genomen in het woningcorporatiebestel. Het gaat hierbij vooral om de huidige huurders en in veel mindere mate om potentiële nieuwe klanten. Marketing als discipline heeft veelal nog geen speciale plek binnen de woningcorporaties. Van de onderzochte woningcorporaties heeft alleen Mitros een speciale functie van “Marktanalist”, al is deze functie met name beleidsmatig, marktanalytisch en adviserend gericht. Het gehele proces van marketing is eigenlijk altijd geknipt in verschillende disciplines, zoals communicatie, verkoop marktonderzoek ed.

Gebiedsontwikkeling: Gebiedsontwikkeling is bij woningcorporaties sterk gekoppeld aan wijkgericht werken. Wijkgericht werken is de methodiek die de laatste jaren zijn intrede heeft gedaan, om zo een integratieslag te slaan tussen de fysieke ingrepen en economische en sociale ingrepen. Integrale wijkpak gebeurt bij veel woningcorporaties onder de verantwoordelijkheid van procesmanagers, wijkmanagers of portefeuillebeheerders. Niet iedere woningcorporatie heeft echter deze stap gezet, waardoor een integrale aanpak vooral afhangt van samenwerkingsstructuren.

Marketing: Marketing als proces blijkt bij woningcorporaties een matige plek te hebben. Wel hebben de deelaspecten, zoals promotie, marktonderzoek en (product)ontwikkeling over het algemeen een aparte plek in de organisatie.

Fundament 1, marktanalyse: Marktanalyse heeft bij de verschillende woningcorporaties een verschillende inbedding. Wel is duidelijk zichtbaar dat het belang van inzicht in de markt wordt onderkend en dat dit inzicht uit meer bestaat dan slechts analyse van de harde, statistische gegevens. De toepassing van oriëntatie op woonbeleving, leefstijlen etc begint steeds meer te aarden, maar nog altijd lijkt door verschillende woningcorporaties nog sterk op het “gevoel” bij het eigen verzorgingsgebied uitgegaan te worden. Er worden regelmatig kanttekeningen bij leefstijlen geplaatst, lettend op bijvoorbeeld flexibiliteit en het behouden van aansluiting op andere functies als voorzieningen. De onderzochte woningcorporaties lijken zich bij gebiedsontwikkeling niet direct bewust te zijn van hun kerncompetenties. Bij doorvragen (h)erkennen zij deze wel te hebben, met name de geworteldheid in de wijk en het werken aan wijken telt dan zwaar. Van positionering van een (gebieds)ontwikkeling is in die zin sprake dat voornamelijk een (deel)gebied wordt aangewezen voor de ontwikkeling van voorgedefinieerde producten voor vooraf bedachte doelgroepen.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: De meeste woningcorporaties werken op wijkniveau. Op wijkniveau en buurtniveau worden visies gemaakt voor de ontwikkeling daarvan. Deze visies omvatten veelal zowel de fysieke als de economische en vooral ook sociale elementen. In hoeverre ook daadwerkelijk de marktinzichten een plek hebben is niet zeker. In veel gevallen ontwikkelt een woningcorporatie zijn eigen visie op een gebied, waarbij deze vervolgens wordt afgestemd met stakeholders.

Fundament 3, marketingstrategie: Over **Producten** wordt met name gesproken in de vorm van “wooneenheden”. Wel wordt het belang van de woonomgeving erkend. Van opbouw van productdelen lijkt niet bewust sprake. Wel worden bijvoorbeeld veel mogelijke functionele componenten erkent en zijn zelfs culturele componenten te ontdekken. Productontwikkeling heeft niet een specifieke plek bij woningcorporaties. Veelal wordt er gewerkt met productdefinities, waarmee de ontwikkelaars aan de slag gaan. Wat opvalt, is dat vaak wel een doelgroep in gedachten of bekend is, maar dat de werkelijke productdefiniëring daar vervolgens onvoldoende op afgestemd lijkt te worden. Zo wordt er bijvoorbeeld nog veel gewerkt met standaard Programma’s van Eisen. Een aantal woningcorporaties zit meer en meer op de lijn van daadwerkelijk marktgericht ontwikkelen. Zo spreken Mitros en Waterweg Wonen de wens uit om meer met klantenpanels te werken en heeft Com.Wonen bij Le Medi dit daadwerkelijk gedaan.

Plaats betekent voor woningcorporaties voornamelijk de geworteldheid in de plaats, waarmee de woningcorporaties hier een verantwoordelijkheid en risico erkennen. Woningcorporaties zijn zich hiermee vaak goed bewust van de imago’s van de gebieden en trachten deze weldegelijk aan te pakken.

In **Prijstechnische** werken de meeste woningcorporaties inmiddels met verschillende koop- en huurconstructies, zoals Koopgarant en Te Woon. Wat opvalt is dat deze constructies nog onvoldoende benut lijken te worden, al lijkt dat door de conjunctuurdaling toe te nemen. Ook wordt geconstateerd dat dergelijke constructies in een gespannen markt (Mitros) primair worden ingezet met als doel de aanboddifferentiatie, terwijl in ontspannen markten deze constructies ook ingezet worden of kunnen worden met als doel de afzetsprijzen te verlagen en afzet te genereren.

Als andere prijstechnische ingreep wordt het vervullen van een achtervangrol erkent, al hebben de woningcorporaties hier nog verschillende visies over. Zo ziet de ene woningcorporatie (Maasdelta) dit als kans en weet dit handig te benutten, maar ziet een andere woningcorporatie het als noodzaak en laatste alternatief (Com.Wonen).

Promotie is voor woningcorporaties in algemene zin een bekend en toegepast marketingmiddel, al gaat het in eerste instantie om de promotie van woonproducten. Promotie van gebieden, zoals branding worden nog niet veel toegepast, maar de kansen hiervan worden erkent. De promotie van de organisatie wordt niet direct van grote waarde geacht.

Opvallend bij woningcorporaties is de grote diversiteit aan taakvelden en de afstemming van het **Personeel** hierop. Wat over het algemeen aan de orde lijkt is dat woningcorporaties, vanuit hun oorsprong als verhuurder nog altijd niet optimaal zijn geëquipeerd tot ontwikkeling, zoals projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling. Ook marktgeoriënteerd werken is nog niet voldoende ingebed in het personeel. Wel is te zien dat als een woningcorporatie een goede organisatie heeft en enthousiast personeel en onderling goede contacten er sprake kan zijn van een hoge mate van kennisdeling, juist ook door de brede kennis binnen woningcorporaties.

Voor woningcorporaties zijn **Partnerships** evident, al zijn er veel verschillen in de wijze waarop dat gebeurt. Dat verschilt van gezamenlijke ontwikkeling met gemeenten en ontwikkelaars, maar ook in het ontwikkelen van plannen en verkoop daarvan inclusief de grond. Afhankelijk van gekozen samenwerkingsvormen is kennis nodig van de deelaspecten (zoals bijvoorbeeld van grondexploitaties, zoals Maasdelta ook aangeeft). Het werken in de vele partnerships vraagt daarnaast veel kennis en inzet van centralisten zoals procesmanagers.

Voor wat betreft **Politiek en bestuur** valt te constateren dat er veel verschil is in rol en inbreng van de bestuurders, afhankelijk van hun achtergrond, de organisatiestructuur en uiteraard de mens zelf. Wel wordt het belang van een sterk gezicht naar buiten erkend, zowel naar de buitenwereld als naar de politiek, waarbij bestuurders in staat (moeten) kunnen zijn om ontwikkelingen los te trekken of hoger op de agenda’s te krijgen.

In **Psychologisch** opzicht worden met name imago, vertrouwen en beleving erkend, al lijken deze psychologische elementen niet voldoende een bewuste plek te hebben in de gebiedsontwikkelingen en bedrijfsvoering. Gewezen wordt veelal op de betrekkelijkheid van dergelijke aspecten en de mate van afbreuk bij het niet slagen van ontwikkelingen.

Planning en timing worden op verschillende manieren gezien. De invulling daarvan lijkt vooralsnog afhankelijk van de geïnterviewde personen. Zo wordt het belang van timing van deelproducten als voorzieningen aangehaald door Waterweg Wonen en wijst Maasdelta op het belang van planning en timing op grotere schaal om zo gebieden te relateren. Ook wordt gewezen op het belang om in te zien dat er bij gebiedsontwikkeling sprake is van langdurige processen en dat het daarom belangrijk kan zijn om een visie te hebben die goed faseerbaar is.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is bij geen van de onderzochte woningcorporaties volledig of voldoende aan de orde. Mitros is de enige woningcorporatie waarbij het onderzoeken van de markt een specifieke plek heeft binnen de organisatie en Waterweg Wonen is een woningcorporatie die vanuit beleidsmatig oogpunt erg veel doet aan marktanalyse. Heldere vervolgstappen vanaf de marktanalyses zijn nog niet gedefinieerd. Woningcorporaties lijken hierin nog zoekende.

6.3.6. Proper Stok

Proper Stok is een commerciële projectontwikkelaar die vrijwel altijd werkt vanuit uitnodigingen van gemeenten, woningcorporaties en maatschappelijke instellingen om zelfstandig of gezamenlijk een plan of een gebied te ontwikkelen [www.proper-stok.nl]. Proper Stok werkt niet vanuit verworven grondposities en is daardoor sterk afhankelijk van haar kracht als ontwikkelaar van concepten en planvorming, aldus ontsprongen vanuit creativiteit en vakkennis. Proper Stok werkt aan plannen door heel Nederland en is dus niet plaatsgebonden. De organisatie bestaat uit ca 70 fte's. Proper Stok maakt sinds enkele jaren onderdeel uit van het grote Heijmans concern. Zij heeft hierbinnen een bijzondere positie als ontwikkelaar, die voornamelijk werkt aan binnenstedelijke gebiedsontwikkeling zonder verworven grondpositie. Proper Stok heeft een 4-koppige directie, waaronder de verschillende staf- en vakinhoudelijke disciplines zijn verdeeld. Het organogram is opgenomen in bijlage 7. Een missie van Proper Stok is niet voor handen. Wel is expliciet gemaakt van de drijfveer van Proper Stok is: “Ieder project van Proper Stok leidt tot een oplossing waarin de grotere omgeving een duidelijke plaats heeft. Maatschappelijke, stedelijke, economische, culturele en landschappelijke aspecten worden in samenhang gezien. Wij willen leefomgevingen creëren waarin het prettig verblijven is. We anticiperen daartoe op de wensen van de toekomst. En zoeken naar balans in de directe omgeving. Functies als zorg, onderwijs, recreatie, sport en horeca bepalen voor een groot deel de ziel van een wijk of gebied, en horen tot de kern van elk plan. Voor Proper Stok heeft maatschappelijke doelstellingen altijd een prominente plaats in de planontwikkeling. Maatschappelijk rendement is voor ons dan ook eerder een vanzelfsprekendheid dan een randvoorwaarde. Als ontwikkelaar moeten we daartoe een verantwoorde afweging maken tussen het maatschappelijke en het eigen rendement. Dat vergt lef, maar draagt bij aan een beter resultaat”. Voorgaande drijfveer lijkt allesomvattend en geeft dan dat Proper Stok zich in wenst te zetten voor projectontwikkeling, maar zeker voor gebiedsontwikkeling in zijn volle complexiteit en integraliteit. Juist door een zo integraal mogelijke aanpak ontstaat een functioneel en houdbaar gebied.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Gebiedsontwikkelingen worden aangestuurd door een “manager gebiedsontwikkeling”. Marktinzichten komen hierbij voornamelijk bij de afdelingen “Verkoop” en “Pr&Communicatie” vandaan. Door te werken met deze drie-eenheid ontstaat een integrale en marktgerichte aanpak. [Note: per juni 2009 heeft Proper Stok moeten besluiten om te reorganiseren. Hiermee is nu juist ook de afdeling “Verkoop” komen te vervallen].

Gebiedsontwikkeling: Proper Stok werkt veel aan binnenstedelijke opgaven met een grote complexiteit. In deze gebieden is de integratie van sociale en economische aspecten vaak bijna een vanzelfsprekendheid. Daarbij werkt Proper Stok vrijwel altijd samen met woningcorporaties en gemeenten. Proper Stok geeft aan regelmatig een sturende rol te hebben bij de totstandkoming van ontwikkelingsvisies. Marktkwaliteit voor Proper Stok is bepalend voor de mate van afzet van haar producten. Daarnaast hecht Proper Stok ook aan de ontwikkeling van duurzame, houdbare en dus functionele gebieden, omdat dit vaak een geloofsbrief is voor de geleverde prestaties. Een ander aandachtspunt is dat ook naar ruimtelijke kwaliteit kan worden gekeken met een marktbril op, omdat ook ruimtelijke kwaliteit vaak bepalend is voor de marktwaarde van een gebied.

Marketing: Marketing heeft een prominente plek bij Proper Stok, al blijkt er wel een onderscheid gemaakt te worden tussen de verschillende elementen en de wijze waarop zij een plek hebben in het proces van gebiedsontwikkeling. “Bijzonder” is dat Proper Stok bezit over een eigen verkoopafdeling, waardoor zij vaak in staat is om directe en actuele marktinzichten te vertalen naar haar producten en gebiedsontwikkeling.

Fundament 1, marktanalyse: De basis voor het verkrijgen van marktinzicht is de afdeling “Verkoop”, welke de eigen inzichten voortdurend spiegeld aan de makelaars in haar netwerk. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van zowel harde onderzoeksgegevens als van zachtere gegevens, zoals bijvoorbeeld de Grote Woontest. Dit gebeurt project en gebiedspecifiek. Er is geen standaard database met marktinformatie. Als aandachtspunt wordt genoemd de hype die momenteel rondom leefstijlen heerst. Dit resultaat nogal eens in dikke rapporten, zonder dat daaraan vervolg wordt gegeven bij de productontwikkeling.

Voor iedere gebiedsontwikkeling wordt aan de hand van analyse van de markt en het gebied een SWOT analyse gedaan, welke de basis vormt voor verdere planontwikkeling.

Als kerncompetentie stelt Proper Stok haar creativiteit om te komen tot gebiedsspecifieke oplossingen, haar slagvaardigheid en de wijze waarop met partijen kan worden samengewerkt. Van hieruit worden de gebiedsontwikkelingen aangegaan.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Proper Stok heeft regelmatig een sturende rol bij de totstandkoming van ontwikkelingsvisies. De positie en de ruimte die een gemeente hierin geeft is hierbij ook van belang.

Integraal betekent nog wel eens dat wel “alle” elementen los van elkaar een plek hebben in het proces, maar dat dit niet betekent dat er echte verwevenheid is.

Fundament 3, marketingstrategie: De **Product**ontwikkeling wordt zoveel mogelijk afgestemd op de marktanalyse. Het gaat hierbij om fysieke producten die aan moeten sluiten bij de woonwensen en de onderkende woonbeleving. Functionele toevoegingen in de vorm van duurzaamheid en gezamenlijk beheer worden toegepast. In psychologische en culturele zin wordt met name ingezet op het wekken van vertrouwen in de locaties, bij voorkeur door het tonen van voortgang en succes. Er wordt verder veel waarde gehecht aan de vormgeving van de woonomgeving om te komen tot een beter product bij gebiedsontwikkeling. De afdeling “Concept en Creatie” van Proper Stok werkt in hoofdzaak aan het vormgeven van ontwerptechnische oplossingen en aan het ontwikkelen van concepten tijdens de initiatieffase, dus deels ter acquisitie. Daarnaast vormt dit aspect binnen Proper Stok een bron van inspiratie voor de medewerkers. Het belang van het dna van het gebied, de **Plaats** wordt door Proper Stok hoog gewaardeerd. Proper Stok is in principe niet plaatsgebonden, maar gaat bij selectie zondermeer uit van de kracht van de plek. Opvallend is dat in deze periode van laagconjunctuur de plannen op de minder gunstige posities on hold gaan. In die zin kan markt op haar beurt dus erg bepalend zijn voor een plaats.

In **Prijstechnische** wijst Proper Stok voornamelijk op de kansen die de middelen van woningcorporaties hebben voor gebieden, de woningcorporaties zelf en voor Proper Stok als samenwerkingspartner. Zo ziet Proper Stok uiteraard grote kansen in de rol van een woningcorporatie als achtervang. Dit dekt het afzetrisico uiteraard enerzijds, maar anderzijds zorgt dit voor voortgang van de ontwikkeling en hiermee vaak in het geloof in een gebied en vertrouwen vanuit de markt. Wat Proper Stok opvalt, is dat een aantal van de middelen van gemeenten en woningcorporaties vaak slecht bekend en moeilijk toegankelijk zijn en hiermee suboptimaal benut worden.

Promotie wordt gezien een vanzelfsprekend middel om producten bij de markt aan te prijzen. Ook gebiedsbranding staat Proper Stok voor. Verder wordt veel waarde gehecht aan behaalde resultaten, omdat dat een goed promotiemiddel is.

Het marktdenken in bij het **Personeel** in redelijke mate verankert, maar de kennisdeling ontstaat voornamelijk doordat marktinzicht en gebiedsontwikkeling in een standaardproces worden samengebracht.

Proper Stok is voor vrijwel alle ontwikkelingen aangewezen op **Partnerships** met zowel gemeenten als woningcorporaties. Als essentieel element bij samenwerking wordt wederzijds vertrouwen genoemd. Verder is het van groot belang dat niet altijd moet worden ingestemd met een te sterk consensusmodel. Zo gaan marktinzichten nogal eens ten kosten van gehypte wensbeelden of financiële verwachtingen.

Vanwege het belang van voorgenoemde samenwerking hecht Proper Stok veel waarde aan het aspect **Politiek en bestuur**. Proper Stok heeft een algemeen directeur, Peter van der Gugten, met een goed en waardevol netwerk. Met regelmaat gebeurt het dat op bestuurlijk niveau beslissingen en voortgang worden geforceerd, als of niet via kracht of charme. Vooral in de Nederlandse maatschappij die sterk gedomineerd wordt door wet en regelgeving is afstemming en inbreng op bestuurlijk niveau regelmatig wenselijk en waardevol.

In **Psychologisch** opzicht wordt veel waarde gehecht aan vertrouwen en getoond resultaat. Proper Stok heeft daarbij ook een speciale afdeling “Aftersales” opgericht, om hier meer aandacht aan te kunnen besteden.

In het kader van **Planning** en timing is het belang van voorzieningen aan de orde. Het tijdig realiseren van voorzieningen in een gebied kan van grote betekenis zijn voor de marktwaarde. Te vaak worden voorzieningen achter in het proces geplaatst, waarmee een deel van de (potentiële) markt haar vertrouwen in het gebied verliest. Daarbij is in algemene zin voortgang van ontwikkeling van groot belang, “zien bouwen doet kopen” gaat nog altijd op.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is binnen Proper Stok absoluut aan de orde. Wel is het een onderwerp dat nog in ontwikkeling is en altijd beter kan. Proper Stok probeert daarom ook altijd te blijven leren van haar projecten, temeer omdat deze vaak van verschillende strekking zijn.

6.3.7. Blauwhoed

Blauwhoed is een commerciële projectontwikkelaar die, net als Proper Stok werkt vanuit uitnodigingen van gemeenten, woningcorporaties en maatschappelijke instellingen om zelfstandig of gezamenlijk een plan of een gebied te ontwikkelen. Blauwhoed werkt aan plannen door heel Nederland en is dus niet plaatsgebonden.

De organisatie bestaat uit ca 100 fte’s. Blauwhoed heeft een 4-koppige directie, waaronder de verschillende staf- en vakinhoudelijke disciplines zijn verdeeld. Het organogram is opgenomen in bijlage 8. Een missie van Blauwhoed is niet voor handen. Wel is “Bewust Blauwhoed” als mission statement herkenbaar “Bewust Blauwhoed is de meest krachtige samenvatting van wat Blauwhoed als organisatie voorstaat: een zeer betrokken en oplossingsgerichte partner voor huurders, gemeentes, beleggers, gebruikers en haar omgevingen op het gebied van wonen, werken en winkelen”. Blauwhoed heeft vooral kwaliteitsbewustzijn hoog in het vaandel, hetgeen mede getuigt uit het eigen kwaliteitslabel Eurowoning®. [www.blauwhoed.nl & bewust Blauwhoed].

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Het proces van marketing is bij Blauwhoed eigenlijk leading aan dat van gebiedsontwikkeling. Daar is Blauwhoed zeer helder in. Een ontwikkeling begint altijd bij de marktvrage. Aan de voorkant bepaald de “Commercieel manager” samen met “Marketing en strategie” welke ideeën er zijn voor een (potentieel) gebied. Vervolgens wordt een projectmanager aangehaakt voor de verdere feitelijke ontwikkeling. Hier is dus sprake van een integrale afweging, geïnitieerd vanuit de marktinzichten.

Gebiedsontwikkeling: Primair vanuit de markt wordt beoordeeld of en hoe Blauwhoed een gebied (mede) wil ontwikkelen. Gebiedsontwikkeling gaat aldus sterk om het afstemmen van de (gebieds)ontwikkeling op de vraag, de middelen (business case) volgen hier bij wijze van spreken uit en ook de ruimtelijke kwaliteit is dan zelfs een uitvloeisel van de marktvrage. In sociaal opzicht zet Blauwhoed met regelmaat in op het inrichten van collectief buurtbeheer na opleveringen, wat bijdraagt aan leefbaarheid en buurtbinding. Ook het inzetten op terugbrengen van economische dragers voor gebieden is aan de orde.

Marketing: Marketing heeft een primaire positie bij Blauwhoed. Het is de pijler waarop ontwikkelingen steunen. Marketing heeft een plek binnen de ijkpunten dat het proces van een gebiedsontwikkeling bepaald. Wel wordt nog gewekt aan een standaard visiedocument, waarin in de eerste fase van een gebiedsontwikkeling al wordt bepaald wat de marktinzichten zijn. In dit visiedocument is er aandacht voor de identiteit van het beoogde gebied, de marktvrage en het bestaande aanbod en hiermee op de positionering van het gebied.

Fundament 1, marktanalyse: Blauwhoed doet veel aan marktanalyse. Zowel de harde, statistische gegevens als de zachtere aspecten worden beschouwd. Blauwhoed werkt bijvoorbeeld veel met de Smart Agent Company. Deze onderzoeken vormen niet alleen de basis voor de doelgroepbepaling, maar zijn ook input voor het bepalen van de juiste marketingstrategie. Opvallend is dat het belang van regionale woningmarkten vaak beperkt blijkt te zijn, deze is in principe niet bepalend voor het slagen van een gebiedsontwikkeling.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Blauwhoed werkt primair vanuit prijsvragen en marktselectie. Hiermee is vrijwel altijd sprake van gezamenlijke visieontwikkeling, waarbij de marktinzichten van Blauwhoed evident zijn.

Fundament 3, marketingstrategie: De **Product**ontwikkeling gebeurt vanuit de productdefinitie, welke gebaseerd is op de positionering. Blauwhoed wil zich nog meer dan al gebeurt toelagen op het verankeren van deze productdefinitie bij ontwikkeling. Er moet als het ware een bidboek ontstaan, waaraan de producten moeten voldoen. Blauwhoed heeft een afdeling “Planontwikkeling”, welke gericht is op ontwikkeling van concepten en producttypen. Een aspect waar Blauwhoed zich veel op toe legt als nichemarkt is collectief beheer. Inmiddels heeft Blauwhoed dit principe in meerdere ontwikkelingen toegepast en het blijkt erg goed te werken als functionele productcomponent. Het bekendste volledig, en bijna psychologisch product is de Blauwhoed Eurowoning®. Het gaat hier om een volledig doordacht product van hoge kwaliteit, dat een eigen garantielabel heeft gekregen. In wezen is dit uiteraard ook een goed marketingmiddel. Een volgend functioneel productdeel is de aanbod van een aantrekkelijke hypotheek, welke overigens voortkomt uit de zelfde aandeelhouder als de ontwikkelaar zelf. In psychologisch en cultureel opzicht wordt aangegeven dat het voor een ontwikkelaar niet eenvoudig is om een volledige woonbeleving te ontwikkelen en te verkopen. Daarvoor zijn vaak andere partijen (mede)verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het gehele gebied. Wel wordt de waarde van beleving gezien. Het ontwikkelen van vergaande belevingsconcepten vraagt echter meer lef dan veel ontwikkelaars momenteel hebben.

De identiteit van een **Plaats** is van groot belang voor Blauwhoed. Dit is een van de aspecten die in eerste instantie worden bekeken en van waaruit ontwikkelingen verder vorm krijgen. Indirect volgt hier dan ook de gebiedsselectie uit. Werken aan bijvoorbeeld imago van een plaats is soms echter moeilijk omdat ook andere partijen, zoals gemeenten hierin een belangrijke positie hebben.

Het aspect **Prijs** is voor Blauwhoed in principe een afgeleide van de marktvrage, vormgegeven in een business case. Daar waar het **Promotie** betreft zou Blauwhoed meer willen doen aan branding van gebieden. Aangegeven is al dat het echter van belang is dat ook andere betrokken partijen deze koers willen varen voor een gebied.

Het belang van de merknaam van de organisatie wordt als betrekkelijk gezien. Deze moet uiteraard wel goed zijn, maar dan door behaalde resultaten. Aangegeven wordt dat consumenten in principe voor een product kiezen en niet voor een producent. Voor het voortraject (acquisitie) is de merknaam eigenlijk belangrijker. De merknaam van het product Eurowoning® heeft de afgelopen periode te weinig aandacht gekregen. Dat komt hoger op de agenda.

Doordat het marktdenken zo verankerd is in de werkwijze van Blauwhoed is het **Personeel** in principe behoorlijk doordrongen van het belang van marketing bij gebiedsontwikkeling.

Blauwhoed is voor vrijwel alle ontwikkelingen aangewezen op **Partnerships** met zowel gemeenten als woningcorporaties. Aangevoerd is dat de marktkennis van ontwikkelaars een goed leerpunt kan zijn voor bijvoorbeeld woningcorporaties. Deze lijken vaak te denken vanuit cijfers en wensbeelden, vaak een onjuiste weerspiegeling van de markt.

Het is dan ook wenselijk om het denken vanuit cijfers en wensbeelden soms los te laten.

Een punt van aandacht voor Blauwhoed is de verankering van **Politiek en bestuur**. Blauwhoed heeft de afgelopen jaren wisselingen gehad in haar bestuur. Dit vraagt onder meer extra hernieuwde inzet op relaties en netwerken.

In **Psychologisch** opzicht wordt waarde gehecht aan vertrouwen en getoond resultaat. Dat werkt op de psychologie van de markt.

In het kader van **Planning** en timing wijst Blauwhoed op het belang van heldere ontwikkelafspraken met bijvoorbeeld de gemeente. Te vaak worden er overspannen afspraken gemaakt over moment van gronduitgifte en woningbouwproductie. Hierdoor worden planning soms een negatieve vertaling van timing en worden soms uit nood verkeerde producten ontwikkeld welke niet goed aansluiten op de markt. Het is van belang om hierbij te zoeken naar vertrouwen en de juiste gezamenlijkheid.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is voor Blauwhoed datgene, waarmee zij groot is geworden. Blauwhoed wijst vanuit deze ervaring op het belang van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling en op het feit dat andere partijen, zoals woningcorporaties soms een andere definitie hieraan lijken te geven. Wel is een algehele ontwikkeling in marktgericht denken zichtbaar, door de omslag van de conjunctuur en doordat medewerkers van commerciële partijen nu een overstap maken naar bijvoorbeeld woningcorporaties en gemeenten.

6.3.8. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit commerciële ontwikkelaars in kern (onderzoeksvraag 5)

In zijn algemeenheid valt het op dat beide ontwikkelaars zeer marktgeoriënteerd zijn. Zo zijn alleen al de interviews gehouden met commercieel managers, welke aan de basis staan van de marktinzichten, waarop (gebieds)ontwikkelingen worden opgezet en/of aangegaan. Beide ontwikkelaars maken ook een onderscheid in aanpak en het belang van markt oriëntatie bij gebiedsontwikkeling tussen ontwikkelaars die vanuit grondposities ontwikkelen en ontwikkelaars die posities moeten verwerven vanuit prijsvragen en selecties (zoals Blauwhoed en Proper Stok). Laatstgenoemden moeten goed in staat zijn om plannen te ontwikkelen die aansluiten op de markt, hetgeen ook de reden is van selectie van deze ontwikkelaars voor dit onderzoek.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Gebiedsontwikkeling en marktinzicht hebben bij beide ontwikkelaars een gescheiden plek binnen de organisatie. Wel zijn er directe lijnen tussen de ontwikkeling en de marketing. Zo wordt er gewerkt met “teams” van de ontwikkelaars en marketeers. Bij Blauwhoed is heel expliciet zelfs de commercieel manager leading bij het aangaan van een gebiedsontwikkeling. Zonder goedkeuring op dit marktinzicht wordt geen (gebieds)ontwikkeling aangegaan.

Gebiedsontwikkeling: Beide ontwikkelaars geven aan integraal aan gebiedsontwikkeling te doen. Daar waar het gaat om de afweging tussen middelen, markt- en ruimtelijke kwaliteit kan dat worden onderbouwd. Het inbrengen van de sociale pijler is voor ontwikkelaars uiteraard minder voor de hand liggend dan voor woningcorporaties. De economische pijler vindt voornamelijk een plek in de ontwikkeling van voorzieningen. Wel krijgen beiden steeds meer aandacht door bijvoorbeeld in te zetten op versterking van sociale structuren door wijkbinding en door terugplaatsing van bedrijvigheid in woongebieden. Opvallend is dat door ontwikkelaars ook gekeken wordt naar ruimtelijke kwaliteit in relatie tot marktkwaliteit. Marktkwaliteit is dus expliciet meer dan alleen de afstemming van woningen op de vraag.

Marketing: Marketing heeft een primaire positie bij beide ontwikkelaars. Toch lijken partijen nog altijd zoekende naar een nog betere verankering van de markt oriëntatie in het proces van gebiedsontwikkeling. Zo werkt Blauwhoed bijvoorbeeld aan standaardisering van een visiedocument op markt oriëntatie.

Fundament 1, marktanalyse: Blauwhoed doet veel aan marktanalyse. Zowel de harde, statistische gegevens als de zachtere aspecten worden beschouwd, door bijvoorbeeld met de Smart Agent Company. Deze onderzoeken vormen niet alleen de basis voor de doelgroepbepaling, maar is ook input voor het bepalen van de juiste marketingstrategie. Proper Stok werkt daarentegen in eerste instantie vanuit haar eigen marktinzichten van de afdeling “Verkoop”, waarbij gespiegeld wordt aan de inzichten van bijvoorbeeld de makelaars. Daarnaast wordt zeer gebiedsspecifiek wel gewerkt met leefstijlen, al wordt het belang hiervan gerelativeerd. Beide ontwikkelaars geven aan sterk vanuit creativiteit en samenwerking te werken, hetgeen als kerncompetenties valt te duiden. Een vast onderdeel van de eerste fase van gebiedsontwikkeling is voor Proper Stok het opstellen van een SWOT analyse. Ook de bepaling van het gebieds-dna is voor beide ontwikkelaars evident. Beide organisatie doen duidelijk aan positionering van gebieden op doelgroepen en werken van hieruit aan hun productdefiniëring.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Beide ontwikkelaars werken primair vanuit prijsvragen en marktselectie. Hiermee is vrijwel altijd sprake van gezamenlijke visieontwikkeling, waarbij ingezet wordt op integraliteit.

Fundament 3, marketingstrategie: De **Product**ontwikkeling gebeurt bij Blauwhoed expliciet vanuit de productdefiniëring. Zij wenst hier zelfs nog een stap verder in te maken. Beide ontwikkelaars hebben een afdeling die zich richt op concepten en creatie. Deze afdelingen werken sterk op acquisitieniveau.

Daarnaast wordt echter ook gewerkt aan specifieke producteisen (zoals parkeeroplossingen) en woningtypologieën. Deze afdelingen dragen dus zeker bij om beter te werken aan het afstemmen van de (deel)producten op de markt vraag. Functionele componenten worden met name in het beheer gevonden, waarbij de ontwikkelaars feitelijk een beheerconstructie opzetten, welke zij koppelen aan een gebiedsontwikkeling. Een feitelijke eigen rol wordt hooguit op korte termijn ingenomen, maar dit is niet de corebusiness van de ontwikkelaars. Een ander functioneel aspect is duurzaamheid. Ontwikkelaars zien hier goede kansen (los van de huidige conjunctuurdaling). Hierbij wordt aangehaald dat het hier ook gaat op het zien als verkoopafweging en niet slechts om idealistische standpunten. Het belang van de meer psychologische en culturele aspecten als vertrouwen en beleving worden zeker erkent, al vinden de ontwikkelaars het lastig om hier volledig in te kunnen zetten, omdat vaak ook de samenwerkingspartners een grote rol hebben en soms andere inzichten hebben (eenvoudigere openbare ruimte of zelfs een andere producttypologie).

Beide ontwikkelaars werken sterk vanuit de identiteit van een **Plaats**. Dit is een van de aspecten die in eerste instantie worden bekeken en van waaruit ontwikkelingen verder vorm krijgen. Indirect volgt hier dan ook de gebiedsselectie uit. Werken aan bijvoorbeeld imago van een plaats is soms echter moeilijk omdat ook andere partijen, zoals gemeenten hierin een belangrijke positie hebben.

Voor Blauwhoed is het aspect **Prijs** in principe een afgeleide van de markt vraag, vormgegeven in een business case. Ook Proper Stok zal haar prijsbepaling uiteraard destilleren uit marktinzichten. Dit is anders dan wanneer ontwikkelaars werken vanuit grondposities en de totale opbrengst van een ontwikkeling de reeds gemaakte grondkosten inclusief ontwikkelkosten en winst goed moet maken. Deze ontwikkelaars werken dan ook vaker vanuit een product en prijs, dan puur vanuit de vraag.

Proper Stok werkt regelmatig met gebieds**Promotie**. Ook Blauwhoed doet dit, maar zou dat nog meer willen doen, vooral ook omdat regelmatig gewerkt wordt in en aan gebieden met een redelijk slecht imago (binnenstedelijke herstructurering bijvoorbeeld). Aangegeven is al dat het echter van belang is dat ook andere betrokken partijen deze koers willen varen voor een gebied. Het belang van de merknaam van de organisatie wordt door beide ontwikkelaars als betrekkelijk gezien. Deze moet uiteraard wel goed zijn, maar dan door behaalde resultaten. Aangegeven wordt dat consumenten in principe voor een product kiezen en niet voor een producent. Blauwhoed heeft een eigen productmerknaam ontwikkeld met de Blauwhoed Eurowoning®

Bij Blauwhoed is het marktdenken leidend aan elke gebiedsontwikkeling, waardoor het marktdenken verankerd is in het **Personeel**. Bij Proper Stok wordt voornamelijk gewerkt met “teams” waarbij ontwikkelaars en marketeers samen optrekken. Op deze wijze is markt oriëntatie ingebed en ontstaat wederzijds lerend vermogen.

Blauwhoed en Proper Stok zijn voor vrijwel alle ontwikkelingen aangewezen op **Partnerships** met zowel gemeenten als woningcorporaties. Blauwhoed ziet de marktkennis van ontwikkelaars vaak als leerpunt voor bijvoorbeeld woningcorporaties. Gewezen wordt verder op het belang van wederzijds vertrouwen en het belang om het klassieke denken vanuit cijfers en wensbeelden los te kunnen laten om zo meer marktgeoriënteerd te raken.

Proper Stok heeft met Peter van der Gugten een algemeen directeur en een groot netwerk en de capaciteit om draagvlak (politiek en maatschappelijk) te creëren. Op kritieke momenten wordt hiervan absoluut gebruik gemaakt. Blauwhoed erkent dit belang. Bestuurswisselingen de afgelopen periode vragen daarom hernieuwde inzet op netwerk en relaties. In **Psychologisch** opzicht wordt waarde gehecht aan vertrouwen en getoond resultaat. Dat werkt op de psychologie van de markt.

In het kader van **Planning** en timing wijst Blauwhoed op het belang van heldere ontwikkelafspraken met bijvoorbeeld de gemeente. Ongelukkige afspraken over ontwikkelplanning en momenten van grondafname leiden te vaak tot de verkeerde producten bij gebiedsontwikkeling. Proper Stok geeft hierbij aan dat ook het tijdig inbrengen van voorzieningen in een gebied van grote waarde is. Te vaak worden deze voorzieningen volledig naar achteren geplaatst, wat ten kosten zou kunnen gaan van de markt vraag voor de overige functies.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is voor beide ontwikkelaars zeker een kernwaarde. Proper Stok geeft aan hier nog altijd beter in te willen worden en dat nog altijd veel geleerd wordt vanuit de verschillende ontwikkelingen, met name omdat deze vaak ook verschillend van aard zijn. Blauwhoed wijst op het feit dat organisaties zoals woningcorporaties duidelijk lerende zijn om meer marktgeoriënteerd te werken, hetgeen door de conjunctuurdaling zeker een versnelling zal doormaken.

7. Synthese van theorie en praktijk

7.1. Algemeen

In voorgaande hoofdstukken heeft het onderzoek zowel theoretische als empirische handen en voeten gekregen door respectievelijk in te gaan op de onderzoeksvragen 1 tot en met 5. In dit hoofdstuk worden de theoretische bevindingen en vooronderstellingen gespiegeld aan de bevindingen uit de praktijk. Hiermee wordt verder body gegeven aan het onderzoek en kunnen uiteindelijk in het volgende en tevens laatste hoofdstuk conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan, waarmee invulling wordt gegeven aan onderzoeksvraag 6.

Aangegeven is al dat het empirisch onderzoek is gestoeld op de elementen zoals onderkend in het theoretisch kader, zodat een heldere spiegeling mogelijk is. Om deze spiegeling vervolgens eenduidig weer te geven, in lijn van dit onderzoek, worden de bevindingen hieruit eveneens conform deze opzet weergegeven. Omdat dit onderzoek specifiek georiënteerd is op de aanpak vanuit woningcorporaties wordt echter eerst stilgestaan bij spiegeling van de theorie hierover in hoofdstuk 3 en de bevindingen in de praktijk.

7.2. Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling

Uit de theoretische uiteenzetting blijkt dat woningcorporaties zich vanuit de gemeentelijke organisaties (als gemeentelijke woningbedrijven) hebben losgemaakt, maar dat het functioneren als “huurbaas” diepgeworteld zit in de genen. Sinds de bruterij in 1995 moeten woningcorporaties hun eigen broek ophouden en heeft de projectontwikkeling meer en meer zijn toetreden gedaan bij woningcorporaties. In de praktijk blijkt de geworteldheid van de woningverhuur inderdaad erg groot te zijn. De organisaties zijn met name daarop ingesteld, zowel organisatorisch als administratief. (Gebieds)ontwikkeling als discipline is nog altijd in ontwikkeling en wordt soms zelfs bewust buiten de deur gehouden of geknipt in planontwikkeling, realisatie en beheer (zoals Maasdelta en Waterweg Wonen dat bijvoorbeeld doen). De vraag is in hoeverre dat een risico is voor het behoud van integratie bij planontwikkeling.

Het woningcorporatiebestel en haar kaders zijn vanzelfsprekend zeer bepalend voor de wijze van opereren van woningcorporaties. Deze kaders blijken voor een groot deel echter gericht op de primaire verhuurtaakvelden. Het gaat om het “zijn van een goed en (maatschappelijk) verantwoorde huisbaas”. Daarnaast is bepaald dat maatschappelijke opbrengsten ten gunste moeten komen van de maatschappelijke opgaven. Zo is in het theoretische deel de herbestemmingsplicht als hoeksteen van het woningcorporatiebestel aangehaald. Maasdelta is een voorbeeld van een woningcorporatie die daadwerkelijk haar maatschappelijke opbrengsten maatschappelijk investeert (zelfs buiten het eigen verzorgingsgebied). Toch lijken er ook veel woningcorporaties te zijn die dergelijke herbestemmingen niet snel (kunnen) doen, omdat mede vanuit diezelfde overheidsregels een te groot beslag wordt gedaan om de financiële middelen. Bij de kaders is onder andere de Vennootschapsbelasting aangehaald, maar ook de Vogeljaarheffing en het inflatievolgende huurbeleid (b)lijken voor veel woningcorporaties een flinke strop te zijn. In de praktijk blijkt het zelfs zo te zijn dat mede hierdoor niet snel door woningcorporaties ingespeeld kan worden op kansen bij gebiedsontwikkeling. Com.Wonen kan hierbij als voorbeeld worden genoemd. Het vervullen van een achtervangrol wordt door de beperkte middelen vaak gezien als een noodzakelijk kwaad, terwijl bijvoorbeeld Maasdelta, als relatief rijke woningcorporatie, een achtervangpositie ziet als kans en hier bewust mee omgaat bij- en ten behoeve van gebiedsontwikkelingen.

Opvallend is dat vanuit de verplichting tot transparantie en toezicht de bedrijfsinformatie van woningcorporaties voor een ieder voor handen is. Zelfs het jaarsalaris van de bestuurders is openbaar. Dit verschilt met de bedrijfsinformatie die over commerciële ontwikkelaars verkrijgbaar is. Wel lijkt het soms meer te gaan om een Hollandse manier van een doorgeslagen verantwoordingsbehoefte dan om feitelijke correcte en verantwoorde bedrijfsvoering.

De kaders van het BBSH zijn redelijk helder, al is in de theorie toegelicht dat sommige kaders multi-interpretabel zijn. Bij de empirische toets is niet gebleken dat het BBSH kaders voor de woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling als beperking worden gezien. Er zou zelfs gesteld kunnen worden dat het BBSH kaders de woningcorporaties zouden moeten bewegen om een meer markt (klant) georiënteerdere houding aan te nemen bij gebiedsontwikkeling. Zo wordt het verantwoordingsveld over het betrekken van de huurders bij beleid vaak beperkt tot niet meer dan dat, terwijl ook gedacht zou kunnen worden aan interactieve visieontwikkeling en dito productontwikkeling, zoals ook wordt aangehaald door bijvoorbeeld Mitros en Waterweg Wonen, het werken met klantenpanels.

Ook de bevordering van de leefbaarheid en het waarborgen van de woonkwaliteit biedt veel handvatten voor woningcorporaties om zich te laten prikkelen en uitdagen om te werken aan integralere en vooral ook meer marktgeoriënteerde inbreng bij gebiedsontwikkeling. Zo wordt het belang van een hoogwaardige openbare ruimte wel genoemd, maar nemen maar weinig woningcorporaties bewust stelling of positie bij de totstandkoming van dit aspect, daargelaten bij het beheer hiervan.

Duidelijk is dat het werken voor en denken aan de primaire *doelgroep* diepgeworteld zit bij woningcorporaties. Wel betreft het hierbij voornamelijk het primaire proces. Bij ontwikkeling lijken afwegingen over de te bereiken doelgroepen soms diffuus te zijn of te zeer te worden veralgemeniseerd, zoals het “bouwen voor de middenklasse”. De keuze om niet te bouwen in de dure sector lijkt meer gestuurd te worden vanuit risicobeperking dan vanuit de feitelijke kaders. In de theorie is gesteld dat woningcorporaties zich bevinden midden in een enorm scala aan *actoren*, variërend van het eigen bestel, gemeenten en hogere overheden tot aan commerciële en maatschappelijke partners en de feitelijke klant. In de praktijk blijkt dit brede actorenveld zeker. Woningcorporaties zijn zich hiervan bewust en trachten hun handelen daar zoveel mogelijk op af te stemmen, gestuurd door eigen visie en beleid. Daarbij is ook duidelijk gemaakt dat het altijd gaat om mensenwerk.

Staatssteun is aangehaald als item dat kort voorheen ‘hot’ was. Woningcorporaties zouden te veel in staat worden gesteld om onder gunstigere voorwaarden te ontwikkelen dan bijvoorbeeld commerciële ontwikkelaars. In de praktijk komt naar voren dat woningcorporaties van mening zijn geheel niet gesteund worden door de staat. Genoemde voorbeelden als de Vennootschapsbelasting, ‘Vogelaarheffing’ en het inflatievolgende huurbeleid zetten grote druk op de financiële middelen en hiermee op de mogelijkheden om op eigen inzicht en gericht op werkelijk gezamenlijk belang investeringen te doen. Opvallend is hierbij dat ook de commerciële ontwikkelaars hier de gevolgen van merken. Een voorbeeld hiervan is terughoudendheid bij het vervullen van een achtervangpositie door gebrek aan financiële ruimte, waardoor vaak deelproducten bij gebiedsontwikkeling geen doorgang vinden of zelfs gehele gebiedsexploitaties het knelpunt vormen. Opvallend is dat de regelgeving van *Europa* voor woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling vooralsnog geen issue lijkt. Bij geen van de praktijk onderzoeken is dit onderwerp als kans of bedreiging naar voren gekomen.

Een interessante analyse bij de spiegeling van de theorie aan de praktijk is die over de *bedrijfsstijlen*, zoals in §3.4.1. aan de orde is gebracht. Gruis [2007] maakt onderscheid tussen een viertal bedrijfsstijlen; de sociale woningbeheerder, de sociale woningbelegger, de maatschappelijk vastgoedondernemer en de maatschappelijke innovator. Deze onderverdeling is gestoeld op een basis als maatschappelijke onderneming en bepaald door de mate van invulling aan het werkterrein, gekozen strategische posities, mate van sturing op rendement en de relatie met de maatschappij. Wanneer nu de toelichting op deze bedrijfsstijlen wordt beschouwd in het licht van de ondervonden markt oriëntatie en marktgerichte productontwikkeling valt het op dat veel woningcorporaties krimpen, in plaats van groeien. Dit is met name te verklaren daar waar veel naorlogs bezit wordt gesloopt en wordt vervangen door een grondgebonden milieu. Ook gebeurt het continue monitoren van de woningmarkt in betrekkelijke zin. Geconstateerd is dat de markt wordt gemonitord maar dat gerichte marktgeoriënteerde vervolgstappen geen sinecure zijn. Zelfs het bewust handelen als vastgoedbelegger lijkt nogal eens onderbelicht, hetgeen blijkt uit de voorzichtige houding op het gebied van afname van huurwoningen als achtervang, dan wel het bewust inzetten hierop. Met name een verwijzing naar de product markt matrix van Ansoff is op zijn plaats. Feitelijk gaan de meeste woningcorporaties niet verder dan marktpenetratie “meer van hetzelfde in de huidige markt” (huurwoningen in het verzorgingsgebied) dan wel productontwikkeling “nieuwe producten in de zelfde markt” (koopwoningen, grondgebonden en maatschappelijk vastgoed). Maasdelta is een voorbeeld van een woningcorporatie die zowel nieuwe markten als nieuwe producten verkent, maar tegelijkertijd denkt als belegger van vastgoed.

Terugkijkend naar de verschillende (mogelijke) rollen van een woningcorporatie, zoals die van belegger, ontwikkelaar of sociaal huisbaas is eigenlijk één specifieke houding niet van belang. Hierop lettend wordt vanuit dit onderzoek de stelling van Gruis [2007] gestaafd dat feitelijk wellicht beter gesproken kan worden van een nieuw type woningcorporatie, de analyser; de woningcorporatie die zich bewust is van de ontwikkelingen en marktactiviteiten en hier op eigen wijze op inspeelt en mee omgaat. Reflecterend blijkt het belang van de markt oriëntatie in deze formulering nog groter te zijn dan wellicht in eerste instantie schijnt. De kern is bewustwording van de markt en het afstemmen van beleid en ontwikkeling hierop; kortom markt oriëntatie.

Terugblikkend op het vraagstuk over de breedte van het werkterrein van woningcorporatie en de mate van authenticiteit kan, lettend op de input van de empirische toets, worden volstaan met de stelling dat juist de authenticiteit en de breedte van het werkdomein de potentiële krachten zijn voor woningcorporaties. Kaders ter borging van de maatschappelijke belangen kunnen op andere wijze vorm krijgen, waarmee meer ruimte ontstaat voor woningcorporaties om van grotere betekenis te zijn op het gebied van wonen en leven. In wezen haakt dit aan op hetgeen ook gesteld is in §3.3.2. Zo is onder andere met Mitros gesproken over de kansen die er liggen in het overstappen van de huidige systematiek van huurtoeslag naar een meer inkomens- en vastgoedwaarde gerichtere aanpak.

Verder blijkt in de praktijk dat de nu vergaande overheidsregulering vaak eerder een beperking voor maatschappelijk handelen is dan een toevoeging of borging. Dit onderwerp zelf lijkt al een zeer boeiend onderwerp voor een scriptie onderzoek; “Bedrijfsstijl, werkdomein en authenticiteit van woningcorporaties in het maatschappelijke belang”

In paragraaf §3.4.2. is gesproken over maatschappelijke verantwoording en maatschappelijk rendement. Qua verantwoording lijken woningcorporaties erg ver te zijn, hetgeen ook blijkt uit de beschikbaarheid en transparantie van documentatie. Duidelijk is dat dit aspect hoor op de agenda heeft gestaan van het bestel. Maatschappelijk rendement daarentegen is nog altijd in ontwikkeling. Woningcorporaties zijn nog altijd zoekende naar doeltreffende methoden om dit rendement te bepalen, of beter nog, bepalend te laten zijn voor investeringsbeslissingen. Maasdelta haalde daartoe het programma van het Oranjefonds aan. Reeds in 2006 gaf Schellen aan dat dit een nader te ontdekken gebied is.

Voor wat betreft het bezit is in §3.4.3. aangehaald dat het werken aan het strategisch voorraadbeleid voor woningcorporaties het schakelen is tussen het strategische portfolioniveau, het tactische assetniveau en het operationele propertyniveau. Uit de praktijk blijkt dat strategisch voorraadbeleid van oorsprong een zeer bouwtechnisch en politiek-maatschappelijk ingegeven is. Een nieuwe dimensie hierin, zoals met Waterweg Wonen is aangehaald, zou de marktoriëntatie moeten zijn. Marktoriëntatie wordt hiermee nog beter ingebed in de organisatie en haar werkelijke primaire belang, haar vastgoedportefeuille. Ook vanuit Maasdelta is aangehaald dat het soms goed is om complexen eerder (dan uit bouwtechnische labeling blijkt) uit de markt te nemen om zo algehele marktwaarde van een veel groter gebied te behouden.

Tot slot wordt kort de conjunctuur voor woningcorporatie aangehaald. Uiteraard is het in deze periode van recessie ook voor woningcorporaties moeilijker om woningen in de verkoopsector af te zetten en kan bij het onder druk komen van de kasstroom de (wsw) financieringsruimte (§3.3.2), onder druk komen. Toch brengt deze conjunctuurdaling het inzicht in een nieuwe dimensie, dat van de marktoriëntatie. Ook woningcorporaties zien zich genoodzaakt om hun ogen te openen voor het feit dat de markt meer is dan alleen de huidige klant in de vorm van de huurder en dat marktkwaliteit meer is dan directe afzet van nieuwe woningen. Marktkwaliteit is van veel verderstrekkend belang voor woningcorporaties, omdat dit in grote mate de waarde van het bezit, het bestaansrecht van hun functioneren bepaald en omdat dit mogelijkheden bevat om reeds jaren bestaande doelstellingen over verbetering van de kwaliteit van leven en de woonomgeving behelst. Bijkomende ontwikkeling is dat met de daling van de conjunctuur veel, vaak meer marktgeoriënteerde vakkrachten, noodgedwongen op zoek moeten naar een nieuwe baan door ontslag bij bijvoorbeeld commerciële ontwikkelaars en dat zij regelmatig terecht komen bij gemeenten of woningcorporaties.

7.3. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporatie, de spiegeling.

Een eerste vermeldenswaardige onderkenning is dat het begrip “marktkwaliteit” of “functionele kwaliteit” geen eenduidige invulling geniet in de praktijk. De schriftelijke voorinformatie en de onderlegger bij het interview (bijlagen 1 en 2) zijn hierbij van grote waarde gebleken. Terecht wordt in de theorie een knip gemaakt tussen de deelbegrippen markt en kwaliteit en als toegevoegde onderbouwing ingegaan op functionele kwaliteit. Juiste omdat hier sprake is van meta-begrippen gebeurt invulling veelal objectief. Hieronder nogmaals kort het vertrekpunt.

marktkwaliteit* verwijst naar *de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften.

Deze begripsomschrijving omvat twee kernen.

- Afstemming van het aanbod op de vraag;
- Aandacht voor het heden en de toekomst.

Het belang van beide aspecten van marktkwaliteit wordt in de praktijk onderschreven, zowel vanuit de woningcorporaties als vanuit de commerciële ontwikkelaars, zij het deels vanuit verschillende optieken. Zo ligt het belang van een commerciële ontwikkelaar vanzelfsprekend in de directe afzet van haar producten, maar ook in het creëren van een referentie op behaalde resultaten, een geloofsbrief voor de toekomst. Beiden zijn bepalend voor het voortbestaan van de organisatie. Woningcorporaties daarentegen hebben primair een positie in een gebied en hiermee een verantwoordelijkheid en risico. Het gaat dus om het belang bij directe afzet en om het belang van waardebehoud in fysieke, sociale en economische zin.

Opvallend hierbij is dat, hoewel laatstgenoemde feitelijk nog wel eens van groter belang zou kunnen zijn voor een woningcorporatie, er vaak in eerste instantie gedacht wordt aan de afzetbelangen in financiële en volkshuisvestelijke (woonladder) zin.

Beschreven is dat de brug tussen vraag en aanbod wordt gecreëerd door wat men marketing noemt en dat marketing meer is dan een verzameling van middelen (bij velen bekend als de 4 P's van Mc Carthy / Product, Plaats, Prijs en Promotie). Marketing is een proces, waarmee de brug tussen vraag en aanbod geconstrueerd wordt.

Het incorporeren van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling gaat aldus, zoals ook als conclusie van het theoretische kader blijkt, om het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing.

Voor velen die, al of niet bij een woningcorporatie, actief zijn op het gebied van (gebieds)ontwikkeling en geen opleiding “Marketing en Communicatie” o.i.d. hebben genoten (zoals de auteur van deze scriptie) zal alleen voorgaande al een openbaring zijn. Deze theoretische veronderstelling is daarom in de praktijk voorgelegd en gespiegeld. In kern is besproken dat, maar vooral hoe het proces van marketing is opgebouwd uit de drie fundamenteën en hoe het proces verbonden is met het proces van gebiedsontwikkeling.

- Er dient een goede *marktanalyse* aan ten grondslag te liggen;
- Er dient een *integrale ontwikkelingsvisie* te zijn;
- Er moet in het verlengde van voornoemde punten een *marketingstrategie* worden geformuleerd.

7.3.1. Het eerste fundament; de marktanalyse

In eerste instantie wordt er in de theorie ingegaan op *primaire positiebepaling* door de woningcorporaties. Zo zal helder moeten zijn wat het vertrekpunt in rol en positie is bij een gebiedsontwikkeling, om zo de *reikwijdte van* de te verrichten *marktanalyse* te *bepalen*. Uit de praktijk blijkt niet dat woningcorporaties zich vooraf bewust positioneren ten behoeve van het bepalen van de reikwijdte van de marktanalyse. Het inzetten op marktanalyse lijkt enerzijds beleidsmatig te zijn ingegeven (Waterweg Wonen heeft zich hierin vanuit de beleidsoptiek flink bekwaamd) en anderzijds op projectbasis (Com.Wonen heeft specifiek voor Le Medi een marktscan gedaan). Structurele marktorientatie is waardevol (zoals Mitros en Waterweg Wonen dat doen). Het is bij specifieke gebiedsontwikkelingen echter ook waardevol om een gebiedsgerichte positionering te doen, zoals bijvoorbeeld Blauwhoed dat doet. Bij eerste beoordeling van een gebied of locatie wordt bepaald wat de reikwijdte van de marktanalyse moet zijn.

Vervolgens wordt er in de theorie een expliciet onderscheid gemaakt tussen *interne en externe oriëntatie* en tussen de analyse van *harde en zachte gegevens*. Dit onderscheid wordt door de praktijk, zowel door de woningcorporaties als de ontwikkelaars onderkend. De wijze waarop hieraan invulling wordt gegeven verschilt uiteraard.

De harde aspecten worden door iedere organisatie gehanteerd. Deze laten zich veelal aanvullen door de zachtere elementen. Hierbij wordt vanuit woningcorporaties ook gesproken over het gevoel dat een woningcorporatie in het eigen verzorgingsgebied, de eigen markt heeft. In principe is iedere onderzochte organisatie bekend met begrippen als woonbeleving en leefstijl. Er wordt met regelmaat gewerkt met bedrijven als The Smart Agens Company, Motivation en More For You. Inzet hierbij varieert in het verschaffen van informatie over een zo groot mogelijk verzorgingsgebied (de hele stad) tot aan het krijgen van gevoel bij de in te zetten doelgroep. Vanuit zowel de ontwikkelaars als de woningcorporaties worden kanttekeningen geplaatst daar waar het gaat om de begrenzing van deze onderzoeken. Ook de hardere gegevens zijn en blijven belangrijk. Een combinatie van zachte en harde elementen lijkt het beste inzicht te verschaffen. Een andere kanttekening wordt geplaatst bij de volgende stap in het proces, die van de analyse naar de feitelijke ontwikkeling. Het lijkt alsof er vanuit een diepgaande analyse nogal eens te vaak wordt overgegaan naar een te reguliere productontwikkeling of naar een te eendimensionale ontwikkeling.

In de theorie is gesproken over woonmilieus als combinatie van hardere aspecten en zachte aspecten. In de praktijk lijkt deze theorie niet te zijn of worden opgepakt. Het lijkt alsof de lobby vanuit de leefstijlen erg sterk is geweest en dat gelijktijdig het begrip woonmilieu aan kracht heeft verloren.

Een ander aspect dat nauwelijks besproken is bij de empirische toets is *trendonderzoek*. Bij Waterweg Wonen is het belang van de individuele woonbeleving wel aangehaald, maar mogelijk voert de theorie hierin te ver en dient slechts een open blik naar de maatschappelijke ontwikkelingen een punt van aanbeveling te zijn.

Opvallend is dat het werken vanuit de *kerncompetenties* nog (te) weinig gebeurt. Com.Wonen is van de onderzochte woningcorporaties de enige die een onderscheidende kerncompetentie kon noemen van waaruit zij ook daadwerkelijk werkt aan gebiedsontwikkeling. Verder zijn de woningcorporaties met een zetje in de rug, wel bewust van hun geworteldheid in de gebieden, hun sterke en brede netwerken ed., maar van het bewust inzetten op gebieds- en (deel)producten vanuit deze competenties lijkt geen echte sprake. De onderzochte commerciële ontwikkelaars dichten zichzelf met name de kerncompetenties creativiteit, kwaliteitsbewust zijn en samenwerking toe. Deels wordt ook daadwerkelijk gebiedsontwikkeling aangegaan vanuit deze kerncompetenties. Een voorbeeld daarvan is de kwaliteitsbewuste productdefiniëring en -ontwikkeling door Blauwhoed.

Voor wat betreft de *SWOT-analyse*, zoals in de theorie aangehaald, is alleen door de ontwikkelaars aangegeven dat in principe voor iedere gebiedsontwikkeling een SWOT-analyse wordt gedaan. In andere gevallen is gesproken over ontwikkelingsvisies, gericht op gebiedskenmerken. Een SWOT-analyse als vast procesonderdeel is niet genoemd.

Marktonderzoeken worden op *verschillende manieren* uitgevoerd. Zo is gesproken over internetonderzoek (woonquest bij Waterweg Wonen), over klantenpanels (The Smart Agent bij Com.Wonen), maar ook over statistische gegevens van bijvoorbeeld ABF. Van systematische informatie uit contacten met klanten is geen sprake, al is dit een aspect waar met name de woningcorporaties meer mee zouden kunnen doen. Waterweg Wonen en Mitros hebben aangegeven dit in de toekomst ook wel te willen. Kennisdeling uit allianties kan beide kanten op werken, zo blijkt. Zo spreekt Waterweg Wonen over samenwerking met commerciële ontwikkelaars, waarbij zij de meeste kennis in lijkt te brengen en spreekt Blauwhoed van samenwerking met een woningcorporatie waarbij het de woningcorporatie was die nog veel leek te moeten leren over marktorientatie. In beide gevallen is er waarde te vinden in kennisdeling bij samenwerking.

In de theorie wordt het belang gesteld van de uiteindelijke *afhechting van het eerste fundament* in de vorm van een heldere *positionering*. Hierbij wordt duidelijk op welk marktsegment met welke producttypen wordt ingezet. Dit gaat aldus verder dan veralgemenisering van een doelgroep waarop wordt ingezet. Ook is het van belang om deze positionering zo uit te werken dat van hieruit ook de overige dimensies, zoals de ruimtelijke dimensie en sociale structuren worden aangehaakt. In de praktijk lijkt met name deze laatste stap geen vaste plek te hebben bij gebiedsontwikkeling. Vaak volgt vanuit de eerdere marktanalyse een veralgemeniseerd beeld van een (gewenste) doelgroep waarop wordt ingezet. Eerder is al de zeer algemene middenklasse als voorbeeld genoemd. Blauwhoed werkt daarentegen duidelijk aan de overgang van de marktanalyse naar de feitelijke ontwikkeling door het afhechten van het eerste fundament middels een (in ontwikkeling zijnd) visiedocument. Ook bij Le Medi heeft Com.Wonen overigens een stap gezet tussen de eerdere marktanalyse en de feitelijke productontwikkeling. Kern van de constatering is dat deze essentiële stap te vaak overgeslagen lijkt te worden.

7.3.2. Het tweede fundament; de integrale ontwikkelvisie

Het totstandkomen van een integrale ontwikkelingsvisie is een discipline op zich. In wezen is dit fundament de hoofdschakel tussen het proces van gebiedsontwikkeling en het proces van marketing. Het maken van een integrale ontwikkelingsvisie is niet het doel zelf binnen het proces van marketing. Wel vormt het de verankering van de verworven inzichten uit het eerste fundament, waarbij een integratieslag wordt gemaakt met de overige elementen binnen de gebiedsontwikkeling, zoals omschreven in hoofdstuk 2. De wijze waarop woningcorporaties een rol hebben of nemen in de totstandkoming van ontwikkelingsvisies en de mate waarin hierbij daadwerkelijk tot integrale afwegingen wordt gekomen is een onderwerp van studie op zich. Rigo [2007, p.15] spreekt hierbij voor woningcorporaties uit dat het niet alleen gaat om het belang van het eindproduct zelf, maar meer om wat de visie in gang zet.

In §4.5. is een integrale ontwikkelingsvisies als volgt toegelicht: "een integrale ontwikkelingsvisie is een *samenhangende lange termijn*visie, gericht op *toekomstige ontwikkelingen* van een gebied. Het is een visie op *hoofdpijnen*, waarbij *prioriteiten* worden gesteld en waarbij op hoofdpijnen wordt aangegeven *hoe* de visie wordt *uitgewerkt*. [Van 't Verlaat, 2007]. Pans [Dil, Van Luin en Van Rooy, 2006, p.159] spreekt hierbij over *verbeelden*, *verbinden* en *verwezenlijken*. In de praktijk blijkt dat van een echt integraal proces niet altijd sprake is, maar dat uiteindelijk voornamelijk alle losse elementen een plaats hebben in de ontwikkeling en van optimale samenhang geen sprake is. Ook wordt geconstateerd dat het aspect lange termijn een punt van aandacht blijft bij gebiedsontwikkeling. Zo geeft onder andere Com.Wonen aan dat het voorkomt dat ontwikkelingen eerder tot stilstand komen dan dat het feitelijke eindresultaat is behaald en dat daarom meer aandacht besteed zou mogen worden aan een goede fasering. Hierbij kan ook het belang van prioritering bij de fasering worden aangehaald. Wat sterk opvalt is dat woningcorporaties zich hebben aangeleerd om wijkgericht te denken en te werken, wat voornamelijk voortkomt uit de gewenste integratieslag tussen fysiek en sociaal. Een schakeling naar grotere schaal lijkt nog geen vanzelfsprekendheid.

Vaak blijft men hangen op dit wijkniveau, waarbij hooguit een vergelijk wordt neergelegd met andere wijken binnen de zelfde gemeente. Een totaalbeeld van de ontwikkeling van een gemeente, maar vooral een gezamenlijk totaalbeeld lijkt lang niet altijd aan de orde te zien. Waterweg Wonen heeft expliciet aangegeven dat nu “eindelijk” vanaf 2008 een gezamenlijk gedragen visie is ontstaan voor de gehele gemeente, van waaruit de verschillende (deel)gebieden ontwikkeld kunnen worden. Visieontwikkeling op groter contextueel niveau verdient aandacht, maar ook het terugschakelen naar kleiner gebieds- of buurtniveau is van belang. Zo lijkt de aandacht nogal eens te verschuiven naar de aanpak van de “rotte appels”, waarmee dan (tijdelijk) de aandacht afgeleid lijkt van de grotere algehele visie. Voor wat betreft genoemde stappen in de totstandkoming van een integrale ontwikkelingsvisie geldt feitelijk dat voor dit onderzoek niet getoetst is of genoemde integrale ontwikkelingsvisies (en dat geldt voor zowel de woningcorporaties als de ontwikkelaars) ook daadwerkelijk volgens deze “ideaal”lijn tot stand is gekomen en of deze lijn ook daadwerkelijk ideaal geweest zou zijn. Aldus is ook hier een alleraardigst scriptieonderwerp uit te destilleren “woningcorporaties en integrale ontwikkelingsvisies”. Voor dit onderzoek volstaat de constatering dat het tot stand komen van integrale ontwikkelingsvisies nog onvoldoende samenhangend en gezamenlijk gebeurt en dat nog onvoldoende wordt geschakeld tussen schaalniveau's en lange- en korte termijn. Verder blijkt uit onderliggend onderzoek dat daar waar het gaat om het incorporeren van marktkwaliteit dit element nog onvoldoende vertaalslag kent van fundament 1, marktanalyse, via een integrale visie naar een feitelijke ontwikkeling en bijbehorende marketingstrategie. In de volgende paragraaf zal een en ander verder worden verduidelijkt.

7.3.3. Het derde fundament; de marketingstrategie

In voorgaande is het belang van een integrale ontwikkelvisie als vertaling in hoofdlijnen van de voorgestane ontwikkeling benadrukt. Van hieruit wordt vanuit de diverse disciplines, waar mogelijk in gezamenlijkheid de ontwikkeling verder vormgegeven. Ook het proces van marketing vindt van hieruit verder zijn weg, naast bijvoorbeeld het ontwerpproces en het verder vormgeven van de (financiële)business case. Zo blijft het mogelijk om voortdurend te schakelen en te koppelen tussen deze verschillende elementen en de planoptimalisatie, als omschreven in §2.2.5. te bewaken. Het fundament van de marketingstrategie heeft dus een heldere relatie met de planontwikkelfase van het proces van gebiedsontwikkeling. Daarnaast bevat deze marketingstrategie echter ook elementen die van directe invloed zijn op de latere uitvoering, zoals bijvoorbeeld de verkoop promotie van gerealiseerd vastgoed, het bewaken van planning en timing of het in stand houden van de samenwerking. Aldus heeft de marketingstrategie een primaire relatie met de planontwikkelfase en met de realisatiefase. Het vormt de samenstelling van de marketingmiddelen die gezamenlijk ingezet zullen worden om de marketingdoeleinden in het belang van de gebiedsontwikkeling te behalen. In hoofdstuk 4 is ingegaan op deze 9 gedefinieerde marketingmiddelen, waarbij uiteen is gezet op welke wijze woningcorporaties deze middelen aan zouden kunnen wenden om te komen tot een juiste verbinding van het proces van marketing met dat van gebiedsontwikkeling. De wijze waarop van deze middelen in de praktijk gebruik wordt gemaakt door woningcorporaties, maar dus ook door ontwikkelaars, de kanttekeningen van §6.2.1. in acht houdend, is aan deze theorie gespiegeld.

7.3.3.1. Product

In de theorie is naar voren gekomen dat een Product meer is dan slechts een verstoffelijking van de aanbod op de vraag, maar dat ook niet stoffelijke eigenschappen zijn toe te dichten. Hierbij is een onderscheid aangegeven tussen de *fysieke*, functionele en culturele *productcomponenten* van een product. De *functionele* componenten betreffen in kern de wijze waarop het functioneren van een product breder of bewuster kunnen worden aangezet. Als voorbeeld is hierbij geduid op het toevoegen van diensten aan een fysiek product of het vergroten van de functionaliteit door bijvoorbeeld duurzaamheidsaspecten. De *culture* component appelleert aan de gedragspatronen en opvattingen ten aanzien van het product. Hierbij is gewezen op de potentiële culturele waarde van de geworteldheid van een woningcorporatie in een gebied. Het gaat hierbij dus om de toevoeging van de waardedimensie aan een product, dan wel aan een gehele gebiedsontwikkeling.

In de praktijk blijkt dat met name bij woningcorporaties het tot stand brengen van producten nog betrekkelijk eendimensionaal wordt benaderd. Gebleken is wel dat het inzetten op marktanalyse zijn weg begint te vinden, maar dat een vertaling van dit marktinzicht in de integrale ontwikkelingsvisie nog onvoldoende plaatsvindt. De volgende stap, die van de feitelijke productontwikkeling is hiermee niet te optimaliseren. In het praktijkonderzoek blijkt dat ook vanuit woningcorporaties wel gewerkt wordt met- en aan de verschillende productcomponenten, maar dat dit veelal niet “bewust” als onderdeel van de productontwikkeling gebeurt, laat staan vanuit een marketingoptiek. Duurzaamheid wordt als functionele component bijvoorbeeld wel toegepast, maar alleen Proper Stok haalt aan dat het een kans is om dit aspect een koopbesluit uit te lokken en niet slechts vanuit maatschappelijk en ideologisch oogpunt hierop in te zetten.

Ook het leveren van bestaande of nieuwe diensten lijkt in de praktijk vaak los gezien te worden van het creëren van een geheel product. Zo hebben woningcorporaties over het algemeen een eigen onderhouds- of (VvE)beheerclub, maar wordt deze niet (bewust) ingezet om te komen tot een overall aantrekkelijker product. Als voorbeeld is bij enkele gesprekken voorgelegd “waarom bij koopwoningen niet ook een mogelijkheid tot een onderhouds (schilder)contract aanbieden?” Per slot van rekening ben je als woningcorporatie voor je eigen bezit ook al eens in de 5 jaar in de wijk aan het schilderen.”

De culturele component lijkt het minst tastbaar in de praktijk. Deze component moet veelal worden toegelicht met voorbeelden alvorens in te kunnen schatten wat het gebruik is. Woningcorporaties erkennen weldegelijk hun geworteldheid in gebieden en de verantwoordelijkheid die zij hier kennen. Nog te weinig lijkt dit echter vertaald te worden in een gevoel van verantwoordelijk en hoederschap dat gekoppeld wordt aan producten, laat staan gebiedsontwikkelingen. Hierbij is een relatie te leggen met de psychologische productschil.

Ook de opbouw van producten in *productschillen*, vanaf de productkern tot en met het psychologische product is geen vanzelfsprekendheid voor woningcorporaties, blijkt in de praktijk. In kern kan gesteld worden, zoals dat hiervoor al is gedaan, dat productontwikkeling nog te eendimensionaal gebeurt, “we kennen de vraag en daar bieden we dit product op aan”. Vanzelfsprekend is van volledige producten vaak wel sprake, maar of deze bewust zijn gecreëerd, opgebouwd vanuit de productkern en of gepoogd is dit volledige product verder te brengen tot een psychologisch product is de vraag. Gesteld is in de theorie dat een *productkern* gebaseerd is op kerncompetenties. Over dat laatste is geconstateerd dat woningcorporaties zich vaak onvoldoende bewust zijn van hun kerncompetenties, al zullen zij deze in zijn algemeenheid wel kennen en verwoorden. Zo is in de meeste jaarverslagen en ondernemingsplannen te lezen over de maatschappelijke verantwoordelijkheid, de inzet op prettig wonen en zorg voor een goede woonkwaliteit. Een voorbeeld van een volledig product, ontwikkeld uit zo'n kerncompetentie is de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, waarop bijvoorbeeld Maasdelta inzet. Lettend op de uitgebreide opsomming van potentiële kerncompetenties wordt gesteld dat er veel mogelijkheden zijn om bewuster vanuit deze kerncompetenties te ontwikkelen.

Bij bestudering van de praktijk lijkt het vooral zo te zijn dat in veel gevallen gedacht wordt in *basisproducten*. Hiervoor is al aangehaald “we kennen de vraag en daar bieden we dit product op aan”. Basisproducten zijn feitelijk, zo blijkt ook in de theorie, letterlijk de basisvormen van producten. De meeste “professionals” lijken in eerste instantie te denken in basisproducten, “we moeten hier inzetten op huizen met schuine kapjes”, terwijl de uiteindelijke consument in veel gevallen net iets verder denkt en wenst dan dit. Een bewuste vertaalslag naar een *volledig product* is dan ook van groot belang. Hier wordt de aansluiting gevonden en gehouden met de feitelijke vraag. Zo kan worden voorkomen dat inderdaad een woning met een schuine kap wordt gebouwd, met gele bakstenen en veel hout, terwijl de feitelijke vraag uitgaat naar woningen met een schuine kap met rode bakstenen in een wijk met veel speelgelegenheid. Commerciële ontwikkelaars lijken beter dan woningcorporaties in staat om bewust de stappen in de productontwikkeling te doorlopen. Zo is gebleken dat zowel Blauwhoed als Proper Stok een aparte afdeling hebben die (onder andere) bezig is met producttypologieën.

In de theorie is reeds een relatie gelegd tussen de *psychologische productschil* en aanverwante aspecten als de culturele productcomponent, bij voorkeur afgeleid uit de kerncompetenties, identiteit door promotie en bewuste inzet op doelgroepsegmenten. Hier is sprake van een lastig tastbaar element van productontwikkeling. Toch ligt hier in potentie een grote waardeslag in het vinden van de brug tussen vraag en aanbod, omdat de meeste beslissingen uiteindelijk worden genomen in onbewuste processen, zoals ook in figuur 25 van §4.6.8 is getoond. Gesteld is dat het hier gaat om het toevoegen van emotie aan een product. Een voorbeeld waarbij hier daadwerkelijk op in is gezet (al zullen waarschijnlijk maar weinigen dit als psychologisch product benoemen) is Le Medi in Bospolder Tussendijken, mede door Com.Wonen ontwikkeld. Inmiddels is bekend dat uiteindelijk 80% van de bewoners de beoogde doelgroep betreft en dat van een succesvol product gesproken kan worden. Ook Blauwhoed heeft met haar eigen kwaliteitskeurmerk op de Blauwhoed Eurowoning® een psychologisch product in handen. Een product dat alleen al door de merknaam bij menig consument een vooringenomen vertrouwen creëert.

Een toe te voegen aandachtspunt dat uit deze synthese blijkt is het belang van de openbare ruimte bij gebiedsontwikkeling. Zowel vanuit de woningcorporaties als de ontwikkelaars wordt gewezen op de waarde hiervan bij zowel de afzet als het behoud van marktwaarde. Reeds in voorgaand hoofdstuk is daarom gewezen op de relatie die dit legt tussen de elementen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen. Nog meer specifiek wordt daarbij de studie van Van Dam en Visser [2006] aangehaald, waarin gesteld is dat de waarde van een woning voor maximaal 50% bepaald wordt door de fysieke eigenschappen van de woning en dat de (minstens) overige 50% bepaald wordt door de omgevingsfactoren. In tegenstelling wat in praktijk, zo blijkt ook uit enkele interviews, wordt gedacht, wordt van deze 50% het grootste deel bepaald door de sociaal-culturele en sociaal-economische woonomgevingskenmerken, naast de ruimtelijke en functionele aspecten van de woonomgeving.

In de interviews is dit ook voorgelegd, hetgeen met veel interesse is ontvangen. Juist uit deze constatering blijkt het belang van beleving bij gebiedsontwikkeling voor de afzet, aarding, behoud en zelfs de waardecreatie hierbij. Deze wordt dus werkelijk bepaald door (veel) meer dan alleen de feitelijke woonproducten en/of aanverwante diensten.

Samengevat lijkt *productontwikkeling*, laat staan *productvernieuwing* en productinnovatie, onvoldoende ontwikkeld in de bedrijfsvoering van woningcorporaties. Wel wordt ingezet op bepaalde producten, waarbij zelfs specifieke doelgroepen worden beoogd. Er lijkt hierbij echter in regelmaat een greep te worden gedaan uit redelijk algemene producttypen, soms zelfs gebaseerd op algemene, standaard productdefinities. Uiteraard zijn er uitzondering op deze regel, maar feit is dat een bewustere opbouw van de producten, afgestemd op de marktinzichten van enorme waarde zal zijn voor woningcorporaties en hiermee zeker ook voor gebieden. Lettend op de wijze waarop productontwikkeling plaatsvindt bij woningcorporaties lijkt *productinnovatie*, het toewerken naar geheel nieuwe producttypen en concepten voor veel woningcorporaties een stap te ver of te snel. In potentie zullen velen het werken aan innovaties in zich hebben, omdat zij aan een groot deel van de voorwaarden voldoen als genoemd in figuur 24. Zo is het bijvoorbeeld noodzakelijk om een up-to-date klanteninzicht te hebben en moet er voldoende intern draagvlak zijn. Verder is creativiteit en frisse kijk vereist, allen elementen welke een woningcorporatie kan behelzen. Het grootste punt zit hem echter in de vereiste innovatie focus gebaseerd op de bedrijfsmissie, zoals al voorwaarde genoemd in paragraaf §4.6.2. Slechts weinig woningcorporaties zullen hun bedrijfsmissie op innovatiefocus hebben gericht, maar met name op het “gewoon bereikbaar maken van goed wonen”. Een eerste grote slag zal dan vooral wenselijk zijn in de reguliere productontwikkeling. Wel kan hierbij, en dat geven zowel Waterweg Wonen als Mitros ook aan, meer gewerkt worden naar een ontwikkeling voor en door de klant. Zo wordt als kans genoemd het samenwerken met klantenpanels, waardoor er een meer *interactieve productontwikkeling* ontstaat, ergo een betere vertaling van het marktinzicht naar de feitelijke ontwikkeling.

7.3.3.2. Plaats

In de theorie is onderscheid gemaakt tussen plaats als *fysieke verschijningsvorm* en als *mentale verschijningsvorm*. In fysieke vorm heeft plaats voor woningcorporaties met name een imagowaarde. Daarbij gaat het, zoals eerder aangehaald in veel gevallen om geografisch afgebakende eenheden, veelal in de vorm van een wijk. Wijken hebben namen, een handig handvat voor een identiteit zo het lijkt. De Nederlandse oude zuilengenen komen hier ook regelmatig bovendrijven, wanneer beschouwd wordt dat vooral op dit wijkniveau met *imago's en identiteiten* gelabeld wordt. In veel gevallen niet geheel terecht omdat dergelijke wijken als geheel vaak veel te groot zijn om slechts één identiteit te krijgen. In dat kader is eerder gesproken over het schakelen in schaalniveaus. Zo is bijvoorbeeld voor de wijk Utrecht Overvecht voor Mitros een zeker onderscheid te vinden in deelgebieden, met eigen problemen, kansen, imago's en identiteiten. Hier ligt dan ook een relatie met promotie als middel, mede vanuit psychologische optiek. Wederom is beleving hier een kernbegrip. Overigens lijken de ontwikkelaars niet veel anders naar dit spectrum van het begrip plaats te kijken. Woningcorporaties zijn zich goed bewust van hun *positie en verantwoordelijkheid* in gebieden waar zij veel bezit hebben. Mede daaruit ontstaat het inzicht in het belang van voornoemde imago's en identiteiten. In veel gevallen heeft dit element dan ook wel een gearde plek in de oorsprong van een gebiedsontwikkeling. Opvallend is dat de ontwikkelaars in dit kader wellicht nog wel zwaarder hangen aan het belang van deze aspecten. Vrijwel altijd wordt als eerste naar het imago en de identiteit van de plaats gekeken, waarmee blijkt hoe bepalend deze kunnen zijn voor de eigenlijke marktwaarde van een gebied. Door de geworteldheid van het sterke denken in wijken en soms in buurten lijkt de psychologische invulling van een plaats, zoals de eigenlijke gebruikers van gebieden dat in essentie wel hebben onvoldoende belicht. Blauwhoed heeft aangegeven zich bewust te zijn van de potentie, of de potentiële dreiging van de mentale beleving, de *mental map*, van een plaats. In zijn algemeenheid echter lijkt dit aspect meer aandacht te verdienen. Wederom gaat het hier om de beleving van een gebied. Een geografisch afgebakend gebied, zoals bijvoorbeeld een wijk kan nog zo mooi worden opgeknapt, maar als in de mentale beleving ook de niet opgeknapte toegangsrouten naar het stadshart bij dit gebied hoort mist er zeker wat in de aanpak. In de theorie is hierover ook geschreven over potentiële betekenisvolle relaties en extra kansen en aandachtspunten.

7.3.3.3. Prijs

In de theorie is gewezen op de verschillende middelen die woningcorporaties in handen hebben om te benutten in het belang van een gebiedsontwikkeling, zij het in de vorm van differentiatie van het aanbod, zij het met als doel om ontwikkelingen los te trekken. De prijzen kunnen worden beïnvloed op huurniveau en koopniveau, maar zeker ook door combinaties van beiden.

In de praktijk blijken vooral *koop-koop* producten zoals Koopgarant en *koop-huur* producten zoals Te Woon aan de orde, hetgeen de theorie bevestigt. Wel wordt geconstateerd dat dergelijke producten in feite nog opvallend weinig worden afgenomen. Vaak lijken consumenten zich niet bewust van het bestaan of de kansen van deze producten. Dit lijkt door de conjunctuurdaling wel aan te trekken. Ook vanuit de ontwikkelaars, wordt erkend dat dergelijke producten vanuit de woningcorporaties kansen kennen en dat zij te weinig aftrek lijken te vinden. *Variatie in huurprijzen* is weinig besproken. Wel geeft bijvoorbeeld Maasdelta aan zich te oriënteren op de duurdere huursector. In veel gevallen wordt dit in de praktijk het Vesteda-model genoemd, duurdere huur met een bijpassend voorzieningenniveau. Woningcorporaties lijken deze stap echter nog niet geheel te durven nemen. Er wordt hierbij in eerste instantie gewezen op het gebrek in aansluiting op de gehele portefeuille (Maasdelta) en op het feit dat de werkorganisatie hier onvoldoende op is geëquipeerd (Mitros). Het verhogen van huurprijzen bij mutatie, dus het verhogen van de huurprijs van een sociale huurwoning als deze leegkomt is niet als middel genoemd vanuit de woningcorporaties. Dat lijkt vreemd, omdat wel gesproken wordt over verkoop van bestaand bezit bij leegkomen en gelijktijdig gesproken wordt over de wens om huurprijzen marktconformer te maken en toeslagen meer inkomensgebonden te maken (zoals Mitros en Com.Wonen dat verwoorden). In de praktijk gebeurt het zelfs dat bij verbetering van het woningbezit er alsnog voor gekozen wordt om huurprijzen niet te verhogen, waarmee woningcorporaties zich feitelijk in de eigen vingers snijden, veelal onder de noemer van het creëren van draagvlak voor dergelijke ingrepen. De vraag is of dergelijk draagvlak niet ook op andere wijzen te verkrijgen is, zoals ook Urlings [2007] heeft onderzocht in haar MCD 3 scriptie. Duidelijk lijkt te zijn dat het ontwikkelen in de dure koopsector in principe geen optie is voor woningcorporaties. Hier wordt in de praktijk gewezen op de bbsh doelstellingen, de capaciteit (Waterweg Wonen dicht zichzelf bijvoorbeeld niet de kerncompetentie van ontwikkeling toe) en op het hoge risicoprofiel. Een nieuw aspect, dat zeker van toegevoegde waarde is op de theoretische uiteenzetting is het verkregen inzicht in de mogelijke zogenaamde *achtervangpositie* voor in gebiedsontwikkelingen, zij het de eigen ontwikkeling (zoals door Com.Wonen genoemd) als de ontwikkeling van commerciële ontwikkelaars. Dit betekent dat af wordt gesproken dat woningen die niet worden verkocht door de woningcorporatie zullen worden overgenomen, om zo de afzet te garanderen en de ontwikkeling niet te frustreren. Door de ontwikkelaars wordt een dergelijke rol (uiteraard) als zeer nuttig aangegeven. Zo wijst Proper Stok op de kansen die dit heeft geboden en getoond in Amsterdam Osdorp, waarbij woningcorporatie Deltaforte een grote achtervangrol vervulde. Opvallend is dat veel woningcorporaties een dergelijke achtervangrol als laatste redmiddel zien, zij het voor zichzelf (Com.Wonen) als voor de ontwikkelaar. Maasdelta is heel helder in het tonen van de kansen vanuit woningcorporatieoptiek. Zij weet dergelijke posities strategisch in te zetten, zowel voor de eigen woningportefeuille (woningcorporatie als belegger en vastgoedhandelaar) als voor de financiële balans (door het koppelen van achtervang aan gronduitgifte). Gesteld wordt aldus dat een dergelijke rol als achtervang zijn kansrijke rol nog lijkt te moeten vinden en dat vooralsnog woningcorporaties met een redelijk vermogen (zoals Maasdelta), maar ook met financieel-strategische capaciteit (idem) deze weg bewust bewandelen. Een laatste punt van aandacht, voortkomend uit dit marketingmiddel is de zorg vanuit het corporatiebestel over de *overheidsmaatregelen*, welke een *groot beslag* leggen *op de middelen van de woningcorporaties*. Hierbij worden genoemd, de ingevoerde Vennootschapsbelasting, de 'Vogelaarheffing', het inflatievolgende huurbeleid en dit alles nu nog in combinatie met de WSW-borging, gebaseerd op kastromen. Deze combinatie maakt het voor een veel woningcorporaties, steeds lastiger om zelf gebiedsgericht investeringen te doen. Ontwikkelaars zijn zich van deze problematiek nog niet volledig doordrongen.

7.3.3.4. Promotie

Bij promotie is onderscheid gemaakt tussen productgerichte aanpak, klantgerichte aanpak, gebiedsgerichte aanpak en organisatiegerichte aanpak. Duidelijk wordt in de praktijk dat zowel de woningcorporaties als de ontwikkelaars dit onderscheid niet bewust maken. Meer in zijn algemeenheid lijkt gesproken te worden over promotie bij ontwikkeling, of het nu projectontwikkeling of gebiedsontwikkeling is. Met name de *productgerichte promotie* heeft in veel organisaties een plek. Zo worden vrijwel altijd glossy brochures gemaakt voor nieuwbouw en krijgen nieuwe ontwikkelingen mooie internetsites. Meer specifiek werkt Waterweg Wonen voor een project bijvoorbeeld met Ikea bonnen bij snelle koop. Een ander voorbeeld is de Eurowoning® van Blauwhoed, waarop specifieke promotie kan worden verricht, al wordt hierover aangegeven dat dit nu juist de afgelopen periode te weinig is gebeurd. Reeds aangehaald is dat producten als Koopgarant en Te Woon suboptimaal afzet vinden, terwijl hier voor zowel de consument als voor de gebiedsontwikkeling/laar kansen liggen. Promotie van dergelijke producten verdient dus zeker, zoals in de theorie verondersteld en in de praktijk onderschreven, meer aandacht. Ook *gebiedsgerichte promotie* is steeds meer aan de orde. In het verlengde van het geconstateerde belang van bij de identiteit en imago van gebieden, lijken steeds meer organisaties bewuster aan de slag te willen met gebiedspromotie, placebranding.

Toch is dit momenteel nog erg weinig werkelijk in toepassing. Proper Stok heeft deze koers sterk gevaren in haar rol in (Nieuw!) Crooswijk en Waterweg Wonen spreekt heel bewust over het niet meer gebruiken van de wijknaam Babberspolder.

Deze wijze van gebiedspromotie zal beetje bij beetje aan terrein winnen in de wereld van marketing, zo lijkt de praktijk te tonen. Een aandachtspunt dat hierbij wel wordt genoemd is de rol van de verschillende partijen bij veel gebiedsontwikkelingen. Zo is het voor een woningcorporatie of ontwikkelaar erg moeilijk om in te zetten op placebranding wanneer de betreffende gemeente niet een zelfde koers wenst te varen. Samenwerking en gedeelde visie zijn dan ook van groot belang. *Klantgerichte promotie* begeeft zich duidelijk, zoals ook in de theorie is verondersteld op het, nog nauwelijks ontgonnen, psychologische terrein in gebiedsontwikkeling. Het belang van verankering in de psyche wordt net zo zeer gezien als de mate van breekbaarheid hiervan. Hier wordt tevens op gewezen daar waar het om *producentgerichte promotie* gaat. Het belang van het merk woningcorporatie of het merk ontwikkelaar wordt wel gezien, maar er wordt bijna nog sterker gewezen op de betrekkelijkheid hiervan. Zo wordt gesteld dat een opgebouwd vertrouwen als sneeuw voor de zon kan verdwijnen door één mislukte ontwikkeling. Waar zowel de ontwikkelaars als de woningcorporaties echter niet over spreken is wat er zou gebeuren als er bij voorbaat al een slechte naam aan de organisatie hangt. Dan zouden zij hier wel hard aan werken. Zo spreken beide ontwikkelaars over visitekaartjes en geloofsbrieven en hebben woningcorporaties het over het willen zijn van een betrouwbare partner in de stad. Al met al dus zeker van belang, maar met name te bewerken vanuit de resultaten en minder door middel van promotie.

7.3.3.5. Personeel

Zoals in de theorie werd aangegeven blijkt ook in de praktijk het werkdomein van een woningcorporatie erg breed te zijn. In de organogrammen is ook vaak een duidelijk onderscheid te zien tussen de primaire verhuurprocessen, de bedrijfsvoering en de vastgoedorganisatie. Integrale aanpak bij gebiedsontwikkeling is voor een woningcorporatie alleen om die reden al een grote uitdaging, hetgeen bij veel woningcorporaties wordt ingevuld door het inzetten van een procesmanager of gebiedsmanager. Deze is dan verantwoordelijk voor alle aspecten, zowel fysiek, economisch als sociaal, ruimtelijke kwaliteit, markt en middelen. Of en hoe dit in de praktijk werkelijk functioneert, is in het kader van dit onderzoek niet onderzocht. Wel is duidelijk geworden dat het aspect marktkwaliteit vaak geen authentieke plek heeft binnen de organisatie. Vaak wordt marktinzicht vergaard binnen de beleidsmatige afdeling van de woningcorporatie, aangevuld met de inzichten van de vastgoedclub. Mitros is de enige woningcorporatie gebleken die feitelijk een separate functie van marktanalist had. Verder van belang voor het verspreiden van kennis, inzicht en capaciteit blijken de cultuur en organisatiestructuur van de woningcorporaties, hetgeen vanzelfsprekend voor ieder ander inhoudelijk onderwerp zal gelden. Geconstateerd is dat voor de woningcorporaties het marktgericht denken wel steeds meer een issue wordt. Hierbij is gewezen op het belang dat vooral ook bestuur en management doordrongen moet zijn of worden van deze belangen. De huidige conjunctuurdaling zal hier aan bijdragen. Bij beide commerciële ontwikkelaars heeft marketing een duidelijk andere plek in de organisatie. Zo is reeds aangegeven dat de marktinzichten voor Blauwhoed primair bepalend zijn voor welke (gebieds)ontwikkeling dan ook en dat de gehele organisatie, werkprocessen en personeelscultuur hiervan is doordrongen. Ook bij Proper Stok heeft markt oriëntatie een specifieke rol, zij het in een iets andere vorm. Proper Stok heeft een eigen verkoopafdeling van waaruit de marktinzichten de organisatie in groeien. Door teams te vormen van de marketeers en de (gebieds)ontwikkelaars koppelen beide commerciële ontwikkelaars de processen van marketing en gebiedsontwikkeling zoveel mogelijk. Voor de woningcorporaties zit hierin zeker een leerpunt.

7.3.3.6. Politiek en bestuur

Bestuurders en/of directie worden bij zowel woningcorporaties als ontwikkelaars van grote waarde geacht. Voor beide organisaties geldt dat goede bestuurders beschikken over een breed netwerk en goede relationele vaardigheden. Zij zijn in staat om processen waar nodig los te trekken, zij het door forcering, zij het door charme en charisma. Met name ook de onderlinge relaties en interacties tussen bestuurders van woningcorporaties en ontwikkelaars, maar vooral ook die met overheids (veelal gemeente)bestuurders blijken soms van enorme waarde te zijn. Wel wordt hierbij aangegeven dat nogal eens de kool en geit gespaard neigen te worden, omdat partijen bang zijn voor escalatie. In de praktijk werkt dit nogal eens averechts. Ook kunnen de relaties met maatschappelijke organisaties en gebruikersgroepen (zoals huurders) van grote waarde blijken. Als aanvullend aandachtspunt komt in de praktijk naar voren dat ook erg veel waarde wordt gehecht aan de positie van de bestuurders richting de organisatie zelf. Zo kan een goede bestuurder in staat zijn om zijn of haar organisatie te laten excelleren en werkt het tegenovergestelde ook net zo hard tegenovergesteld. Samenvattend wordt daarbij gesteld dat leiderschap, want daar komt het op neer, altijd

mensenwerk zal blijven. Juist daarom is dit punt lastig op te nemen als blauwdruk in de marketingstrategie. Desondanks zal het te allen tijde een plek moeten hebben in het marketingproces.

7.3.3.7. Partnerships

Zowel vanuit de woningcorporaties als vanuit de ontwikkelaars wordt aangegeven dat veel in samenwerkingsverbanden wordt gewerkt, waarbij deze vormen variëren, zoals ook de theorie is gesteld. Aldus wordt de theorie over de vormen van samenwerking in basis gestaafd. De feitelijke eigenschappen, krachten en zwakten zullen in dit onderzoek niet verder worden belicht. Daarvoor is het wijsheid om te verwijzen naar de scriptieonderzoeken van bijvoorbeeld Uilen, Wezenberg en Gijzen, allen MCD5 (2009). Opvallend is dat de meeste onderzochte partijen van mening zijn dat zij vaak een grote trekkende rol hebben bij de totstandkoming van een ontwikkeling. Vaker lijkt er sprake te zijn van een wederzijds zoeken naar gezamenlijkheid en dito vertrouwen. Zo komt het ook voor dat samenwerkingen worden beëindigd of in vorm worden veranderd. Beide organisatietypen (woningcorporaties en ontwikkelaars) (b)lijken ergens wel een ander beeld te hebben van elkaar, hetgeen ook aangeeft dat er sprake is van twee werelden die gezamenlijk willen of moeten werken aan een betere wereld. Hier nog buiten gelaten de aard en het karakter van gemeenten, met ook haar eigen beeld over ontwikkelaars en woningcorporaties en vice versa.

Daarnaast is er voor woningcorporaties daadwerkelijk sprake van samenwerking met maatschappelijke organisaties en samenwerking met gebruikersgroepen al lijkt dit in de praktijk voornamelijk te gaan door middel van consultatie. Er is een voorzichtige tendens zichtbaar dat met name de huurderbelangengroepen minder bindend adviserend zullen worden. Ook dit heeft te maken met de groei naar een meer marktgeoriënteerde houding. In feiten zijn deze huurderbelangengroepen in lang niet alle gevallen meer de feitelijke consumenten, maar spreken zij vanuit hun (aan het bbsh ontleende) inspraakrecht. Steeds vaker zullen in plaats van deze organisaties de werkelijke doelgroepen betrokken worden bij de ontwikkeling, zoals door bijvoorbeeld Mitros als Waterweg Wonen ook wordt aangegeven. Het lerende vermogen bij samenwerkingen kan beide kanten op werken. Zo is genoemd dat een woningcorporatie nogal eens verder is in haar marktinzichten dan de betrokken ontwikkelaar, maar evenzo is aangehaald dat menig woningcorporatie nogal eens geneigd is om te denken vanuit cijfers en wensbeelden.

Als specifiek punt van aandacht bij welke vorm van samenwerking ook wordt vanuit zowel de woningcorporaties als de ontwikkelaars een wederzijds vertrouwen genoemd. Zonder dit als basis werkt een samenwerking nauwelijks. Dit nog eens teruggelegd bij de eerdere constatering over de verschillen in beeldvorming geeft zicht op een van de oorzaken waarom menige gebiedsontwikkeling zo moeizaam lijkt te verlopen. Tevens geeft dit aan dat bij het bestaan van wederzijds vertrouwen het lerende vermogen een veel grotere potentie heeft.

7.3.3.8. Psychologie

Het psychologische aspect in marketing bij gebiedsontwikkeling is in de praktijk wellicht nog het meest onderbelichte aspect. Dit blijkt ook uit de ingevulde inzichten op dit punt in bijlagen 3 tm 8 en idem in voorgaand hoofdstuk. Evenzo opvallend is dat in de theorie wordt aangegeven dat met name op dit psychologische gebied voor het grootste deel de beslissingen worden genomen. Het gaat hier zeer sterk om waardegerelateerde kenmerken zoals imago en vertrouwen. Deze zijn allen zeker besproken en onderkent, maar juist hiervan blijkt in de praktijk dat zij vaak breekbaar en betrekkelijk lijken te zijn voor een consument. Enerzijds wordt dus geconstateerd dat het belang van het psychologische aspect groot is, anderzijds wordt gesteld dat dergelijke waardegerelateerde kenmerken soms erg breekbaar en betrekkelijk lijken. Juist die combinatie zou moeten leiden tot een grotere nadruk op het psychologische aspect bij marketing. Als “de waarde van de mening van de consument” inderdaad zo betrekkelijk is en bekend is dat juist op dit gebied de meeste beslissingen worden genomen, moet dan niet juist moeite gedaan worden om het afbreukrisico van deze elementen te verkleinen? Feitelijk wordt dit bevestigend beantwoord, wanneer bijvoorbeeld de ontwikkelaars zeggen dat zij vooral willen laten zien dat zij het kunnen (visitekaartje) en de woningcorporaties zeggen dat zij een betrouwbare partner voor leven en wonen in de stad willen zijn.

Samenvattend valt te constateren dat vanuit het onbekende nog onvoldoende bewust gestuurd- en ingezet wordt op de psychologie als marketingmiddel. Laat staan dat er bij gebiedsontwikkeling door woningcorporaties gebruik wordt gemaakt van psychologisch georiënteerde afzetverwachtingen, zoals in de theorie is verondersteld.

7.3.3.9. Planning en timing

Als 9^e marketingmiddel is in de theorie planning toegevoegd aan het lijstje met P's, bekend uit de marketingliteratuur. Gesteld is in dit onderzoek dat planning niet alleen gezien moet worden als managementtool, als beheersaspect voor ontwikkeling, zoals de lessen van projectmatig werken ons leren, maar dat ook met een marktbril op gekeken moet worden naar de timing bij gebiedsontwikkeling.

Hierbij is gewezen op de windows of opportunity van Kingdon en op het belang van beheersbaarheid in de tijd voor de marktwaarde van een gebied, voor, tijdens en na een gebiedsontwikkeling. In de praktijk worden beiden bevestigd. Zo spreekt Maasdelta heel duidelijk over de kansen voor (sommige) woningcorporaties in deze periode van laagconjunctuur. Zij krijgt veel plannen aangeboden en kan zorgvuldig selecteren of, voor wie en hoe zij haar portefeuille wil uitbreiden. Voor wat betreft het beheersaspect is het opvallend dat de woningcorporaties met name spreken over de mogelijkheden en het belang van beheer voor en tijdens de ontwikkeling, terwijl de ontwikkelaars steeds vaker inzetten op het opzetten van constructies voor collectief beheer. Dit eerste middel is met name een bijdrage aan de huidige marktwaarde van een gebied, het creëert draagvlak voor de ontwikkeling en geloof in een locatie. Het tweede middel is met name geënt op behoud van marktwaarde door eigen sturing door de consument en op het creëren van gebiedsbinding. Feitelijk wordt hier ook gesproken over het vergroten van de functionaliteit van een gebied (als goed voorbeeld noemt Blauwhoed Park Roosendaal in Leusden).

Reflecterend wordt hierbij het volgende geconstateerd. Door de woningcorporaties wordt gesteld dat zij, waarschijnlijk beter dan commerciële ontwikkelaars, in staat zijn om, vanuit hun verhuurgenen te denken in en te werken aan dienstenaanbod. Ook door de onderzochte ontwikkelaars wordt dit aangegeven. Verder is al aan de orde gekomen dat zowel de ontwikkelaars als de woningcorporaties het belang van de woonomgeving groot vinden, gerelateerd aan het belang van de eigenlijke woning. Ondanks beiden gebeurt het nog betrekkelijk weinig dat woningcorporaties zich begeven op het gebied van de beheertechnische constructies bij gebiedsontwikkeling. Veelal blijft het bij het beheer van de kadastrale percelen die bij de eigen complexen behoren. Een dergelijk inzicht zou integraler onderdeel moeten zijn van een totale ontwikkelingsvisie en aldus ook de planning met de marketingbril bij gebiedsontwikkeling te beschouwen.

7.4. Marketingmix, product-markt-combinaties, implementatie en evaluatie

In voorgaande is in spiegeling van de theorie aan de praktijk naar voren gekomen dat het proces van marketing bij woningcorporaties in wezen nog geen proces is, maar een samenstelling van markt- en marketinggerelateerde elementen. Tevens is gesteld dat het proces van gebiedsontwikkeling zelf als een leertraject is voor woningcorporaties. Het verbinden van beide processen is in de praktijk dan ook bijna vanzelfsprekend niet gelijk aan de theoretische veronderstelling. Het zelfde geldt voor ontwikkelaars overigens, zij het in mindere mate. Daar waar marketing niet of onvoldoende (h)erkend wordt als een proces dat verbonden dient te worden met het proces van gebiedsontwikkeling zal in werkelijkheid geen sprake zijn van de optimale product-markt-combinaties, zij het alleen al door het feit dat geconstateerd wordt dat bewuste marktgerichte productopbouw als “discipline” onvoldoende ontwikkeld is. Toch is het creëren van product-markt-combinaties als “kunstje” uiteraard bekend bij menig organisatie. Dit uit zich dan ook veelal in marketingplannen waarbij op basis van een marktanalyse een doelgroep is omschreven en waaraan een product met prijs is gekoppeld. Daarbij is dan ook aangegeven met welke communicatiemiddelen de promotie ingezet zal worden. Feitelijk betreft het hier de eerder genoemde en bij velen bekende 4 marketingP’s van McCarthy, gekoppeld aan een doelgroep. Inmiddels is duidelijk dat een gedegen marketing een geheel proces behelst en dat bij de marketingstrategie niet 4, maar 9 P’s beschouwt moeten worden. In de praktijk is duidelijk geworden dat tussentijdse checks op de productontwikkeling aan de actuele marktvaart van grote betekenis is. Hiermee worden stappen gezet in het zien van marketing als proces, meer dan alleen voorafgaand aan een (gebieds)ontwikkeling een marketingplan te maken. En juist omdat het hier een leerproces betreft, zowel het proces van gebiedsontwikkeling als het proces van marketing is evaluatie van beiden, en bij voorkeur in samenhang, van grote waarde, zoals ook eerder in §4.7. is gesteld.

8. Conclusies en aanbevelingen

8.1. Algemeen

In dit hoofdstuk wordt de balans van het gehele onderzoek opgemaakt. Hierbij wordt aangesloten op de belangrijkste bevindingen, die in ieder hoofdstuk zijn terug te vinden. In dit hoofdstuk wordt primair antwoord gegeven op de hoofdvraagstelling van dit onderzoek. Daarbij wordt apart stilgestaan bij de beantwoording van de verschillende afgeleide onderzoeksvragen, die de rode draad van dit onderzoek zijn. Aan de hand van deze conclusies worden tot slot aanbevelingen gedaan en wordt kort stil gestaan bij onderwerpen die mogelijk nader bestudeerd kunnen worden.

8.2. Hoofdconclusie

De *centrale onderzoeksvraag* is:

Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

Het *antwoord* is een afgeleide van het samenbrengen van de drie onderzoeksobjecten die in dit onderzoek centraal staan; gebiedsontwikkeling, marktkwaliteit en woningcorporaties. Samengevat behelst **gebiedsontwikkeling** “de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied.” [De Zeeuw, 2007]. Inhoud en proces gaan hierbij hand in hand. Marktkwaliteit is een aspect dat onderdeel uitmaakt van de zogenaamde inhoud van gebiedsontwikkeling. In het onderzoek is aangegeven dat **Marktkwaliteit** bij gebiedsontwikkeling verwijst naar “de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften”.

Woningcorporaties zijn partijen met een groot woningbezit in Nederland. Zij hebben hiermee een grote verantwoordelijkheid en grote risico's bij de ontwikkeling, het beheer en behoud van een groot aantal gebieden. Woningcorporaties hebben zich ontwikkeld tot organisaties die zich kunnen bewegen over alle drie de pijlers; fysiek, economisch en sociaal. Daar waar een woningcorporatie een positie heeft of wenst in een te (her)ontwikkelen gebied is zij dus een grote speler in het spel van gebiedsontwikkeling. Het belang van de afstemming van het bestaande en nieuwe aanbod op de bestaande en toekomstige vraag is voor woningcorporaties van belang vanuit beheersing van de afzetrisico's, de aarding en de houdbaarheid van nieuwe en bestaande functies. Het belang van marktkwaliteit gaat bij woningcorporaties dus om waardecreatie en waardebehoud in fysieke- sociale- en (bedrijfs) economische zin.

Marktkwaliteit gaat over de afstemming van vraag en aanbod voor nu en in de toekomst. De discipline die deze afstemming behelst heet marketing. In het onderzoek is naar voren gekomen dat marketing meer is dan het promoten van producten, maar dat sprake is van een **proces van marketing**, dat zorgvuldig moet worden opgebouwd. Dit proces verloopt via drie fundamenteën, te beginnen met een marktanalyse. Vanuit deze marktanalyse volgt de positionering van gebied en woningcorporatie. Dit vormt de inbreng voor het tweede fundamente, de integrale ontwikkelingsvisie, waarbij een optimalisatie van de ontwikkeling mogelijk is tussen de ruimtelijke kwaliteit, de middelen en de marktkwaliteit. Marktinzichten worden zo vanuit het proces van marketing ingebracht en verankerd in het **proces van gebiedsontwikkeling**, aansluitend op de stelling van De Zeeuw dat het gaat over de kunst van het verbinden. Vervolgens wordt de marketingstrategie bepaald, van waaruit implementatie, bijstelling en uiteindelijke evaluatie volgen.

Zo blijkt marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling in zijn algemeenheid geïncorporeerd te kunnen worden in gebiedsontwikkeling door verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing.

Woningcorporaties kunnen marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling door het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing.

In dit onderzoek is hieraan specifiek invulling gegeven door met een woningcorporatiebril naar deze verbinding te kijken. Hiervoor zijn de verschillende afgeleide onderzoeksvragen in dit onderzoek aan de orde gekomen.

8.2.1. Onderbouwing en conclusies op basis van de afgeleide onderzoeksvragen

Om te komen tot de beantwoording van de hoofdonderzoeksvraag zijn er in hoofdstuk 1 verschillende afgeleide onderzoeksvragen geformuleerd. Deze worden hierna kort aan de orde gesteld, waarbij de verschillende deelconclusies worden toegevoegd, ter beantwoording. Deze paragraaf vormt hiermee direct een samenvatting van dit gehele onderzoek. Per aspect en onderdeel worden de hoofdbevindingen geschetst.

1) Wat is het belang van marktkwaliteit binnen gebiedsontwikkeling?

1a) Wat is gebiedsontwikkeling op hoofdlijnen?

Samengevat behelst gebiedsontwikkeling “de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied.” [De Zeeuw, 2007]. Een gebied kan hierbij worden aangeduid als “ dat wat de betrokken partijen gaandeweg een proces als een gebied beschouwen en waar een ondernemende groep daadwerkelijk aan de slag wil gaan” [Van Dil, Van Luin en Van Rooy, 2006]. Inhoud en proces gaan hierbij hand in hand. Daar waar bij het proces aspecten als draagvlak, leiderschap en visie belangrijk zijn behelst de inhoud de optimalisatie tussen ruimtelijke kwaliteit (samen te vatten met de begrippen belevingswaarde, toekomstwaarde en gebruikswaarde), middelen (samen te vatten als de business case) en de marktkwaliteit.

1b) Waar bevindt zich hierin de marktkwaliteit?

Marktkwaliteit is een van de aspecten van de inhoud van gebiedsontwikkeling. Het belang van marktkwaliteit komt voort uit verschuiving van periode waarin ontwikkelingen werden vormgegeven door het aanbod naar de huidige maatschappij, waarin de consumentenvraag essentieel is. Mensen weten wat ze willen, hebben iets te willen en doen dat ook. Zo heeft de verschuiving plaatsgevonden van de bilaterale (gebieds)ontwikkeling, gedomineerd door stedenbouwers en de planeconomen, naar de trilaterale (gebieds)ontwikkeling, waarbij ook het aspect markt een prominente plek heeft. De conjunctuurdaling die zich in 2008 heeft ingezet heeft het belang van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling, van afstemming van aanbod op vraag daarbij nog eens sterker in het voetlicht gezet.

2) Welke mogelijke rollen en posities hebben woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling?

2a) Wat is een woningcorporatie? Hoe is de verankering van woningcorporaties en wat zijn de doelstellingen?

Een woningcorporatie is een zogenaamde ‘toegelaten instelling’. Zij is toegelaten in het bestel, dat is gestoeld op de kaders die hoofdzakelijk zijn geformuleerd in het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (BBSH). Woningcorporaties hebben, voornamelijk als gemeentelijke woningbedrijven in de wederopbouw, een grote positie verworven in de Nederlandse volkshuisvesting en woningmarkt. Vanaf 1995, met het vaststellen van zogenaamde “Bruteringswet” ontvangen woningcorporaties geen overheidssubsidies meer en moeten hun eigen broek ophouden. Hiermee is het belang van markt oriëntatie, naast de hiervoor omschreven opkomst van de vragersmarkt, verder toegenomen.

2b) Wat vormen de kaders voor woningcorporaties?

De kaders voor woningcorporaties worden, naast de institutionele verankering, vooral bepaald door het BBSH. Deze bepaald de werkzaamheden die woningcorporaties mogen en moeten uitvoeren. Primair betreffen de doelstellingen van een woningcorporaties het zorgen voor huisvesting van de zogenaamde doelgroep van beleid, zijnde hen met een beperkt inkomen en hen met een zorgbehoefte. Verdere kaders komen voort uit het bestel van regels over toezicht, en de sectorinstituten WSW en CFV. Deze laatste twee bieden woningcorporaties de mogelijkheid en zekerheid om voordelig geld aan te trekken, maar hebben daarnaast dus ook een kaderstellende en toetsende rol.

2c) Wat vormt het speelveld en werkdomein voor woningcorporaties?

Het werkdomein voor woningcorporaties wordt in eerste instantie bepaald vanuit de mogelijkheden die het BBSH biedt. Deze blijkt echter ruim interpreteerbaar te zijn, waardoor er een breed werkdomein is ontstaan. Zo zijn bijvoorbeeld de volgende rollen te onderscheiden. De woningcorporatie als ‘sociaal huisbaas’ (verhuurder van sociale huurwoningen), als belegger (vastgoedhandelaar) en als ontwikkelaar. Samenvattend wordt de rol van een woningcorporatie vaak als die van een maatschappelijke onderneming aangeduid, met een positie tussen markt, overheid en maatschappij.

2d) Welke vraagstukken en hoofddiscussiepunten bepalen de toekomst voor woningcorporaties?

De vraagstukken hebben voornamelijk betrekking op de breedte van het werkdomein en de mate van autonomie, dan wel overheidssturing. Deze twee factoren zullen erg bepalend zijn voor het mogelijke functioneren van woningcorporaties als maatschappelijke onderneming. Het zegt veel over de manier waarop naar het bezit en het te behalen rendement wordt gekeken en over de wijze waarop eventueel rendement haar weg terug vindt in het belang van de maatschappij. Het zegt hiermee ook veel over de wijze waarop woningcorporaties in staat zullen zijn en blijven om een rol te kunnen blijven spelen in de Nederlandse volkshuisvesting en hiermee samenhangende stedelijke (gebieds)ontwikkeling.

2e) Wat is hiermee het belang van marktkwaliteit voor woningcorporaties?

Woningcorporaties hebben een breed werkdomein. Kaders waarbinnen zij mogen en moeten handelen en vraagstukken over verbreding of versmalling van het werkdomein hebben tot enkele kernactiviteiten voor woningcorporaties geleid. Vanuit deze activiteiten is het belang van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling voor woningcorporaties te belichten. Samengevat gaat het om beperking van afzetrisico's als ontwikkelaar en vastgoedexploitant en om aarding en behoud van nieuwe en bestaande functies vanuit de rol als belegger en sociaal huisbaas. Dit belang vertaalt zich voor woningcorporaties, als maatschappelijke onderneming, dus zowel in financiële zin als in sociale en (bedrijfs)economische zin. Daarmee wordt de brede positie en hiermee samenhangende verantwoordelijkheid van woningcorporaties in de Nederlandse volkshuisvesting en stedelijke (gebieds)ontwikkeling nogmaals benadrukt.

3) Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit in theorie incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

3a) Op welke wijze laat zich marktkwaliteit voor woningcorporaties definiëren?

Marktkwaliteit behelst "de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften". Juist omdat het vanuit de verschillende rollen van woningcorporaties, naast afzet, ook gaat om aarding en behoud van functies, vanuit waardetechnisch en sociaal oogpunt, is hierin de dimensie tijd als factor geïmpliceerd. Het gaat om het belang om vraag en aanbod, voor nu en in de toekomst op elkaar af te stemmen. De discipline die deze afstemming behelst heet marketing. Marketing is hierbij niet slechts het promoten van een product, maar het is een proces dat zorgvuldig is opgebouwd vanuit drie fundamenteën; een marktanalyse, inbreng in de integrale ontwikkelingsvisie en uitgewerkt in een marketingstrategie.

3b) Op welke wijze laat zich marktkwaliteit voor woningcorporaties verbinden gebiedsontwikkeling door woningcorporaties?

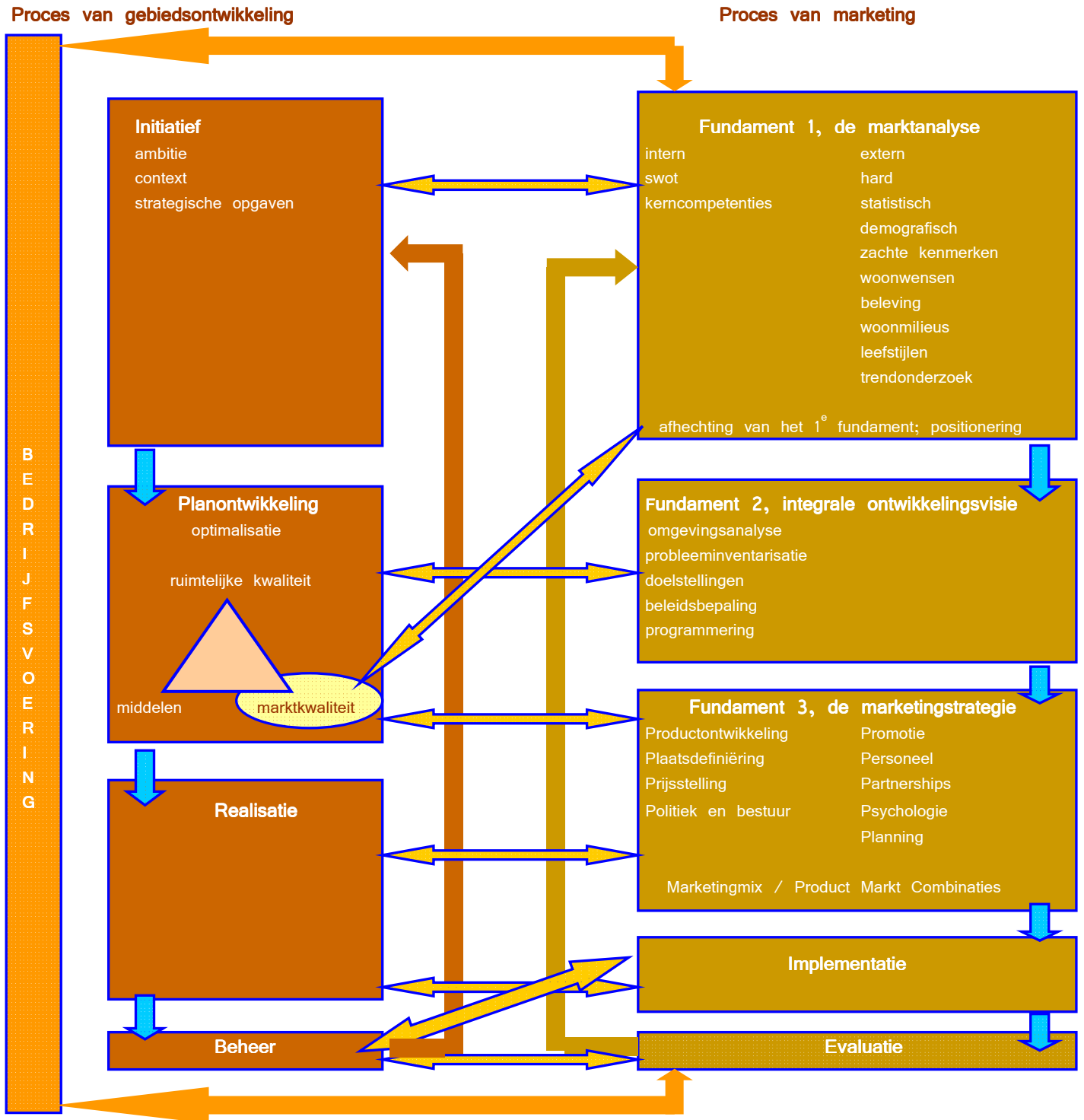
Nu duidelijk is geworden dat zowel gebiedsontwikkeling als marketing gaat om processen is inzichtelijk te maken hoe beide processen te verbinden zijn. **Relaties tussen de beide processen** liggen er op verschillende vlakken. Zo zijn de eerste stappen van beide processen voornamelijk analytisch georiënteerd. Hierbij geldt de analyse binnen het marketingproces primair de markt oriëntatie, zowel intern als extern beschouwd. Kennis en inzicht vanuit de analyse in beide procesfasen moeten zoveel mogelijk gedeeld worden. Zo kan inzicht in de gebiedskenmerken bijvoorbeeld van belang zijn voor zowel de ruimtelijke analyse en verdere vormgeving als voor de marktanalyse. Vanuit de marktanalyse is het marktinzicht via positionering in te brengen in de integrale ontwikkelingsvisie voor een gebied. Hier komen markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit samen en dient, met betrokken partijen gekomen te worden tot een geoptimaliseerd plan voor de gebiedsontwikkeling. Er ligt dan ook een directe relatie tussen de afhechting van de marktanalyse met zowel de eerste fase van gebiedsontwikkeling, de initiatieffase als met de tweede fase, de integrale planontwikkeling. De tweede fasen van beide processen zijn hiermee sterk aan elkaar gerelateerd.

Verbinding van beide processen in deze fasen zorgt ervoor dat de planontwikkeling optimale markt oriëntatie kent. Vanuit deze ontwikkelingsvisie vervolgt het proces van marketing haar weg via de marketingstrategie. Voor het proces van gebiedsontwikkeling betekent het vervolg onder andere het ingaan van het ontwerpproces en het verder vormgeven van de business case.

Te zien is dan ook dat de derde processtap bij marketing gedaan wordt als de feitelijke planontwikkeling nog gaande is. Op deze wijze kunnen de marketingmiddelen in de marketingstrategie een optimale plek krijgen in de planontwikkeling. Het beste voorbeeld is wellicht de productontwikkeling vanuit marketingoptiek, dus marktgeoriënteerde productontwikkeling, dat in het marketingproces in dit derde fundament behoort, maar absoluut onderdeel is van de totale planontwikkeling. Daarbij wordt vanuit deze planontwikkeling met de gebiedsontwikkeling verder gegaan in de vorm van de feitelijke realisatie.

De verschillende marketingmiddelen uit het derde fundament, de marketingstrategie hebben in veel gevallen een directe relatie met deze realisatie. De marketingstrategie is dus sterk gerelateerd met zowel de planontwikkelingsfase als de realisatiefase van gebiedsontwikkeling. Deze sterke relatie maakt voldoende inzicht in deze materie van groot belang. Dit maakt het vormgeven van de marketingstrategie en de uiteindelijke implementatie hiervan mogelijk. Implementatie van de marketingstrategie loopt hiermee gelijk aan de realisatie van de gebiedsontwikkeling. Beide processen worden tot slot afgesloten met een evaluatie. Waar nodig worden hieruit leerpunten afgeleid, waarmee het leereffect voor beide processen, maar met name voor de kunst van het verbinden hiervan wordt geoptimaliseerd.

Evident is dat de relaties tussen de processen sterk en van groot belang zijn. Hierbij dient nogmaals benadrukt te worden dat ook de relaties tussen de verschillende stappen binnen ieder proces (de verticale relaties) van groot belang zijn. Het is van groot belang dat de verschillende processtappen worden afgehecht en verankerd middels duidelijke besluitvorming. Verbinding van beide processen leidt zo tot de volgende schematische weergave.



Figuur 28 herhaald. Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing

Fundament 1; de marktanalyse

Voor woningcorporaties is het van belang om voldoende inzicht te verkrijgen in de markt die men wenst te bedienen. Allereerst dient de woningcorporatie zich bewust te zijn haar (wenselijke) positie in het te (her)ontwikkelen gebied. Dit is bepalend voor de reikwijdte van de marktanalyse. Bij marktanalyse wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe oriëntatie en tussen zachte en harde eigenschappen.

Interne analyse behelst inzicht in de eigen kerncompetenties en in de specifieke kwaliteiten of makken van het betreffende gebied middels een SWOT analyse.

Externe analyse betekent in harde zin inzicht in de statistische gegevens van de markt. In zachte zin betekent dit inzicht in de meer waardegerelateerde eigenschappen, zoals woonbeleving, woonwensen en woonmilieus.

Combinatie van al deze elementen leidt tot positionering van gebied en organisatie bij de gebiedsontwikkeling.

Fundament 2; de integrale ontwikkelingsvisie

Het verkregen marktinzicht wordt vanuit de positionering ingebracht in de planoptimalisatie. Woningcorporaties moeten zich bewust zijn van het centrale belang van een dergelijke ontwikkelingsvisie. Zij moeten zich een rol toebedelen bij het totstandkomen hiervan. Te vaak gebeurt het nog dat met name een gemeente trekker is van een dergelijke visie en dat vooral ruimtelijke kwaliteit en middelen de boventoon voeren. Dit fundament behelst een inzet over de gehele breedte van de ontwikkeling. Vanuit het proces van marketing wordt de marktorientatie hierbij ingebracht. Een uitgebreide omschrijving van deze processtap zou voor dit onderzoek een te grote zijstap vormen. Dit zou hierbij in verhouding onvoldoende extra toegevoegd inzicht verschaffen over incorporatie van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling en is om die reden niet opgenomen.

Fundament 3; de marketingstrategie

De marketingstrategie, als derde fundament behelst het samenstellen van de juiste marketingmiddelen. Deze worden aangeduid middels de zogenaamde P's van respectievelijk; Product, Plaats, Prijs, Promotie, Personeel, Politiek en bestuur, Partnerships, Psychologie en Planning. Door de veelheid aan middelen vraagt dit fundament een breed inzicht. Daardoor lijkt het in theoretisch opzicht wellicht dat dit fundament complexer en uitgebreider is dan de voorgaande. Dit is zondermeer onjuist. Voorgaand fundament is veelal een veel complexere, omdat daar verschillende disciplines, belangen en actoren daadwerkelijk worden samengebracht. Wel is het zo dat de kern van dit onderzoek, het inbrengen van marktkwaliteit van gebiedsontwikkeling voor een groot deel in dit derde fundament wordt afgehecht, terwijl in de praktijk blijkt dat ook juist dit derde fundament vaak onvoldoende tot uitwerking komt. Gebrek aan kennis en inzicht lijkt daarvan een van de grote oorzaken. Feit is hierbij zelfs dat genoemde marketingmiddelen op zichzelf al potentiële onderzoeksbronnen zijn, zoals bijvoorbeeld productontwikkeling en psychologie bij marketing en gebiedsontwikkeling.

- Een **product** gezien moet worden als meer dan een fysieke verschijningsvorm, maar ook uit een functionele- en een culturele component. Functionele componenten behelzen de toe te voegen functionele eigenschappen. Culturele componenten appelleren aan waarden, normen en gedragspatronen. Daarbij is een product op te bouwen uit productschillen. Inzet op een productontwikkeling vanuit de kerncompetenties leidt veelal tot tijdsbestendigere producten. Door toevoeging van extra eigenschappen kan differentiatie vanuit de productkern plaatsvinden in verschillende basisproducten en vervolgens volledige producten. Wanneer ten slotte ingespeeld wordt op psychologische en culturele aspecten kan gekomen worden tot een psychologisch product.
- Een **Plaats** kan worden bepaald in fysieke, geografische zin, maar bestaat vaak ook in mentale zin. Hier ligt een relatie met het psychologische aspect bij gebiedsontwikkeling en marketing. Plaatsen hebben hiermee vaak een bredere betekenis dan in eerste instantie bekend. Omdat woningcorporaties vaak verankerd zijn in bepaalde gebieden is het belang van deze begripsvorming groot.
- In **Prijstechnische** zin hebben woningcorporaties middelen in handen om vraag en aanbod op elkaar op te stemmen. Zo kunnen huurwoningen in prijs variëren en kan worden gevarieerd tussen koop en huur en worden overgestapt tussen huur en koop. Ook kennen woningcorporaties verschillende koop- en huurvarianten, waarbij de prijs kan worden aangepast om beter op de mogelijkheden van de consument.
- **Promotie** is voor woningcorporaties mogelijk op gebiedsniveau (placebranding), (deel)productniveau en organisatieniveau. Al deze niveau's kunnen bijdragen aan het beter kunnen brengen van het aanbod bij de vraag.
- Lettend op het brede werkdomein van woningcorporaties worden vaak evenzo brede vaardigheden van het **Personeel** verwacht. Marketing is een discipline die nog niet diep geworteld zit bij woningcorporaties en daarbij komt dat ook gebiedsontwikkeling een vakgebied in ontwikkeling is. Woningcorporaties moeten zich hiervan bewust zijn en hun personeel voldoende bijgeschoold en gemotiveerd houden.

- Bovenstaande is een aandachtspunt voor **Politiek en bestuur**. Daarnaast geeft het bestuur van een woningcorporatie kleur en richting aan de organisatie. Zij moet in staat zijn om een brug te slaan tussen visie en uitvoering, tussen politiek en maatschappij.
- **Partnerships** zijn er voor woningcorporaties in verschillende vormen. Zo zal er bijna altijd sprake zijn van samenwerking met de gemeente, maar ook samenwerking met collegacorporaties, commerciële ontwikkelaars of andere maatschappelijke organisaties bieden veel kansen bij gebiedsontwikkeling en kennisontwikkeling.
- Het grootste deel van het menselijke handelen komt voort uit het onderbewuste. Dit geeft het belang van het aspect **Psychologie** aan bij marketing en gebiedsontwikkeling. Het zegt iets over beleving, normen, waarden ed. Met name dat eerste aspect is van groeiende betekenis in de huidige maatschappij. Het is voor een woningcorporatie van belang om zich hiervan bewust te zijn en na te gaan of er eigenschappen zijn die appelleren aan dit psychologische aspect. Ten minste te noemen zijn; vertrouwen, imago en vooruitzicht.
- Als laatste middel is **Planning** toegevoegd. Woningcorporaties moeten zich bewust zijn van zich voordoende kansramen, momenten dat verschillende gebeurtenissen en stromen samenkomen. Daarnaast is beheersbaarheid voor woningcorporaties van groot belang, vanuit waardebehoud en behoud van sociale structuren. Planning en timing zijn hiermee van grote waarde.

Deze middelen worden in het proces van marketing samengebracht in een **marketingmix**. Dit vormt een afgewogen geheel dat moet helpen aanbod en vraag samen te brengen. Het gaat hier dus ook om het bewust ontwikkelen van producten ten behoeve van de onderkende doelgroep, de zogenaamde **product-markt-combinaties**. Juist omdat hier sprake is van een proces en niet van een optelling van losse elementen is het mogelijk om bij **implementatie** gaandeweg het proces bij te sturen in de marketing. Andere marketingmiddelen kunnen belangrijker worden en andere combinaties kunnen worden ingezet, al naar gelang het verloop van het gehele proces van gebiedsontwikkeling. **Evaluatie** helpt om het resultaat van verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing te optimaliseren.

4) Op welke wijze incorporeren woningcorporaties in de praktijk marktkwaliteit in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

Aan de hand van een onderlegger (bijlage 2) is aan vier woningcorporaties voorgelegd wat het proces van marketing naast het proces van gebiedsontwikkeling behelst. Hierbij is getoetst op welke wijze de betreffende woningcorporaties invulling geven aan marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling.

Marketing en (gebieds)ontwikkeling zijn twee disciplines die bij woningcorporaties vaak organisatorisch gescheiden zijn. Beiden (b)lijken een in ontwikkeling zijnde discipline te zijn. (Gebieds)ontwikkeling maakt in veel gevallen onderdeel uit van een separate afdeling “vastgoed” of “ontwikkeling”. Marktinzichten wordt over het algemeen ingebracht vanuit de meer beleidsmatige hoek, getoetst, ondersteund of aangevuld vanuit de ervaring van de vastgoedd discipline.

Met name **het eerste fundament, de marktanalyse**, heeft bij veel woningcorporaties een plek, al verschilt de manier waarop nog behoorlijk. Zo doet de ene woningcorporatie vrij structureel marktonderzoek, om van daaruit beleid en ontwikkeling te voeden en doet de andere woningcorporatie met name op projectbasis haar onderzoek. Expliciete positionering mag in gevallen beter.

Opvallend is dat woningcorporatie sterk wijkgericht werken. Dit sluit in grote mate aan op een gebiedsgerichte aanpak, met het verschil dat vaak puur een geografische bepaling geldt. Bij het totstandkomen van **fundament 2, integrale ontwikkelingsvisies** voor gebieden verschilt de rol en inbreng van woningcorporaties. De ene keer is een woningcorporatie trekker, terwijl zij de andere keer lijkt te moeten vechten voor haar plek. Urgentie en capaciteit lijken hier bepalend. Dit valt ook te plaatsen onder de noemer “gebiedsontwikkeling als leerproces”.

Het derde fundament, de marketingstrategie wordt in veel gevallen gezien als verzameling van middelen die gebruikt kunnen worden om afzet te vergroten of draagvlak te creëren, zonder dat dit altijd gebaseerd is op voorgaande fundamenten. Bewuste **productontwikkeling**, gebaseerd op de kerncompetenties op opgebouwd uit de genoemde componenten en schillen gebeurt minimaal. Wel zijn productschillen en -componenten te herkennen, maar hier bewuster op zou worden ingezet, zou dat de afstemming tussen vraag en aanbod kunnen vergroten.

Plaats heeft vaak de betekenis wijk voor een woningcorporatie. Vaak is men zich wel bewust van een identiteit van een gebied en wil men hieraan werken. De mentale betekenis van plaats zou meer aandacht mogen krijgen. Woningcorporaties werken van **Prijsoptiek** regelmatig met koop- en huurconstructies zoals Te Woon of Koopgarant. Toch vindt dit nog niet optimaal aftrek. Combinatie met andere marketingmiddelen, zoals promotie, lijkt nodig.

Van grote waarde (b)lijkt vanuit de praktijk de mogelijke achtervangrol bij gebiedsontwikkeling te zijn. Deze kan strategisch worden benut, en helpen bij de voortgang van een ontwikkeling, of vergroten van de strategische portefeuille. Echter; voor veel corporaties zijn de aangescherpte overheidsregels over Vennootschapsbelasting, ‘Vogelaarheffing’ en inflatievolgend huurbeleid de investeringsimpulsen in dit kader tegen te werken.

Promotie gebeurt net name op productniveau en dan vooral pas als dat nodig blijkt. Steeds vaker worden echter ook gebieden gepromoot (placebranding) en zelfs de citybranding lijkt een plek te gaan krijgen.

Opvallend is echter wel de terughoudendheid bij promotie van de eigen organisatie. Deze lijkt van beperkt belang te worden gevonden, omdat je als organisatie toch vaak “zo goed of slecht wordt gevonden als je laatste succes”.

Personeel als marketingmiddel lijkt niet direct aan de orde bij woningcorporaties. Marketing als discipline staat nog in de kinderschoenen bij woningcorporaties. Wel is duidelijk dat vaak veel kennis, inzicht en inzet wordt verwacht van medewerkers van woningcorporaties.

Politiek en bestuur rondom woningcorporaties is er in vele vormen. Bestuurders lijken in de praktijk daadwerkelijk kleur en richting te geven aan de organisatie en het belang van een bestuurder op dit gebied wordt erkent.

Woningcorporaties werken in veel gevallen samen in **Partnerships**. Dit lijkt een aspect dat hen eigen is. Zij hebben vanuit hun rol tussen overheid, markt en maatschappij geleerd om zich tussen verschillende partijen te bewegen.

De mate waarin dergelijke samenwerking leidt tot een betere verbinding van het proces van marketing is echter beperkt, maar dat hangt met name samen met de algemene kennis en ervaring met die discipline.

Psychologie is bij (marketing bij) gebiedsontwikkeling een vrij onontdekt gebied voor woningcorporaties. Men is zich zeker bewust van het belang van vertrouwen en wil daar ook op inzetten. Een stap in de richting van gebruik van vertrouwen en toevoegen van psychologische aspecten is echter nog onvoldoende aan de orde.

Planning lijkt voornamelijk gezien te worden als onderdeel van het proces van gebiedsontwikkeling. Toch leeft het besef van het belang van timing in de zin van marketing. Vanuit deze optiek echter bewust sturen en handelen is onvoldoende aan de orde.

5) Wat is er uit de praktijk te leren van de wijze waarop commerciële ontwikkelaars marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

Om te beginnen lijkt marketing als discipline bij commerciële ontwikkelaars een vanzelfsprekendheid. Zij hebben speciale medewerkers of zelfs afdelingen waarin deze discipline een plek heeft. De verschillende fundamente van het proces zijn bij deze partijen duidelijker zichtbaar dan bij woningcorporaties. Zo wordt een expliciete marktscan gezien, van waaruit de positionering strakker gebeurt. Het zijn vooral de schakels in de fundamente die van belang lijken te zijn. Het afhechten van **fundament 1, de marktanalyse** in een helder visiedocument als voorbeeld.

Voor **fundament 2, de integrale ontwikkelingvisie** lijkt de ervaring en kennis van commerciële ontwikkelaars niet veel verder te reiken dan die van woningcorporaties. Wel lijkt ook hier de overgang naar het volgende fundament bij commerciële ontwikkelaars beter te zijn afgehecht. Zo werken zij bijvoorbeeld eerder met specifieke productdefinities en worden marketingmiddelen specifiek afgeleid uit de voorgaande fundamente.

Bij het derde fundament, de marketingstrategie lijkt het ook bij de commerciële ontwikkelaars vooral te gaan om **promotie** en **prijs**. Opvallend is dat de commerciële ontwikkelaars kansen zien voor woningcorporaties om bepaalde markten te bedienen en afzet te vinden waar zij dat niet kunnen (Koopgarant bijvoorbeeld). **Productontwikkeling** volgens de theoretische opbouw met schillen en componenten lijkt niet aan de orde. Wel wordt het belang van deze deelaspecten erkent. De tijd lijkt pas nu te komen dat bewustere marktgeoriënteerde productontwikkeling ontstaat in de gebiedsontwikkeling. Commerciële ontwikkelaars lijken collectief beheer na oplevering een meer uitgesproken plek te geven vanuit marketingoptiek dan woningcorporaties. **Plaats** wordt door de commerciële ontwikkelaars in de zelfde zin gezien als door de woningcorporaties. Wel wordt een directere relatie gelegd tussen identiteit en marktwaarde. Er zou meer aandacht mogen zijn voor de mentale betekenis en reikwijdte van een gebied.

Partnerships zijn voor veel commerciële ontwikkelaars net zo'n vanzelfsprekendheid als voor woningcorporaties. Wel wordt vermeld dat ontwikkelaars zijn bestudeerd die niet werken vanuit grondposities, maar vanuit afhankelijkheden in samenwerking. Opvallend is dat de beeldvorming tussen woningcorporaties en ontwikkelaars verschilt. Partijen kunnen wederzijds van elkaar leren, maar dit wordt menigmaal tegengegaan door gebrek aan vrouwen en begrip.

Het **Personeel** van ontwikkelaars is vaak meer doordrongen van het begrip markt. De markt is voor wie gewerkt wordt, terwijl voor woningcorporaties de markt nogal eens “de zittende huurder” lijkt. Marketing als discipline heeft daarmee een andere plek binnen de organisatie, waardoor verbinding van marketing met gebiedsontwikkeling meer voor de hand liggend is. Commerciële ontwikkelaars werken vanuit deze verschillende disciplines door het inzetten op teams. Het belang van **Politiek en bestuur** worden bij ontwikkelaars op hoofdlijnen het zelfde ervaring als bij woningcorporaties. Ook bij de ontwikkelaars is Psychologie een aandachtsveld dat nog onvoldoende ontgonnen is. Hier wordt aangesloten op de bevinding bij de woningcorporaties. **Planning** tot slot kent ook een zelfde soort bevinding. Het wordt met name gezien als onderdeel van het proces van gebiedsontwikkeling. Toch wordt het belang van timing ook gezien. Opvallend is dat de ontwikkelaars beheer en onderhoud weten te zien als marketingaspect, daar waar woningcorporaties dat nog minder doen. Dit zegt met name iets over de mater waarin commercieel wordt gedacht.

6) Welke conclusies en aanbevelingen zijn af te leiden uit de verbinding van theorie en praktijk?

Daarover gaat dit hoofdstuk.

8.3. Aanbevelingen

De doelstelling van dit onderzoek is in hoofdstuk 1 verwoord als het verschaffen van inzicht in de wijzen waarop marktkwaliteit vanuit woningcorporaties kan worden geïncorporeerd in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling. De impliciete vooronderstelling uit de vraagstelling dat marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties meer aandacht verdient is in zowel de theoretische als de empirische toets bevestigd. De onderzochte objecten; 'gebiedsontwikkeling', 'marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling' en 'woningcorporaties', zijn allen zeer breed. Dit onderzoek is gericht op het verschaffen van inzicht in de verbinding van deze objecten. De aanbevelingen zijn in dit opzicht zeer breed te trekken. In zijn algemeenheid lijkt bij woningcorporaties marketing als discipline onvoldoende verankerd. Vanuit dat gegeven is het ook erg lastig om marketing als een proces te zien, in plaats van een verzameling van bekende middelen. De aanbevelingen worden gedaan in lijn met de rapportstructuur, de drie fundamenteen volgend.

Algemeen

- De eerste en belangrijkste aanbeveling is om kennis te nemen van dit rapport en de daarin omschreven vormgeving van het proces van marketing. Dit besef zal helpen om bewuster te werken aan de afstemming van vraag en aanbod en het proces van gebiedsontwikkeling te kunnen verbinden met dat van marketing.
- Een volgende aan te bevelen stap voor woningcorporaties is om marketing als onderdeel van gebiedsontwikkeling dieper in te bedden in de standaard werkprocessen. Het gaat hierbij onder andere om het vastleggen van beslismomenten en het belang van de marketingaspecten hierbij.
- De huidige laagconjunctuur zal bijdragen aan het besef van het belang van marktorientatie. Los van deze laagconjunctuur zullen woningcorporaties deze marktorientatie zich echter eigen moeten maken.
- Het verbinden van het proces van marketing met dat van gebiedsontwikkeling kan, zoals ook uit dit onderzoek blijkt, vergaand zijn. Hou het in het begin eenvoudig. Creëer het besef en blijf bij de kern.
- Het verbinden van het proces van marketing met dat van gebiedsontwikkeling is een extra dimensie en vraagt aldus meer inzet en inzicht.

Fundament 1: de marktanalyse

- Veel woningcorporaties doen in enige vorm aan marktanalyse. Dit lijkt veelal ingegeven vanuit beleidsoptiek, dan wel vanuit projectspecifieke optiek. Ook structurele analyse van de markt is goed. Belangrijk is het om deze kennis een duidelijke vertaling te geven via positionering van de te (her)ontwikkelen gebieden.
- Benut waar mogelijk het verkregen marktinzicht ook voor het vormgeven van het strategisch voorraadbeleid. Gebiedsontwikkeling kan van daaruit nog sterker worden ingezet.
- Maak bij marktanalyse een bewuste afweging tussen interne oriëntatie en externe oriëntatie en tussen harde en zachte kenmerken, zoals in dit rapport omschreven.
- Werk bij voorkeur met zowel harde als zachte marktkenmerken. Daardoor wordt een programma tijdsbestendiger.
- Sta als woningcorporatie stil bij de eigen kerncompetenties.
- Het is voor woningcorporaties mogelijk om kennis te verkrijgen vanuit de bestaande klant, de huurder. Zo kunnen bijvoorbeeld bestaande klanttevredenheidsonderzoeken over reparaties wordt uitgebreid met vragen over woonwensen.
- Bedenk dat mogelijke klantenpanels toekomstige consumenten kunnen zijn.
- Realiseer je bij de analyse van een gebied dat het niet alleen om de geografische afbakening gaat, maar dat er ook mentale afbakening bestaat, die vaak anders is dan de geografische.
- Voornoemde inzichten kunnen uiteindelijk input vormen voor de selectie van de marketingmiddelen.
- Het verdient de aanbeveling om marketingervaring op projectniveau op te schalen naar op gebiedsniveau.
- Het verdient de aanbeveling om verkregen marktinzicht te verankeren in besluitvorming. Zo kan bijvoorbeeld ter afsluiting van de eerste fase van gebiedsontwikkeling een visiedocument over het te bedienen marktsegment worden vastgesteld. Zo kunnen de marktinzichten bewuster worden verankerd. Dit punt sluit aan op de eerdere algemene aanbeveling om het proces van marketing bewuster onderdeel te laten zijn van het totale werkproces.
- Voornoemde verankerde marktinzichten zijn vervolgens bij iedere gewenste volgende stap te toetsen, waardoor tijdige en bewuste bijsturing mogelijk wordt.

Fundament 2; de integrale ontwikkelingsvisie

- Kies er als woningcorporatie bewust een rol bij het totstandkomen van een integrale ontwikkelingsvisie.
- Zorg hierbij voor de inbreng van de marktinzichten, naast inzichten en inzet op ruimtelijke kwaliteit en middelen.
- Realiseer je dat dit fundament een grote relatie is tussen de processen van gebiedsontwikkeling en marketing.
- Sluit bij voorkeur aan op een integrale ontwikkelingsvisie op lokale en mogelijk bovenlokale schaal.
- Realiseer je dat gebiedsontwikkeling niet het zelfde hoeft te zijn als wijkgericht werken. Naast fysieke begrenzing bestaat er veelal ook een mentale begrenzing (mental map) van een gebied.
- Blijf het belang van marktkwaliteit als onderdeel van de planoptimalisatie verkondigen.
- Zorg voor goede afhechting van dit fundament, zodat het een helder vertrekpunt vormt voor de volgende fasen.

Fundament 3; de marketingstrategie

- Baseer de te selecteren marketingmiddelen op voorgaande verankerde marktinzichten en integrale ontwikkelingsvisie.
- Productontwikkeling is meer dan slechts vormgeving van vooringenomen beelden. Volledige ontrafeling in productcomponenten en productschillen echter niet per definitie noodzakelijk. Realiseer je dat de opbouw tot een beter product kan leiden. Zie ook productontwikkeling als een leerproces.
- Bedenk vanuit welke kern een product ontstaat.
- Promotie, afgestemd op een verankerd inzicht en dito visie kan van grote waarde zijn.
- Promotie van de organisatie wordt ondergewaardeerd, als men zich realiseert wat de waarde van vertrouwen geloof, imago etc is. Wacht niet op een slecht imago met het inzetten van organisatiepromotie.
- Ook vanzelfsprekend lijkende ingrepen vanuit woningcorporaties (zoals maatschappelijke) kunnen promotioneel worden aangewend.
- Realiseer je dat een plaats meer is dan een fysieke plek. Ook de mentale beleving van gebieden is essentieel.
- Sta zeker ook stil bij het psychologische aspect van gebiedsontwikkeling en marketing.
- Wees je als woningcorporatie bewust van de middelen die je in handen hebt op het gebied van prijsaanbod. Koppel zonodig dergelijke instrumenten (Koopgarant e.a.) aan middelen als promotie en psychologie.
- Ken de marketingcompetenties binnen de organisatie. Grijp competenties aan en ontwikkel deze waar zij ontbreken.
- Realiseer je dat planning meer is dan alleen bewaking van processtappen. Ook timing en bestendigheid zijn in dit opzicht van groot belang.

8.4. Vervolgonderzoek

Dit kwalitatieve onderzoek is sterk beschrijvend van aard. Daarbij zijn de theoretische bevindingen getoetst aan de praktijk. Hiermee is inzicht ontstaan in de wijze waarop woningcorporaties marktkwaliteit kunnen incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling. Verder onderzoek zou mogelijk zijn in de feitelijke meetbaarheid van de effecten van het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing. Zo zouden er casussen bestudeerd kunnen worden op toepassing van deze theorie. In de praktijkstudie van dit onderzoek is vooralsnog gebleken dat zowel woningcorporaties als commerciële ontwikkelaars nog onvoldoende inzetten op deze verbinding, waardoor een gedegen casestudie vooralsnog lastig. De meetbaarheid en waarde van het effect dat marketing bij gebiedsontwikkeling heeft is echter een zeer interessant onderzoeksonderwerp in het verlengde van dit onderzoek.

Als afgeleide van dit onderzoek zijn enkele onderzoeksonderwerpen aangesneden.

Zo zou bijvoorbeeld onderzocht kunnen worden of het aanbrengen van een scheiding tussen planontwikkeling en uitvoering een meerwaarde of risico is voor gebieden om de maximale integratie van ruimtelijke kwaliteit, middelen en marktkwaliteit te behalen. Een en ander zoals aan de orde gesteld in §7.2.

Ook zou onderzocht kunnen worden in hoeverre woningcorporaties inzetten op het opstellen van echte integrale ontwikkelingsvisies en welke leerpunten hier zijn vanuit de theorie, zoals aangetipt in §7.3.2.

Een ander interessant onderzoeksthema is vanuit welke bedrijfsstijl, welke authenticiteit en met welk werkdomein woningcorporaties het beste invulling kunnen geven aan het maatschappelijke belang bij gebiedsontwikkeling. Dit onderwerp is in §7.2. belicht.

Zo blijkt dat er een veelheid aan nieuwe onderzoeksonderwerpen is af te leiden is uit bijna ieder, aan gebiedsontwikkeling gerelateerd onderzoek. Het mag dan ook duidelijk zijn dat gebiedsontwikkeling een vakgebied is dat zelf ook in ontwikkeling is en dat nog lang zal blijven. Een mooi en boeiend vakgebied.

Bronnen

- Aedes vereniging van woningcorporaties (januari 2007), "Antwoord aan de samenleving"
- Arnoldus, M., Goetgeluk, R., Penninga, F., Reinders, L. en Wassenberg, F. (februari 2006), "Hoe breed is de buurt?", Ministerie van VROM
- Assche, K. van (december 2006), "Over goede bedoelingen en hun schadelijke bijwerkingen; Essay over Flexibiliteit, Ruimtelijke Ordening en Systeemtheorie", InnovatieNetwerk, rapportnummer 06.2.140
- Bakas, A. (2005), "Megatrends Nederland", Scriptum
- Besluit Beheer Sociale-Huursector (BBSH) (juli 2005), Ministerie van VROM
- Biesheuvel, P.J., Boer, de H., Hooge, E., Leeuwen van M., Lensen, T. en Meurs, P. (mei 2005) "Lokaal wat kan, centraal wat moet; nieuw bestel voor woningcorporaties" i.ov. Aedes vereniging van woningcorporaties en Ministerie van VROM.
- Bijdenkerk, F. (september 2007), "Wonen zonder staatssteun; Een pleidooi voor eerlijk delen van kwaliteit", Het Oosten
- Blauwhoed: "www.blauwhoed.nl", "Bewust Blauwhoed" "Collectief Beheer"
- Boelhouwer, P. (2006), "De vraag naar kwaliteit onder woonconsumenten met een bovenmodaal inkomen", Najaarscongres Wonen en Bouwen, Onderzoeksinstituut OTB
- Boer, J. de (1996) "Oog voor de doelgroep; Marketing voor welzijns- en andere non-profitorganisaties", Bohn Stafleu Van Loghum
- Bol, N., Elshout, M. en Stiphout, P. van (2007) "Gebiedsgerichte beleggers scoren beter dan sectorgerichte", artikel in Real Estate magazine 2007/50 p.36-41
- Bours-Willems, G. (augustus 2008), "Kan ik er wat aan doen?; De invloed van corporaties op maatschappelijk draagvlak", scriptieonderzoek Master City Developer
- Brandsen, T., Munckhof, L. Vande en Oude Vrielink, M. (februari 2008), "Leren schaken; Naar een effectievere samenwerking in wijken en buurten", Futura
- Braun, E. (2007), "Economie van Steden en Regio's: naar Braun, E., Otgaar, L. en Berg, van den (2004) "Op weg naar een geïntegreerde aanpak voor citymarketing", college Master City Developer d.d.11-12-2007
- Buys, A. (2001), "De beleving van woonmilieus in kaart gebracht", artikel in Tijdschrift voor de volkshuisvesting 2001/6
- Com.Wonen: "www.comwonen.nl", "Jaarverslag 2007" (juni 2008)
- Conijn, J. (juli 2003), "Het vermogen om te financieren", Rigo Research BV i.o.v. Vrom-raad, rapportnummer 84.330
- Conijn, J. (april 2005), "Woningcorporaties; Naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing", Rigo Research BV i.o.v. Tweede Kamer de Staten Generaal, rapportnummer 88.850
- Cools, C., Pottgens, P., Ruiter, H. de, Suters, M. de, en Vries, M. de, (2008) "Woningcorporaties 2015; Vier verkennende scenario's", Ernst&Young LLP
- Dael, Y. van (2008), "Le Medi; Een procesverslag van droom naar realiteit", Com.Wonen, ERA Bouw en Woonbron
- Dam, F. van en Visser, P. (2006), "De prijs van de plek; woonomgeving en woningprijs", Ruimtelijk Planbureau
- Deloitte, branchegroep Wonen&Ruimte / Real Estate (juni 2006), "Corporatie Governance; Projectontwikkeling"
- Dil, E., Luin, A. van en Rooy, P. van (2006), "Nederland boven water; praktijkboek gebiedsontwikkeling", Habiforum, Nirov, VROM
- Duval, N., illustratie "Hot time, summer in the city", www.nateduval.com
- Duyvendak, J-W., Engbersen, R., Uyterlinde, M., Veldboer, L. (2008), "Helpt de middenklasse?; Op zoek naar het middenklasse-effect in gemengde wijken", Nicis institute, maart 2008
- Futura en Provincie Noord-Brabant (april 2006), "Wijken van waarde; Zoektocht naar een duurzame gebiedsexploitatie"
- Franzen, A. (2007), "Theoretische uitgangspunten procesmanagement", college Master City Developer, d.d. 06-11-2007 uit Bruil, I., Hobma, F., Peek, G.J. en Wigmans, G. "Sturing en procesmanagement; Hs.14 in; integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied 's-Hertogenbosch, p.272.
- Gruis, V (maart 2007), "Bedrijfsstijlen van woningcorporaties; onderzoeksverslag", Corpovenista, Habiforum
- Haringsma, J. (2009), "Consumentenbeleving: Basis voor verbetering winkelcentra", artikel in SCN Shopping Centre News jaargang 11, nr.2., 2009
- Helderma, J-K., (augustus 2007), "De corporatie: tussen status en contract", SEV Essay-reeks 'Corporaties, eigenaardig volwaardig, nummer 2
- Hof, B., Koopmans, C. en Teulings, C (mei 2006), "Een nieuw fundament; Borging van publieke belangen op de woningmarkt", SEO economisch onderzoek
- Jong, F. de (april 2007), "Eigenaardige corporaties", SEV Essay-reeks 'Corporaties, eigenaardig volwaardig, nummer 1
- Jonker, B. (september 2005), "Samenwerkingsvormen bij de herstructurering van naoorlogse wijken", scriptieonderzoek Master City Developer
- Kam, de, G. (september 2008), "Wijken van waarde; Naar een waardegeoriënteerde wijkaanpak", Kei kenniscentrum stedelijke vernieuwing N15
- Kullberg, J. en Wouden, R. van der (2002), "Stijloefeningen; Leefstijlen in onderzoek en praktijk", S&RO, nr.6 2002.
- Laurens, P., Stekelenburg, E., (2008) "Transitie bij woningcorporaties; op weg naar verdere professionalisering", fmhwonon
- Leidelmeijer, K. en Zandstra, A. (2007), "Jaarverslag 2007", Rigo Research BV
- Leidelmeijer, K. en Kamp, I. van (2003), "Kwaliteit van de leefomgeving en leefbaarheid; Naar een begrippenkader en conceptuele inkadering", Rigo Research BV i.o.v. VROM-DGM-LMV
- Leuvensteijn, M. van en Shetalova, V (februari 2006), "Investeringsprikkelers voor woningcorporaties", CPB document no 112
- Maasdelta Groep: "www.maasdelta.nl", "Samenwerken: Jaarverslag 2007"
- Mast, van der en Sievers, A. (2008), "Tussen Buzz & Fizz", Inbo Adviseurs
- Meer, J. van der, (2007), "Stedelijke beleid in Nederland; theorie" naar: Berg, L. van den, Meer, J. van der en Pol, P. "Organising Capacity and Social Policies in European Cities", college Master City Developer d.d. 16-10-2007

- Meulen, M. (juli 2007), "Marktcontrair investeren in de binnenstedelijke herstructurering", scriptieonderzoek Master City Developer
- Mitros : "www.mitros.nl", "Jaarverslag Mitros 2007" (juni 2008), "Waardevol Wonen, ondernemingsplan 2008-2012" (januari 2008)
- Nachtegaal, D. (augustus 2005), "Sturen aan stedelijke herstructurering; De eigenschappen die nodig zijn om te sturen aan stedelijke herstructurering", scriptieonderzoek Master City Developer
- Noordam, W. (juli 2008), "De slag om de stad; Kracht en macht van actoren in stedelijke gebiedsontwikkeling", scriptieonderzoek Master City Developer
- Peeters, R. en Rohde, W. (2006), "De derde weg naar een volwassen woningmarkt"
- Peters, T.J. en Waterman, R.H., (2003), "In search of excellence; Lessons from America's best-run companies", Collins Business Essentials
- Proper Stok: "www.proper-stok.nl", "Terug naar Nieuw Crooswijk; marketing-communicatieplan", "Werkplan 2008 Communicatie Nieuw Crooswijk"
- Reinders, L. (2007), "Nieuwe Tuinen; Stedelijke vernieuwing en alledaagse ruimte in Schiedam Nieuwland", OTB i.o.v. Woonplus Schiedam en Corpovenista
- Reinders, L. (mei 2004), "Merkwaardige wijken; De rol van identiteit bij de transformatie van stadswijken; een terreinverkenning", OTB, TUDelft
- Schellen, K. (juli 2006), "De nieuwe corporatie; De toekomst van woningcorporaties binnen stedelijke gebiedsontwikkeling", scriptieonderzoek Master City Developer
- Schubert, L. en Sulsters, W. (juni 2006), "Identiteit&Branding; Methode voor gebiedsintegere ontwikkeling", www.identiteitenbranding.nl
- SEV (2008), "Praktijkboek maatschappelijk rendement"
- Smart Agent Company, The (2008), "De Grote Woontest 2008; In de regio Rotterdam"
- Smulders, E. (oktober 2004), "Werk in uitvoering; Woningbedrijf Rotterdam, 10 jaar geprivatiseerd", Woningbedrijf Rotterdam
- Stelling, C. (juni 2005), "Vraag & Aanbod; Op de binnenstedelijke woningmarkt", scriptieonderzoek Universiteit van Utrecht
- Stuurgroep-Meijerink (november 2008), "Nieuw arrangement overheid-woningcorporaties"
- Van 't Verlaat (1997), "Productontwikkeling binnen regiomarketing; Naar een nieuwe rol van overheden, bezien in een Rotterdamse context", Van 't Verlaat
- Van 't Verlaat (2007), "Economie van Steden en Regio's; Citymarketing: ontwikkelingen en nieuwe uitdagingen", college Master City Developer d.d. 11-12-2007
- Van 't Verlaat (2007), "Stedelijk Management", college Master City Developer d.d.11-09-2007
- Van 't Verlaat (2007), "Management van gebiedsontwikkeling I", college Master City Developer d.d.04-09-2007
- Van 't Verlaat (2008), "Optimalisatie planinhoud", college Master City Developer d.d. 18-03-2008
- Van 't Verlaat (2008), "Optimalisatie planinhoud; Marktkwaliteit", college Mastyer City Developer d.d.25-03-2008
- Van 't Verlaat (2005), "Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen; introductieboekje MCD-Master City Developer", Erasmus Universiteit, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, TUDelft
- Verblakt, N. (augustus 2007), "Belegger in ruimtelijke kwaliteit", scriptieonderzoek Master City Developer
- Vromraad advies 072 (juni 2009) "Wonen in ruimte en tijd; Een zoektocht naar sociaal-culturele trends in het wonen"
- Vromraad advies 069 (februari 2009), "Toezicht vergt afstand; Woningcorporaties hebben recht op vreemde ogen; Reactie op rapport 'Nieuw arrangement overheid-woningcorporaties' van de stuurgroep-Meijerink d.d. november 2008"
- Vromraad advies 066 (maart 2008), "Brussels lof; Handreikingen voor ontwikkeling en implementatie van Europees recht en beleid"
- Vromraad advies 064 (oktober 2007), "Tijd voor keuzes; Perspectief op een woningmarkt in balans"
- Vromraad advies 054 (oktober 2006), "Stad en stijging; Sociale stijging als leidraad voor stedelijke vernieuwing"
- Vromraad advies 047 (oktober 2005), "Voorbij of vooruit; Woningcorporaties aan zet"
- Waterweg Wonen: "www.waterwegwonen.nl", "De maatschappij telt, Bedrijfsplan 2008-2011", "Jaarverslag 2007" (mei 2008)
- Welzer, H. (2009), "De klimaatoorlogen", artikel in intermediair magazine nr. 14 d.d. 14-04-2009
- Westra, H (2008), "Integratie-typen gebieden: "woningcorporaties in 2008: van huisbaas naar integrale probleemaanpakker", college Master City Developer d.d.23-09-2008
- Wigmans, G. (2007), "Stedelijke dynamiek en nieuwe condities voor sturing; Stadstheorie: naar Asbeek Brusse, W., Dalen, H. van en Wissink, B. (2002) "Stad en land in nieuwe geografie" en Wigmans, G. "Netwerkmaatschappij en stad; Castells, Harvey en Sassen", college Master City Developer d.d.18-09-2007
- Wolting, A (2006), "PPS en gebiedsontwikkeling", Sdu Uitgevers
- Wulfen, G. van (juli 2008), "Nieuwe producten bedenken; een praktische reisgids voor organisaties die willen groeien", Pearson Education Benelux bv
- Zaltman, G. (2003), "Hoe consumenten denken", Business Contact
- Zeeuw, de, F. (2007), "De engel uit het marmer; Reflecties op gebiedsontwikkeling", Stichting Kennis Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
- Zuiderwijk, E. (augustus 2006), "Waardeontwikkeling in de herstructurering; Naar een nieuwe marktwaarde door ingrepen in de gebouwde omgeving", scriptieonderzoek Master City Developer

Bijlage 1. Inleidende brief aan geïnterviewden



Waterweg Wonen
t.a.v. dhr. A. Raaijmakers
Postbus 3
3130 AA Vlaardingen

Datum	Uw kenmerk	Behandeld door
27 april 2009		Bram van der Velden
Onderwerp	Ons kenmerk	Doorkiesnummer
Scriptie onderzoek MCD		010 - 2045317

Geachte heer Raaijmakers,

Middels deze brief wil ik u in eerste instantie hartelijk bedanken voor uw medewerking aan mijn scriptie onderzoek. Inmiddels is een afspraak ingepland voor een interview op 5 mei as. van 15:00 uur tot circa 16:30 uur. Bij dit interview wil u verschillende vragen willen stellen, waarmee ik een zo groot mogelijk gedeelte van het theoretische kader van mijn onderzoek wil bereiken. Ter voorbereiding op het interview geef ik u in deze brief zoveel mogelijk achtergrondinformatie op hoofdlijnen.

Het betreft een scriptie onderzoek ter afronding van de tweejarige opleiding Master City Developer (www.mastercitydeveloper.nl). Ik volg deze opleiding naast mijn werk als projectmanager vastgoed bij de woningcorporatie Woonplus Schiedam (www.woonplus.nl).

Deze masterstudy is een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. De opleiding richt zich op stedelijke gebiedsontwikkeling vanuit een integrale benadering. Het betreft hier integratie van proces en inhoud, waarbij de inhoud wordt gevormd door optimalisatie van de invalshoeken Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit en Middelen.

De onderzoeksvraag van mijn scriptie is; "Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?".

De onderzoeksvraag wordt beantwoord door nader inzicht te geven in de volgende aspecten:

- Gebiedsontwikkeling op hoofdlijnen;
 - De plek- en het belang van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling;
- Gebiedsontwikkeling voor woningcorporaties;
 - Inzicht in het bestel;
 - De kaders, het speelveld en werkdomein van corporaties;
 - De grote vraagstukken en discussiepunten voor corporaties;
- Dieper inzicht in het begrip marktkwaliteit;
- Marketing, de brug tussen vraag en aanbod.

Uit het theoretisch onderdeel van het onderzoek komt naar voren dat het incorporeren van marktkwaliteit in gebiedsontwikkeling neerkomt op het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing. Hieraan wordt in de scriptie verder invulling gegeven, hoofdzakelijk gezien vanuit het oogpunt van woningcorporaties.

De bevindingen uit het theoretische deel wil ik in de praktijk toetsen. Hiervoor zal ik interviews hebben met vier corporaties. In wezen wil ik hiermee antwoord geven op de deelvraag "op welke wijze incorporeren corporaties in de praktijk marktkwaliteit in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?"

Deze spiegeling wil ik versterken door ook een tweetal commerciële projectontwikkelaars te bevragen over de wijze waarop zij marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling.

Uit spiegeling van het theoretische gedeelte aan de praktijk zullen conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

Proper Stok Groep heb ik geselecteerd als een van de twee commerciële projectontwikkelaars, omdat in mijn optiek het aspect marktkwaliteit essentieel is voor een ontwikkelaar die ontwikkeld met minimale grondposities.

De vragen van het interview zullen met name betrekking hebben op:

- Gebiedsontwikkeling voor en door uw organisatie;
 - Het belang dat uw organisatie hierbij hecht aan marktkwaliteit;
- Het bestel en uw corporatie;
 - Kansen en bedreigingen van de wettelijke kaders;
 - Het werkdomein en de grote vraagstukken;
- Marketing voor en door uw organisatie;
 - Marktanalyse;
 - Integrale (marktgerichte) ontwikkelingsvisie;
 - Marketingstrategie (inzicht in gebruik van de P's (product, prijs, promotie etc.).

Tijdens het interview zal ik deze onderwerpen met u bespreken. Ik wil hierbij gebruik maken van een voice-recorder, waarbij ik het opgenomen interview later zal uitwerken in mijn scriptie.

Ik hoop dat ik u met deze informatie voldoende inzicht heb gegeven in mijn scriptie onderzoek en het interview dat ik met u zal hebben. Indien u vragen heeft naar aanleiding van deze brief of meer informatie wilt ter voorbereiding op het interview kunt u uiteraard contact met mij opnemen. Tel. 06-53290657. bvl@woonplus.nl.

Graag spreek ik u op 5 mei aanstaande.

Met vriendelijke groet,

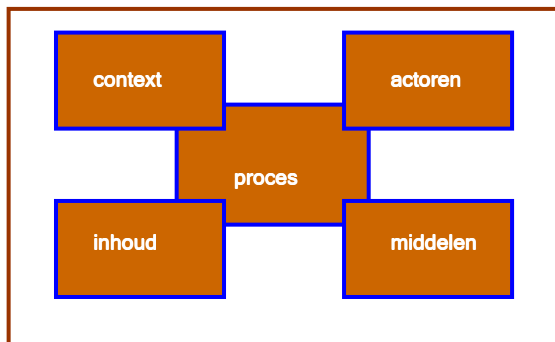


Bram van der Velden

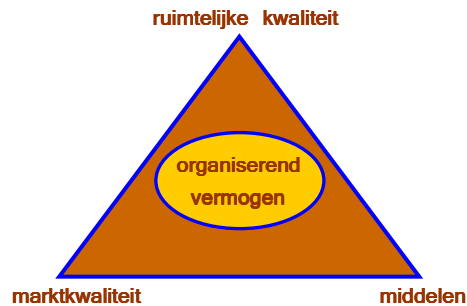
Bijlage 2. Onderlegger bij interviews

Gebiedsontwikkeling

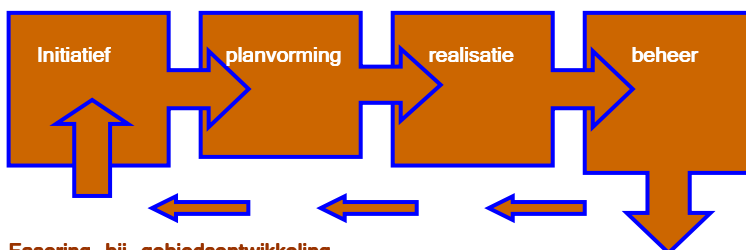
"De kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-) ontwikkeling van een gebied." [De Zeeuw 2007] Proces en inhoud zijn hierbij onlosmakelijk verbonden.



Proces van gebiedsontwikkeling



Inhoud van gebiedsontwikkeling



Fasering bij gebiedsontwikkeling

Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling

"De mate waarin en de wijze waarop bij het afstemmen van aangeboden producten en diensten wordt voldaan aan de huidige en toekomstige behoeften van gebruikers van een gebied."

Marketing bij gebiedsontwikkeling

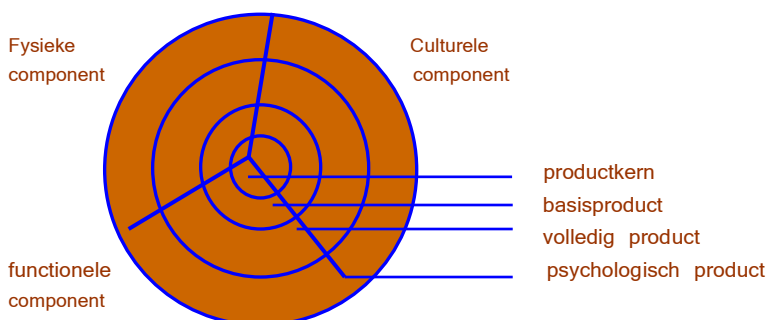
Fundament 1. Marktanalyse

- Intern : Kerncompetenties / SWOT
- Extern : Statisch en statistisch (hard)
: Woonwensen, beleving, woonmilieus (zacht)

Fundament 2. Integrale ontwikkelingsvisie

Fundament 3. Marketingstrategie

- Product : Fysiek component, Functioneel component, Cultureel component
: Productkern, Basisproduct, Volledig product, Psychologisch product



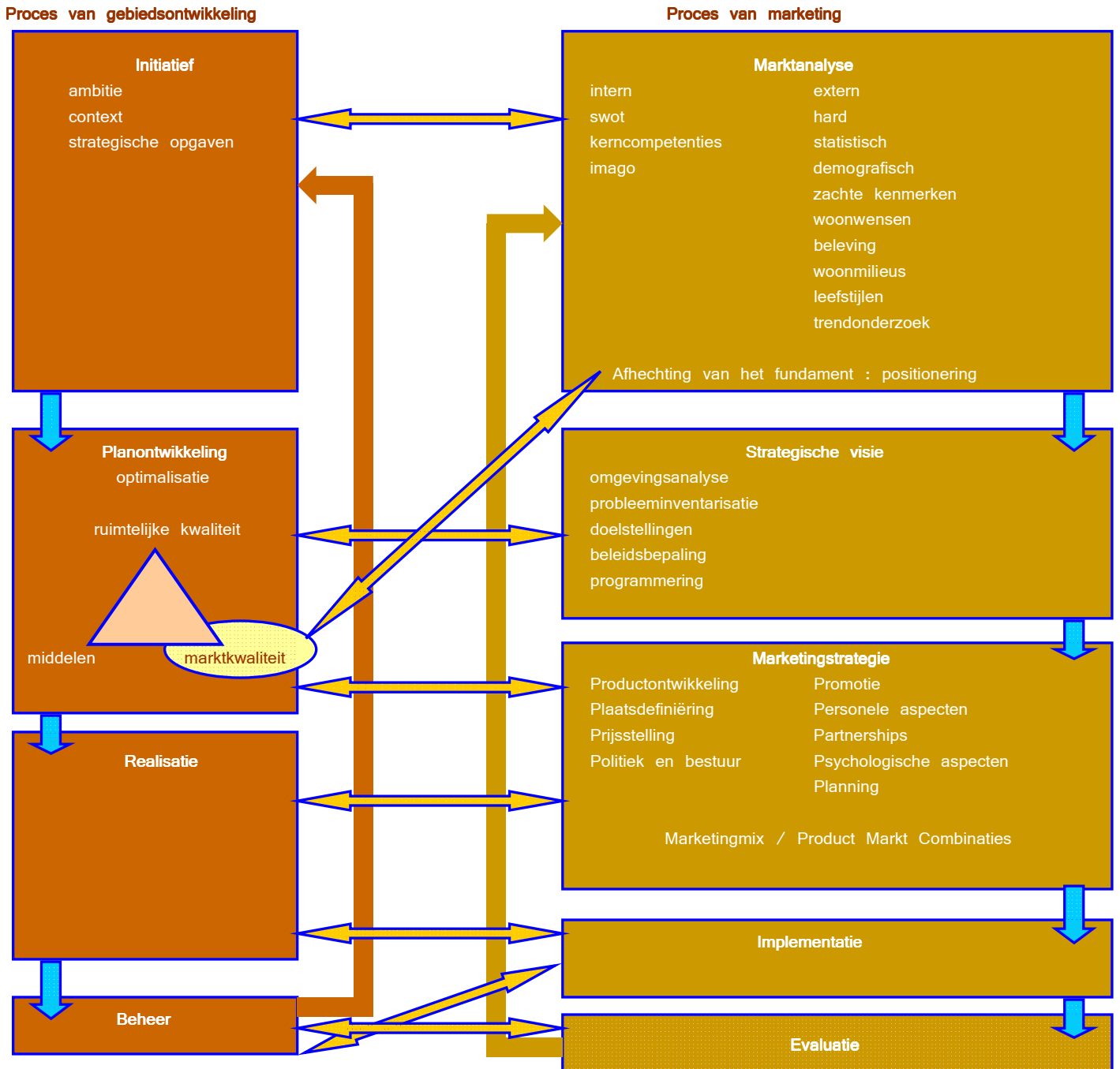
- Prijs
- Promotie
- Psychologie
- Plaats
- Personeel
- Partnerships
- Politiek / bestuur
- Planning / timing

Note : Voor bronnen van gebruikte figuren en theorieën wordt verwezen naar de volledige scriptie "Tijd voor Marktkwaliteit" (Van der Velden, 2009)

De corporatievraagstukken

- De kaders van het BBSH, CFV en WSW
- Europa en staatssteun
- Bedrijfsstijlen
- Sociaal, fysiek en/of economisch
- Corporatie als maatschappelijk ondernemer
- Corporatie als belegger
- Corporatie als ontwikkelaar
- Corporatie als sociaal huisbaas

Verbinding van de processen van gebiedsontwikkeling en marketing



De vragen, verdeeld over de verschillende topics.

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie ?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie ?

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling
 - Fysiek
 - Sociaal
 - Economisch
 - integraal
 - Ruimtelijke Kwaliteit
 - Marktkwaliteit
 - Middelen

3. Marketing

3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

- 3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?
 - Extern : hard / zacht (woonwensen, leefstijlen, woonmilieus)
 - Intern : Kerncompetenties / SWOT
- 3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel) producten ?

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

- 3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?
 - Door uw organisatie zelf?
 - Door andere partijen zoals bijvoorbeeld de gemeente
 - Gezamenlijk / interactief?

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

- 3.c.1. Schets de *Product*typologie
 - fysiek, functioneel, cultureel
 - productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product
- 3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?
- 3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?
- 3.c.4. Welk belang kent het aspect *Prijs* bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?
- 3.c.5. Wordt bewust omgegaan met *Promotie* ?
 - van gebieden en (deel) producten
 - van de producten / de organisatie
- 3.c.6. Wordt het *Personeel* getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?
- 3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?
- 3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?
 - Met name publiek, maatschappelijk of commercieel?
 - Vrijwillig of noodzakelijk?
- 3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van *Politiek* en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)
- 3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het *psychologische* aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)
- 3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en timing bij gebiedsontwikkeling? (verkoopquote, inzet op marktsegmenten, flexibiliteit etc.)

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Bijlage 3. Interview Waterweg Wonen

Organisatie : Waterweg Wonen / woningcorporatie
Geïnterviewd : Dhr. A. Raaijmakers / Manager Beleid & Ontwikkeling
Datum : 7 mei 2009 / 11:00 – 13:00 uur
Markt : Vlaardingen
Woningen : circa 13.000

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

De afdeling Beleid en Ontwikkeling is verantwoordelijk voor het organiseren van de marketing binnen (gebieds)ontwikkelingen. Vanuit de afdeling Techniek en Projecten worden de feitelijke ontwikkelingen aangestuurd. De verkoop valt onder de verantwoordelijkheid van deze afdeling. Hiermee is er een knip tussen het marktdeel en de realisatie. De integratie gebeurt deels door vanuit Beleid en Ontwikkeling een heldere opdracht / productdefinitie te formuleren. Eventuele marktinzichten worden in deze opdrachten ingebed. Via beslisdocumenten op geijkte punten wordt over en tijdens de ontwikkeling aan de opdrachtgever teruggekoppeld. Eventuele wijzigingen aan het product tijdens de ontwikkelfase (bijvoorbeeld van koop naar huur) komen vanuit Beleid en Ontwikkeling. Dit is voor een organisatorisch functionele werkwijze, maar het is lastig om te bepalen hoeveel eigen ruimte de ontwikkelaars (projectmanagers) hier hebben. De algehele integratie binnen herstructureringsgebieden gebeurt door voor deze concrete gebieden (bij Waterweg Wonen zijn dit wijken) procesmanagers aan te stellen. Zij zijn integraal verantwoordelijk en dus ook voor incorporatie van marktinzichten. Bij deelgebieden/projecten gebeurt dit nog te weinig.

Waterweg Wonen zou graag ook al in de initiatieffase gaan werken met projectteams, om de integratie te borgen. Communicatie bij gebiedsontwikkeling heeft een plek binnen de projectbureaus die voor deze gebiedsontwikkelingen zijn opgericht. Als voorbeeld wordt het projectbureau voor de herstructurering van de Babberspolder aangehaald. Het gaat hier wel vooral om communicatie en nog onvoldoende om marketing.

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling;

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

De gemeente en de twee Vlaardingse woningcorporaties hebben in 2008 gezamenlijk een visie op het wonen in Vlaardingen opgesteld, het Actieplan Wonen. Dit is een actieplan om de stad als geheel naar een hoger niveau te brengen. Dit actieplan is de onderlegger voor de verschillende aanpakken op (deel)gebiedsniveau. Besproken wordt dat je als woningcorporatie met een geworteldheid in de stad veel kan en zult moeten betekenen voor de stad en haar bewoners. Wat vaak opvalt is dat bij de keuze van mensen voor een woning de keuze voor de omgeving vaak doorslaggevend is dan de woning zelf. Het gaat dan om de aanwezigheid van groen, maar ook van voorzieningen als zorg onderwijs, winkels etc. De woning moet dan eigenlijk gewoon aan een aantal voorwaarden voldoen. Dit impliceert dat een goede inbreng bij gebiedsontwikkeling altijd integraal moet zijn. Waterweg Wonen tracht aldus ook integrale inbreng te hebben. Een "bijzonder" voorbeeld van sociaal maatschappelijke inbreng in gebieden is dat Waterweg Wonen voor sommige complexen intakegesprekken houdt met mogelijke nieuwe bewoners. Op deze manier wordt getracht om deze gebieden niet nog verder af te laten glijden en een bepaalde of gewenste beleving vorm te geven

Gesproken wordt over het belang van de erkenning van de sociale binding bij ontwikkeling in bestaande gebieden. Geworteldheid en pioniersgedrag gaan hier samen op. Maar ook bij nieuwbouwprocessen ontstaat er vaak een nieuwe sociale cohesie, omdat er bijvoorbeeld gepraat wordt over de woning zelf en de woonomgeving. Deze sociale aspecten verdienen voldoende aandacht bij gebiedsontwikkeling.

Aangehaald wordt dat verschillende partijen zich meer bewust zouden moeten zijn van het belang van de relatie tussen de verschillende elementen bij (gebieds)ontwikkeling en de ontwikkeling van de stad als geheel. Een verbeterde ruimtelijke kwaliteit en afstemming op de markt vergroot de marktwaarde van een gebied en de stad en verhoogt hiermee ook weer de waarde van het vastgoed (voor gemeente OZB) en voor de woningcorporaties als vastgoedeigenaar.

3. Marketing

3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel) producten ?

Waterweg Wonen doet vrij veel aan marktanalyse. Er wordt gebruik gemaakt van sociaal-economische en demografische gegevens als van het ABF, maar ook van de zachtere onderzoeken op basis van leefstijlen.

Waterweg Wonen heeft onder andere gewerkt met het woonwensenonderzoek Woonquest. Hiermee is zij echter gestopt wegens technische problemen en een gebrek aan respons. Ook doet Waterweg Wonen mee met de Grote Woontest van de Smart Agent Company. Er wordt verder veel toekomst gezien in het gebruik van klantpanels. Dit moet echter nog wel handen en voeten krijgen.

Momenteel werkt Waterweg Wonen veel met More For You. More For You onderscheid een tiental typologieën. Hierbij wordt gesteld dat je veel beter moet nadenken over de uitdetaillering van je product zodat het beter aansluit bij de geselecteerde doelgroepen. Het gaat om details over architectuur, voorzieningen, etc. Dus als je een gebied ontwikkelt, kijk dan goed en in detail voor wie je het doet. De analyses van More For You gaan erg ver. Zelfs op merk krant en het al of niet gevoelig zijn voor gokverslaving wordt ingegaan. Hiermee ontstaat een extra dimensie van inzicht in de markt. Bijkomend voordeel is dat je middels deze analyses mensen gericht kunt betrekken bij de ontwikkeling van de gebieden en (deel)producten. Met je onderzoek heb je dus ook meteen potentiële klanten.

Waterweg Wonen werkt over het algemeen met combinatie van harde gegevens en zachtere gegevens, omdat dit los gezien “slechts stukjes van de markt” zijn.

De betrekkelijkheid van woonwensenonderzoek wordt genoemd in de details. Als voorbeeld wordt aangehaald dat zelfs een stukje glas in lood iemand kan triggeren tot aankoop van een woning. Dat soort specifieke gevoelens komt niet uit een woonwensenonderzoek naar boven.

Ook bij woonruimteverdeling is beleving steeds meer een punt van aandacht bij Waterweg Wonen. Nu moeten de klanten slechts van een plaatje uitgaan bij de selectie van een woning. Hoe de omgeving is ed. is hiermee niet bekend. Te voorzien is dat er deelgebieden komen waar zelfs de goedkopere woningen niet meer aantrekkelijk gevonden zullen worden. Een zelfde fysiek product is dan dus niet het zelfde volledige product. Deze gebieden zullen daardoor nog harder achteruit gaan. Dat heeft veel te maken met beleving en de leefstijlgedachte kan gebruikt worden om buurten dan ook zo te beschrijven.

Een belangrijk aspect bij marktanalyse is dat niet vergeten moet worden om checks in te bouwen tijdens de ontwikkelfase, om te blijven gaan of producten nog aansluiten op de vraag. Dit kan bijvoorbeeld middels klantenpanels, (persoonlijk of digitaal). Een dergelijke aanpak vraagt echter wel wat van betrokken partijen. Zo zal een gemeente het vaak moeilijk vinden om de vooraf vastgelegde “kwaliteitseisen” voor een gebied los te laten. Een goed voorbeeld hiervan is de veel voorkomende discussie over woningen met platte daken en met schuine kapjes. Goede productontwikkeling vraagt echter ook flexibiliteit.

Of je je eigen huurders als potentiële klant kan zien is soms de vraag, want door transformatie gaan vaak de oude huurders weg, en doe je het voor nieuwe klanten. Maar over het algemeen biedt het wel perspectieven.

Kernkwaliteiten: Waterweg Wonen vindt haar kracht niet primair zelf ontwikkelen, waardoor er veel met commerciële ontwikkelaars wordt gewerkt. Wel wil Waterweg Wonen zelf een goed gevoel hebben bij welke producten er moeten komen. Soms is dit wel dubbelop bij sommige gebieden, want als een ontwikkelaar ergens gaat ontwikkelen komen zij vaak ook met analyses.

Een groot aandachtspunt is dat het marktdenken ook gekoppeld moet worden aan het strategisch voorraadbeleid. In de afweging van het strategische voorraadbeleid heeft de kwaliteit van bezit een grote rol, is het belangrijk om de verankering in het gebied te kennen (is er weerstand?), maar zeker ook om het marktinzicht te verankeren. Waterweg Wonen is momenteel hard bezig om het strategische voorraadbeleid beter “marktproof” te maken. Traditioneel is dit beleid erg aanbod gestuurd en gericht op volkshuisvesting.

Waterweg Wonen is zoekende naar de relatie van de markt van Vlaardingen met die van de naastgelegen steden en de gehele Rotterdamse regio. De Rotterdamse regionale markt “staat er niet goed voor” en het is belangrijk om de eigen marktpositie hierin te kennen.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

Waterweg Wonen is zich zeer bewust van- en hecht sterk aan haar positie in Vlaardingen. Zij geeft aan als woningcorporatie het beeld overeind te willen houden dat zij verbonden is aan Vlaardingen. Daar komt voor een groot deel het belang van een goede visie uit voort, dus ook voor langere termijn. Maar ook het leveren van de juiste producten en diensten creëert geloof en reputatie. Dat is een stap van de oude huurbaas naar een club die ook mooie woningen en mooie woonomgeving weet te realiseren.

De Babberspolder wordt als voorbeeld genoemd waarbij samen met de gemeente is opgetrokken bij het tot stand komen van de integrale ontwikkelingsvisie. Het proces en de werkvolgorde worden achteraf niet als optimaal omschreven, maar de totale visie voor het gebied/de wijk is zeker integraal.

Om echt genoeg aan markt te denken moeten zowel gemeente als woningcorporatie iets los laten. Woningcorporaties zitten erg op beheer en nog niet optimaal op ontwikkelen en gemeenten zitten vaak erg op de stedenbouwkundige kwaliteit en te weinig op marktinzicht. Gemeenten lijken niet direct het effect te voelen van de wens van de markt. Stedenbouwkundig zit een gemeente er meestal goed en professioneel in maar het marktgevoel ontbreekt soms. Dat zelfde geldt overigens ook nogal eens bij de tot stand koming van bestemmingsplannen. Daar zou meer sociaal-maatschappelijke en markttechnische en zorg in moeten zitten. Je zult dan ook echt consensus moeten bereiken tussen de grote investeerders in de stad en daar ben je als woningcorporatie er zeker een van.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de *Product*typologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Markt is een heel bepalend element bij productontwikkeling, maar het is niet het enige. Wees voorzichtig met “hype-architectuur” en denk ook aan de toekomst. Voor wat betreft afzet en behoud wordt de relatie gelegd tussen ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit. Marktkwaliteit wordt ook bepaald door ruimtelijke kwaliteit (Het project de Rietsingel wordt als voorbeeld aangehaald).

Het aanbod van verhuur en verhuurgerelateerde diensten wordt (deels onbewust) als functioneel productdeel bij gebiedsontwikkeling gezien. Beheer- en onderhoudsvormen na oplevering van de bouw zijn nog wel een ondergeschoven kindje. Dat wordt erkend voor zowel de woonomgeving als de woningen. Er zijn uiteraard wel huismeesters, complexbeheerders ed, maar er zou wellicht meer mogelijk zijn. Gewezen wordt hierbij wel op de beweging dat bij herstructurering het aantal huurwoningen vaak sterk wordt terugdringen (Babberspolder van 100% tot ca 30%). Daarmee verliest deze huurcomponent (en diensten) vaak ook aan prioriteit. In het verlengde hiervan wordt wel gesproken over de Westwijk waarbij delen worden nieuwgebouwd, maar ook delen blijven staan. Deze te behouden gebiedsdelen vragen juist extra sociale zorg, mede om de “marktwaarde” van het gehele gebied te borgen. Aldus toch een relatie tussen diensten aan/voor de huurder met het gehele gebied.

Waterweg Wonen doet vooral in het voortraject van gebiedsontwikkeling veel aan (tijdelijk) beheer. Dit mede op aangegeven van de bewoners van de betreffende gebieden die wijzen op de verantwoordelijkheid van de woningcorporatie. Ook de intakegesprekken is zo’n functionele ingreep, onbewust wellicht. Duidelijk is dat je dit als woningcorporatie voor een gebied (ontwikkeling) kan betekenen voor de marktkwaliteit, daar waar ontwikkelaars dat niet kunnen/doen. Er wordt gesproken over producttypologieën van de toekomst. De toekomst lijkt te zijn; een vrij standaard product, waarbinnen je specifiek voor de consument kunt variëren en in kunt spelen op de woonwensen.

Al te specifieke en uitgesproken producten kunnen wellicht nogal eens gevaarlijk zijn voor marktwaarde in de tijd. De Zweedse wijk Sveapark in Schiedam wordt hierbij aangehaald. Deze Zweedse houten bouwstijl vinden mensen nu erg mooi, maar is dat over 15 jaar ook nog zo?

3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

Waterweg Wonen realiseert zich dat zij een plaatsgebonden organisatie is. Zij zitten nu in Vlaardingen en zullen daar altijd blijven, hooguit in een andere context. Voor de verschillende te ontwikkelen gebieden (wijken) is een marketingstrategie ontwikkeld. Hierbij is sterk gebruik gemaakt van moodboards. Hieruit zijn slogans gekomen als “Westwijk licht goed”. Dit vormt aanknopingspunten om je ontwikkeling en marketing verder op af te stemmen.

Babberspolder Oost had een heel slechts imago. Je moet dan met een goede marketingstrategie komen. De naam Babberspolder zal bijvoorbeeld niet meer voorkomen in een folder, om zo los te komen van het imago.

3.c.4. Welk belang kent het aspect Prijs bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Waterweg Wonen zet zelf niet in op de dure sector, maar primair op huur en middeldure koop.

Waterweg Wonen maakt gebruik van Koopgarant en Te Woon. Opvallend is dat deze producten echter nog te weinig bekend zijn bij de consument, terwijl dit uitstekende mogelijkheden zijn om de kansen voor de koop te vergroten. Deze conjunctuurdaling zal zeker bijdragen aan de stijging van de populariteit van dergelijke producten. Te zien is dat zelfs ontwikkelaars nu komen met soortgelijke constructies (korting op de verkoopprijs, nu minder betalen en later bijbetalen) en constructies waarbij de grondwaarde wordt afgetrokken (in erfpacht blijft/Koop Goedkoop). Besproken wordt of dit laatste nu vooral door de conjunctuur komt, of ontwikkelaars dat ook (blijven) doen bij gestegen conjunctuur en dat woningcorporaties dit altijd zouden moeten (kunnen) doen. Een aandachtspunt bij de verkoop van bestaand bezit is dat je als woningcorporatie niet je eigen concurrent moet worden.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met Promotie? Van gebieden, (deel)producten of organisatie?

Communicatie binnen Waterweg Wonen is erg gericht op brochures en folders voor de huur. Dat zit in de genen. Als het gaat om verkoop moet dat beter. Voor gebieden Westwijk, Babberspolder en Holy Zuid Oost zijn wel gebiedsgerichte promoties opgesteld. De deelprojecten moeten daarbinnen passen. Op stedelijk niveau ontbreekt echter nogal eens een paraplu. Wel specifiek voor wijken (gebieden) maar te weinig op hoger stedelijk niveau.

Er moet nog een hele slag worden geslagen om van een woningcorporatie naast een organisatie voor verhuur van woningen ook een stabiele en betrouwbare partij te maken voor de koop, en daarmee eigenlijk het aanspreekpunt voor het wonen als geheel in Vlaardingen. Als middelen om gevoel en beleving van gebieden en (deel)producten los te maken wordt het gebruik van modelwoningen besproken, al hebben deze het nadeel dat de woningen dan eigenlijk altijd al gebouwd zijn. Ook kan goed gebruik worden gemaakt van computeranimaties, waarbij je dat zelfs/eigenlijk ook op geheel gebiedsniveau zou kunnen doen.

3.c.6. Wordt het Personeel getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

Een en ander is aan de orde gekomen bij de omschrijving van de organisatie. Verder is vooral algemeen gesproken over het werken bij Waterweg Wonen (medewerkdagen etc).

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

- Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Het Projectbureau Babberspolder komt voort uit samenwerking met gemeente. Ook met ontwikkelaars wil Waterweg Wonen graag lange termijn samenwerkingen aangaan voor bijvoorbeeld de aanpak van hele wijken of wijkdelen, maar de werkelijkheid leert dat dit nog niet van de grond is gekomen. Als hoofddoelen van dergelijke samenwerkingen met ontwikkelaars worden genoemd de risicobeperking en benutten van expertise in bouwprocessen. Geconstateerd wordt dat voor wat betreft het markttechnische inzicht Waterweg Wonen zelf erg ver is. Het is bij constructies waarbij het risico wordt verlegd wel van groot belang om zelf een goede opdrachtgeverrol te blijven vervullen. Meer en meer zal samen met ontwikkelaars worden opgetrokken ook in de marketing.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van Politiek en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

Onderkent wordt dat de directeur van Waterweg wonen, Leo de Jong en een sterke wethouder gezamenlijk altijd kunnen helpen strategie te bepalen en visie te verankeren. Dat werkt nu eenmaal zo. Het gaat daarbij ook zeker om de samenhang tussen gemeente en woningcorporatie als organisaties, niet alleen op bestuurlijk niveau, maar bijvoorbeeld ook stedenbouwkundige met de procesmanager.

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het psychologische aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

In voorgaande is gesproken over het willen zijn van een betrouwbare partner, het gebruik van moodboards, imago etc.

3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en timing bij gebiedsontwikkeling?

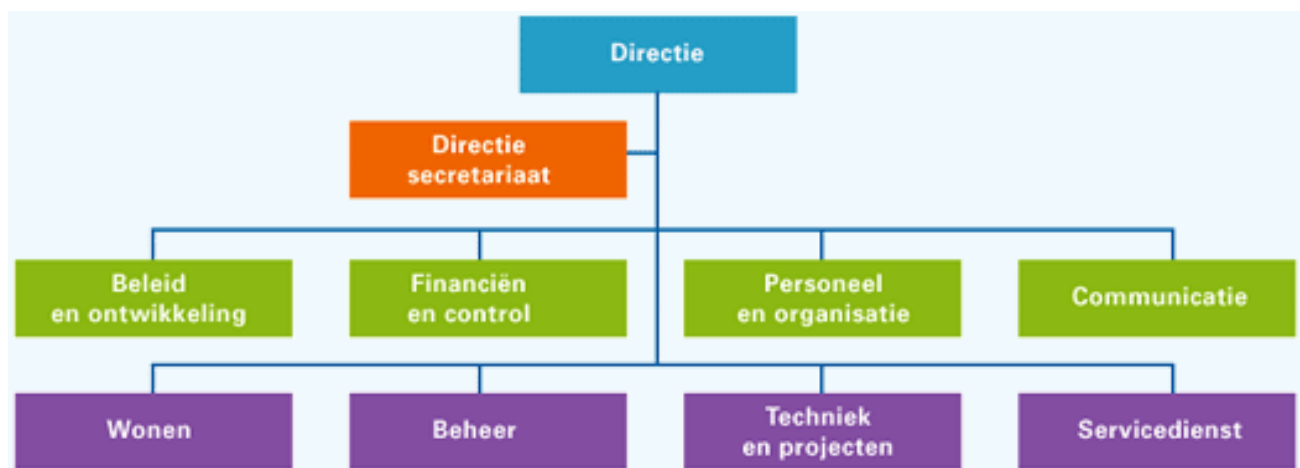
Bij de ontwikkeling van de Babberspolder zijn eerst de woningen ontwikkeld daarna (deel gelijktijdig) pas de voorzieningen. Het zou voor de ontwikkeling, doorstroom, verankering van het gebied echter beter zijn geweest (achteraf) als de voorzieningen eerst waren ontwikkeld. In de gebieden Holy Zuid Oost en Westwijk wordt bewust eerst ingezet op de ontwikkeling en/of het naar voren halen van een school, om dit als “vliegwiel” te kunnen benutten voor de ontwikkeling als geheel. Idealiter is er bij gebiedsontwikkeling in bestaand gebied een plek die je leeg hebt en kunt benutten/ontwikkelen om elders weer een locatie vrij te spelen, een soort schuifpuzzel. Veelal kijk je bij een gebiedsontwikkeling naar de opbouw van het gebied en zet je niet direct in op de duurdere segmenten, maar creëer je marktwaarde door vooral eerst volume te ontwikkelen.

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Te zien is dat het eigenlijk nu pas geïntegreerd wordt in het strategisch voorraadbeleid. Er werd voorheen voornamelijk gewerkt vanuit bouwtechnische noodzaak en/of politieke noodzaak. Nooit werd er vanuit de markt een filosofie bedacht voor wie je wat waar en hoe moet gaan doen, terwijl dit wel een element is dat meegenomen moet worden. Dus wel bepalend, maar zeker ook niet allesbepalend.

Nu is ook met de nieuwe woonvisie “Actieplan Wonen”, met een brede en integrale scope op stedelijk niveau te zien dat het noodzakelijk is om na te denken of er nu markt is voor wat we willen. Bovendien wordt de koopmarkt steeds meer een vraaggestuurde markt. Er valt voor de koper veel meer te kiezen.



Organogram Waterweg Wonen [www.waterwegwonen.nl]

Bijlage 4. Interview Maasdelta Groep

Organisatie : Maasdelta Groep / Woningcorporatie
Geïnterviewd : Dhr. F. van Velzen / Directeur Wonen
Datum : 11 mei 2009 / 15:00 – 17:00 uur
Markt : Spijkenisse, Hellevoetsluis, Maassluis
Vhe's : circa 17.500

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

Maasdelta heeft 3 afdelingen; Bedrijfsvoering, Wonen en Vastgoed. Gebiedsontwikkeling wordt, gecoördineerd vanuit de afdeling Vastgoed. Dit is een redelijke kleine club die veel werkzaamheden uitbesteed en vooral stuurt op regie. Dit vraagt veel van deze afdeling, waardoor is ingezet op hoog gekwalificeerd personeel. Maasdelta haalt hiervoor ook mensen uit de markt, waarbij het voor hen interessant is dat ook aan maatschappelijk vastgoed gewerkt wordt.

Maasdelta heeft de filosofie dat het geheel zelf ontwikkelen van projecten vaak grote risico's met zich meebrengt, welke een woningcorporatie niet moet nemen. Als voorbeeld is genoemd de Burgemeesterswijk in Maassluis welke een enorm investeringsbedrag kent, waar voorheen maar enkele medewerkers van Maasdelta aan werkten. Die twee (investering en arbeidsintensiteit/beschikbaarheid) leken vaak niet in relatie te staan. Vandaar dat steeds vaker wordt ingezet op het ontwikkelen van plannen en het vervolgens verkopen van deze plannen en onderliggende grond. Maasdelta neemt ook projecten turn-key af van (deze zelfde) ontwikkelaars.

Onder de afdeling Wonen valt het beleid en portefeuillemanagement. Ook kent deze afdeling bijvoorbeeld een VvE beheerclub. Maasdelta heeft een verzorgingsgebied van meerdere gemeente. De drie deelvestigingen hebben allen een directeur, waaronder vervolgens het beheer en het wonen een plek hebben. De marktinzichten komen vanuit beide afdelingen Vastgoed en Wonen vandaan, maar hebben niet een specifieke plek binnen Maasdelta.

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling;

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

Er wordt bevestigd dat in het verleden inderdaad erg vanuit de kengetallen werd ontwikkeld.

Opvallend is dat "Organiserend Vermogen" een aspect is dat Maasdelta enorm aanhangt. Organiserend Vermogen wordt gezien als de centrale spil van waaruit alle actoren en deelaspecten aan elkaar worden gekoppeld.

Hier kan een relatie gelegd worden met de werkwijze van outsourcing, planverkoop (inclusief grond) en turn-key afname. Dit vraagt vooral veel organisatievermogen en denkkraft van betrokkenen.

In sociaal en maatschappelijk opzicht bij gebiedsontwikkeling wordt aangegeven dat Maasdelta veel doet in en aan maatschappelijk vastgoed. Daarnaast wil Maasdelta uiteraard een goed vastgoedhandelaar zijn. Zo wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt van Koop Garant en wordt bij verkoop van bestaand bezit vaak ook een grote opknapbeurt gedaan, zodat niet alleen maar het slechte restant wordt verkocht. Daarnaast kwam al de eigen afdeling VvE beheer aan de orde. Al met al wil Maasdelta graag een betrouwbare partner zijn voor de klant, waaronder de koper. Ook het belang van imago wordt hierbij aangehaald.

Bij Maasdelta weegt het financiële aspect sterk, ondanks, of wellicht juist doordat Maasdelta een "rijke" woningcorporatie is. Er wordt gesproken over de kasstroomsystematiek van de WSW en de mate waarin dit bepalend is voor de projectfinancieringen en investeringsstrategieën. Dit naast uiteraard de vennootschapsbelasting en de last van het inflatievolgende huurprijzenbeleid. Dit alles maakt het voor woningcorporaties steeds moeilijker om een belangrijke rol te spelen in de voortgang van de bouwproductie. Aldus werkt dit alles averechts. Maasdelta zit door dit alles heel sterk op de lijn om in te zetten op financieringsstrategieën, dat blijkt gedurende het gehele gesprek. Vraagstukken over moment van vastgoedinbreng, nemen van verlies, ed. zijn aan de orde. Dit in sterke relatie met de portefeuillestrategie. Aangegeven wordt dat in wordt gezet (maar vooral dat hier nog meer op ingezet zou moeten worden) op een revolving woningvoorraad. Ergens aan de slag gaan om elders een gebied vrij te spelen middels verhuisketens om weer te gaan ontwikkelen.

Kern is dat je als woningcorporatie een vastgoedverzamelaar bent die ook zijn bezit in de tijd moet blijven vernieuwen. Gebiedsontwikkeling bij Maasdelta lijkt dus sterk gestuurd vanuit woningportefeuille en bedrijfstechnische afwegingen.

Sociale binding wordt wel als factor genoemd. Het belang hiervan ziet en omschrijft Maasdelta zeker. Het is absoluut een factor om bewust over na te denken.

3. Marketing

3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel) producten ?

Marktonderzoek bij gebiedsontwikkeling gebeurt nog erg ad hoc op projectbasis. Maasdelta zet niet bewust in op zaken als leefstijlen. De betekenis hiervan wordt als betrekkelijk gezien. Het gaat eerder om aan te geven en te weten waar je heen wilt met een stad of een gebied, al of niet in de vorm van een brand. Te vaak lijkt het te gebeuren dat een bepaalde leefstijl wordt gedefinieerd en gevolgd, waarbij bijvoorbeeld uit het oog wordt verloren dat een bepaald voorzieningenniveau is/was afgestemd om een heel ander “milieu”. Van groter belang zou nog wel eens het onderscheidend vermogen van een te ontwikkelen gebied en haar producten kunnen zijn. In kern wordt gesteld dat Maasdelta inzet op een gebied, waarin het prettig wonen is. Positionering gebeurt erg op gevoel bij een gebied, veelal vanuit de afdeling Vastgoed in samenwerking met de lokale vestigingen, vaak wel ondersteund voor rapporten van bijvoorbeeld Ecorys.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

Aangegeven wordt dat Maasdelta bij verschillende (gebieds)ontwikkelingen behoorlijk leiding is, het Balkon in Maassluis wordt als voorbeeld genoemd. Maasdelta heeft zich hiervoor de afgelopen jaren steeds verder ontwikkeld, bijvoorbeeld ook op het gebied van grondexploitaties. Opvallend is dat steeds vaker gemeenten slecht in staat zijn om complexe ontwikkelingen te trekken of te initiëren. En ontwikkelaars lijken gemaakt om risico's te mijden, daar waar zij roepen dat zij deze juist nemen. Woningcorporaties lijken soms als geen ander in staat om door te pakken en echte risico's te nemen en de middelen te hebben om tot goede resultaten te komen bij gebiedsontwikkeling. Vooral t.o.v. gemeenten lijken woningcorporaties soms sterk. Veel gemeenten lijken afhankelijk te zijn geworden van woningcorporaties voor de huisvesting “zonder woningcorporaties slaat geen wethouder meer een eerste paal” zou je bijna kunnen stellen.

Visievorming over een gebied gebeurt intern, vanuit directieteam, projectleiders, vestigingsmanagers, ed, maar ook in samenspraak met gemeente. Ook heeft Maasdelta overleg met gemeenten over de visies op de steden, al gebeurt dat suboptimaal. Als voorbeeld wordt genoemd dat gemeente Maassluis bij haar woonvisie Maasdelta niet heeft betrokken. Ook wordt genoemd het gebrek aan gezamenlijkheid bij promotie van Maassluis als stad en van de vele nieuwe woningen die daar komen. Dat is vreemd, gezien de enorme bouw (en dus afzet) opgave van deze stad.

Branding zou in deze een belangrijke rol kunnen spelen.

Hoe dan ook moet je altijd met elkaar iets moeten willen maken, bijvoorbeeld een cijfer voor een gebied in gedacht hebben en hiervoor gaan, of een concept. Je moet altijd een visie hebben waarbij je met gemeente, betrokkenen een goed gevoel bij moet hebben. Schiedam Nieuwland wordt als voorbeeld genoemd waarbij de middelen bepalend waren. Vanaf het begin was er een geheel dicht gerekend plan, zonder echte visie. Met zulke slechte cijfers wordt het wel erg moeilijk om hier dan extra kwaliteit in te plannen. Investeren moet je dan echt durven en denken dat je dit rendement later wel terug zult verdienen.

Als aandachtspunt bij visie- en planvorming geldt het belang van organiserend vermogen. Het heeft grote waarde als je als organisatie in staat bent om veranderingsprocessen, zoals (gebieds)ontwikkelingen door de weerstand heen te begeleiden. Openheid en transparantie in visie en aanpak helpen hierbij vaak enorm.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de Producttypologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Maasdelta doet regelmatig aan het verkopen van ontwikkelde plannen inclusief de grond. Commerciële partijen pakken hiermee de verdere project/gebiedsontwikkeling op.

De Burgemeesterwijk, die “verkocht” is aan AM Wonen wordt hierbij als voorbeeld genoemd. Maasdelta ontwikkelt zelf veel maatschappelijk vastgoed, zowel in eigen verzorgingsgebied als daarbuiten, het gaat hierbij veelal om onrendabele investeringen.

Het belang van imago wordt zeker gezien. Zo wordt gesproken over het verschil tussen het kopen van een woning van een woningcorporatie en van een ontwikkelaar. Die laatste is in de praktijk vaak veel zakelijker, wat voor een consument in de nazorgfase vervelend kan zijn. Toch ook is de waarde van imago betrekkelijk, cq breekbaar. Zo kan een ontwikkeling die misgaat (warmtepompproject als voorbeeld) leiden tot grote imagoschade.

Gesteld wordt dat in goede tijden ontwikkelaars bij voorkeur “niet moeilijk gaan doen”, maar gewoon willen bouwen en afzetten. Er zal dan minder gedacht worden in aansprekende concepten ed. Woningcorporaties hebben het denken in diensten wat dat betreft veel meer in de genes en zouden hier dus beter/snel moeten kunnen schakelen.

Een gebied als het Balkon is erg gehyped, zodat mensen al lange tijd doorhadden dat “het daar zou gaan gebeuren”. Ook worden adviseurs als Bhalotra ingeschakeld waarmee in een keer een sterke naam op en aan het gebied zit. Zo ook bijvoorbeeld de BAM als bouwer, het geen vertrouwen wekt. Dit valt te scharen onder het psychologische aspect, maar is ook promotioneel te benutten. Bij ontwikkeling tracht Maasdelta wel op sfeer in te spelen. Als voorbeeld wordt de jaren 30 sfeer genoemd. Hiermee wordt deels dus op beleving ingespeeld. Ook wordt gesproken over het belang van een ziel in het gebied (Brandevoort als voorbeeld genoemd), en de aanwezigheid van voorzieningen. Maasdelta denkt bij balkon aan rijkere doelgroepen zoals ook rijkere ouderen, inclusief zorg inkopen en dergelijke voorzieningen. Aldus een productgroep die voor veel woningcorporaties niet voor de hand liggend is. Momenteel wordt onderzocht of daar een markt voor zou zijn in Maassluis.

Gesteld wordt dat de schaal van een gebied (Ypenburg) van belang is voor houdbaarheid ervan. Vaak is te zien dat in grote ontwikkellocaties wel (deel)gebieden zitten die gewild zijn, nu en in de toekomst, maar dat dat lastig voor gehele locaties te creëren is. Er is vaak te veel van het zelfde, eenheidsworst en dat in relatie met de veroudering van vastgoed komt dat de houdbaarheid niet ten goed. Ook hier wordt weer gewezen op het belang van onderscheidend vermogen.

3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

Er is gesproken over de kans die er vaak ligt in de branding van een gebied, maar dat dat nog onvoldoende gebeurd. Ook is gesproken over het belang van de ziel van een gebied. In meer technische zin is aan de orde gekomen dat de relatie tussen gebieden onderling kansen kent, het gaat dan op strategische keuzen die gebruik maken van verhuisketens ed.

3.c.4. Welk belang kent het aspect *Prijs* bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Maasdelta werkt veel met zogenaamde achtervang constructies, waarbij afspraken worden gemaakt met ontwikkelaars over door Maasdelta af te nemen woningen, wanneer deze niet op de markt kunnen worden afgezet. Hierbij kan gedacht worden aan afname met een korting op de marktwaarde en zelfs aan winstdeling bij het toch op de markt kunnen brengen. Dit raakt aan het concept van woningcorporatie als belegger, waarbij ook in waardestijging moet worden gedacht en niet alleen in termen als “risicovanger voor ontwikkelaars”. Wat opvalt is dat momenteel (door de conjunctuur) veel plannen worden aangeboden, onder andere in het topsegment (West Voorne). Maasdelta is hierbij zorgvuldig in haar afwegingen en kiest er vooralsnog voor om met name in te zetten op de achtervangconstructies, waarbij de waarde van het vastgoed meer aansluiting heeft op de eigen woningportefeuille.

Voor het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed is Maasdelta bezig met het trachten te meten van maatschappelijk rendement. Als tool wordt het programma genoemd dat het Oranjefonds gebruikt om subsidieaanvragen te toetsen. Dit gebeurt nu nog te ad hoc, maar Maasdelta wil dit meer richten op de doelstellingen die zij wil bereiken.

Genoemd is de doelstelling van Maasdelta om ieder jaar een positieve kasstroom te hebben. Dit vraagt een hoge mate van financieringsstrategie, waarop Maasdelta zich dan ook sterk richt. Binnen deze doelstelling wordt gezocht naar zowel de investering in maatschappelijke voorzieningen als naar het financieringsmogelijkheden om bijvoorbeeld het scheefwonen te beperken als het door laten gaan van de ingeplande project en gebiedsontwikkelingen. Gebleken is dat het verkopen van het eigen woningbezit een redelijk beperkte bijdrage levert aan de benodigde positieve kasstroom. Er wordt sterk gekeken naar de waarde van het bezit en onderliggende grond. Inbreng op het juiste moment draagt bij aan optimalisatie van de fiscale voordelen, maar ook de waardeontwikkeling van vastgoed in relatie met dat van gehele wijken is voor Maasdelta van belang.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met *Promotie*? Van gebieden, (deel)producten of producten, organisatie?

In dit kader wordt gesproken over bijvoorbeeld de branding van gemeente Maassluis. Dit zou veel beter moeten, maar gebeurt bijna niet. Op initiatief van Maasdelta en commerciële partijen is een wooninformatiecentrum ingericht op de locatie van het Balkon. De gemeente heeft hier vreemd genoeg geen actieve rol, terwijl ook elders duizenden woningen op de rol staan. Dit punt verdient absoluut aandacht. Verder wordt gesproken over het gebruik maken van bekende namen als Bhalotra en Proper Stok, waarvan gebruik gemaakt wordt bij gebieds- en projectpromotie.

3.c.6. Wordt het *Personeel* getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

De ontwikkeling van de organisatie en het personeel heeft absolute aandacht bij Maasdelta. Het is een organisatie die is ontstaan uit een fusie, waarbij al binnen twee jaar na de fusie een sterke en daadkrachtige organisatie is ontstaan. Ingezet wordt op “leren van elkaar”. Een voorbeeld is het Projectenbureau, waarin afdelingsoverstijgende projecten worden opgepakt zoals energiebeleid en visitatie. Binnen dit Projectbureau zijn voornamelijk de managers die onder de directieleden werkzaam zijn de projectleiders, maar ook andere medewerkers zullen projecten moeten gaan trekken en hiervan leren. Kennis van bijvoorbeeld projectmatig werken (fasedocumenten etc) wordt met name ingebracht vanuit de afdeling Vastgoed. Een ander voorbeeld van ontwikkeling binnen de organisatie is de inzet op doorstroming binnen de afdeling Vastgoed, van de beheerclub naar de ontwikkelclub. Verder is er veel aandacht voor ruimte voor sparring tussen de frontoffice en de backoffice.

Als punt van aandacht wordt de schaalgrootte genoemd. Maasdelta functioneert nu goed en heeft een “mooie schaal”. In deze markt is het echter niet uit te sluiten dat er in de toekomst een fusie of overname zou komen, waarmee nog een grotere markt wordt bediend. Nu is communicatie tussen de vestigingen al een aandachts/zorgpunt, wat dan?

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

– Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Zowel met commerciële ontwikkelaars als met gemeenten worden samenwerkingen aangegaan. Dat gebeurt in verschillende vormen, zowel samen ontwikkelend (Balkon) als in planverkoop en afname constructies. Steeds vaker ontwikkelt Maasdelta plannen en verkoopt die plannen inclusief grond aan marktpartijen, zoals bijvoorbeeld aan AM Wonen in de Burgemeesterswijk. Op deze manier is het mogelijk om met een slanke club een hoge woningproductie te behalen. Opvallend is hierbij dat Maasdelta zoveel mogelijk probeert te koppelen tussen planverkoopconstructies en achtervangovereenkomsten. Bij planverkoop (bijvoorbeeld aan AM) wordt gestreefd naar koppeling met een achtervang overeenkomst elders. Bij niet doorgaan van planverkoop (cash in) gaat achtervang (cash out) ook niet door. Dit bezien in het licht van sturen op kasstromen. Er zijn ook wel slechte voorbeelden van partnerships. Kennis zou je uit een partnership kunnen halen, maar in de praktijk valt dat soms tegen. Er zijn ook samenwerkingen beëindigd om vervolgens op een andere manier opnieuw vorm te krijgen, gestoeld op andere risicoverdelingen. Maasdelta tracht op verschillende wijzen goede, handige constructies voor dergelijke samenwerkingen te gebruiken, variërend in risicoprofiel en sturingsmogelijkheden.

Het valt vaak op dat ontwikkelaars opereren door risico's te vermijden en niet snel schakelen bij omslag in de markt. Ontwikkeling lijkt nogal eens een kunstje dat beheerst wordt en onvoldoende ondersteund wordt door feitelijke denkkraft en ontwikkeling van concepten. Wel zijn ontwikkelaars vaak goed in staat om in te spelen op het absorptie vermogen van de markt, al gaat dat vaak door in te zetten op lagere prijsklassen. Woningcorporaties zouden zelfs nog wel eens beter in staat moeten kunnen zijn om feitelijke risico's te nemen.

De relatie met de gemeenten wordt als belangrijk gesteld. Het is nogal eens nuttig om een op een met een bestuurder contact te kunnen hebben om belangrijke zaken snel uit te kunnen lijnen. Deze relatie ligt er bij Maasdelta in eerste instantie vanuit de vestigingen, maar ook vanuit het directieteam wordt hierop ingezet.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van *Politiek* en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

De bestuurder, René de Groot is zeer politiek geëngageerd (heeft 8 jaar in gemeenteraad van Spijkenisse gezeten). Hij heeft tevens een heldere en belangrijke rol richting van de Raad van Commissarissen. Naast deze bestuurder heeft ook de driekoppige directie een belangrijke rol in leiderschap. In grote mate wordt van hieruit sturing en richting gegeven. De bestuurder is goed in staat om zijn directie ook “zijn ding te laten doen”, waardoor ook op dit niveau een ieder optimaal kan functioneren. Dit werkt door in de cultuur van Maasdelta (vertrouwen en uitdaging).

Dus: gezicht naar buiten is goed, maar let wel op het belang van het meekrijgen van de organisatie. Borgen in de organisatie en loslaten om andere mensen de kans te geven om te groeien. Hier werkt Maasdelta heel erg aan. Maar dat vraagt ook wat van mensen, vandaar het goed kiezen van je mensen.

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het psychologische aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

Gesproken is in dit kader onder meer over imago van de woningcorporatie, de positie op lange termijn in de wijken, het belang van transparantie en het wekken van vertrouwen.

3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op planning en timing bij gebiedsontwikkeling?

Je kan investeren in een gebied dat nog waarde heeft. Dat kost wel geld (uitstaande leningen op te slopen woningbezit (boekwaarde)), maar ontwikkelen in een gebied met nog waarde kan ook benut worden om de bestaande marktwaarde van het gebied te verhogen. De Burgemeesterswijk in Maassluis is als voorbeeld genoemd.

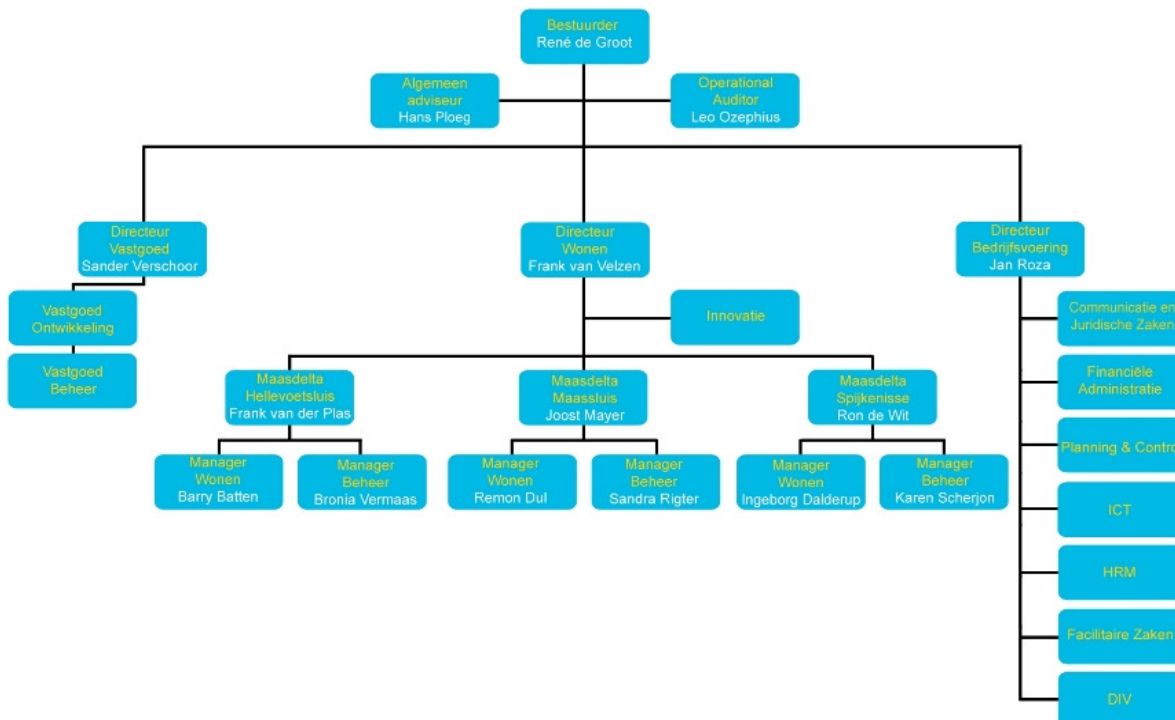
Hier zijn op een bepaald moment dure villa's in de markt gezet. Dit was nog mogelijk omdat de wijk nog niet al te ver achteruit was gegaan. Er wordt ook gewezen op het af maken van gebieden waar je als gebiedsontwikkelaar begint. Te vaak is te zien dat door hoogmoed of ambitie op allerlei plekken tegelijkertijd wordt gestart, waarmee je eigenlijk nergens laat zien dan men in jouw als organisatie of in de gehele gemeente kan geloven. De kern; denk goed na over wat je wanneer doet!

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Dit kan absoluut nog beter. Er wordt zeker over nagedacht, maar dit gebeurt nog te ad hoc en kennis wordt daarbij nog teveel ingehuurd. Het denken in markt en marktkwaliteit is nog onvoldoende verankerd in de organisatie.

Dit is vaak ook doordat woningcorporaties dit als woningbeheerder onvoldoende in de genen heeft. Vergeten moet ook niet worden dat zo'n 80% van het personeel nog altijd “het edele handwerk” doet bij een woningcorporatie. De visie moet dan komen van die weinigen die daaraan werken. Opvallend is ook het verschil in de deelgebieden, Maassluis, Spijkenisse en Hellevoetsluis. Dit komt voort uit de tijd voor de fusie. Vreemd is dat er vanuit het verleden plannen en visies zijn die nog altijd doorgaan, terwijl bekend is dat deze nu beter zou kunnen. Uiteindelijk gaat het wel om mensen en bevoegdheid, je moet visie hebben, kunnen en dus; organiserend vermogen. Dus: zelf bewust moeten blijven nadenken over wat we doen, wat we willen en dit beter verankeren in de organisatie.



Bijlage 5. Interview Com.Wonen

Organisatie : Com.Wonen / woningcorporatie
Geïnterviewd : Dhr. H. Wielaard / Manager gebied Capelle a/d IJssel
Datum : 13 mei 2009, 9:00 – 11:00 uur
Markt : Rotterdam, Capelle a/d IJssel, Barendrecht, Krimpen a/d/ IJssel, Lansingerland en Hellevoetsluis
Woningen : circa 30.000

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

Er wordt bij Com.Wonen onderscheid gemaakt tussen het "primaire proces" (het woonbedrijf) en het vastgoedbedrijf. Het primaire proces is ondergebracht onder de directie Wonen. Het vastgoeddeel behoort onder de directies Vastgoed en Productie. Onlangs is ook de discipline Wijkontwikkeling (wijkkrachtprojecten, leefbaarheid ed) ondergebracht bij Vastgoed. Het gaat hier dus echt om strategische vastgoedontwikkeling, niet alleen meer strategisch voorraadbeleid, maar breder. De organisatie van Com.Wonen is hierdoor veel meer gericht op wijkgerichte aanpak, zo integraal mogelijk. Het gaat dus om het integreren van het sociale aspect in de aanpak en ontwikkeling van gebieden. Vastgoed is hiermee nog altijd verantwoordelijk voor het vastgoedrendement, maar dat kan nu ook door incorporatie van de sociale factor. Gesproken wordt in dit kader over leidende thema's bij gebiedsontwikkeling. Dit kan vaak een sociaal of maatschappelijk of economisch thema zijn (werkloosheid) dat deels aangepakt wordt door fysieke en sociale ingrepen. Bij Com.Wonen zijn gebiedsmanagers verantwoordelijk voor integrale bewaking van de ontwikkeling(en). Voor de (deel)projecten zijn projectmanagers verantwoordelijk. Als voorbeeld wordt het project Le Medi aangehaald. Dat is ontwikkeld door een projectmanager, onder auspiciën van de gebiedsmanager voor Bospolder /Tussendijken.

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling?

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

Hiervoor is al besproken dat de focus bij Com.Wonen ligt op de wijkgerichte aanpak, in optimaal geïntegreerde vorm. Als keerzijde van een integrale visie en aanpak wordt genoemd het gebrek aan focus. Mensen gaan soms te veel op elkaar zitten wachten. Woningcorporaties hebben soms primair een belang bij gebieden, Bospolder Tussendijken (80% bezit) als voorbeeld. Bij dergelijke gebieden is het inbedden van een marketingverhaal dan best ingewikkeld. Het gaat om gebieden met een slecht imago, onbekende gebieden, hetgeen lastig te kenteren is.

3. Marketing

- 3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

- 3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

- 3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel) producten?

Gebiedsontwikkeling is redelijk glazenbollen werk. Je gaat op basis van je kennis van dat moment en je verwachtingen voor de toekomst, demografische ontwikkelingen en ambitieniveau iets ontwikkelen. Je moet maar hopen dat je de juiste keuzen en beslissingen neemt. Als voorbeeld wordt genoemd een project van ca 260 woningen, waarvan ca 200 koop in Capelle. Dit project is opgeleverd, maar "er wordt geen woning verkocht", terwijl het product zelf goed is, de ligging goed etc. Dit komt deels door de conjunctuurdaling en die was niet te voorzien. In dit geval heeft Com.Wonen de woningen zelf gekocht als achtervang. Hierbij wordt direct gesteld dat als je als woningcorporatie een lange adem hebt bij dergelijke (achtervang)beslissingen je er veelal niet slechter uit zult komen, want "van vastgoed is op lange termijn nog nooit iemand slechter geworden".

Com.Wonen doet zelf niet heel sterk aan marktanalyse. Dat gebeurt met name op projectniveau. Bij het project Le Medi is wel vanuit een gekozen concept (mediterraan) gezocht naar doelgroepen. Hierbij is gebruik gemaakt van de diensten van de Smart Agent Company. Van hieruit is verder ook de gehele productontwikkeling begeleid. Vanuit de databank van de Smart Agent Company is het ontwerp steeds getoetst aan en door de doelgroep.

Leuk om te zien is dat uiteindelijk 80% van de kopers ook echt uit de beoogde doelgroep (de rode wereld) komt. Het is altijd goed om je bewust te zijn van de mensen op wie je inzet en weten wat zij willen.

Kerncompetenties: wijkkracht is een kerncompetentie van Com.Wonen. Dit is uit te leggen als de kracht van de wijk en haar gebruikers, maar ook als de kracht van het wij. Dus ook aandacht voor de sociale stijgers, dat als woningcorporatie te initiëren en faciliteren. Wijkkracht is in wezen geboren uit de gedachten van het Vromraadadvies “stad en stijging”. Com.Wonen stelt hierbij wel heel duidelijk dat zij als woningcorporatie niet overal voor verantwoordelijk is, maar soms vooral een signalerende en/of faciliterende rol heeft.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

Lastig bij gebiedsontwikkeling is de tijd: doelen verwateren. Dan ontstaat er te vaak een versnipperd iets, waarin je de visie ontbreekt. Dus gaan voor visie dat ook gefaseerd kan worden ontwikkeld. Dus wanneer je ook stopt, kwalitatief is het goed, dat is heel ingewikkeld, maar het zou erg mooi zijn. Hierbij wordt gesteld dat voor wat betreft het proces vaak veel meer aandacht besteed moet worden aan een goede definitiefase, dan soms het geval is. Weten wat je voor wie en hoe wilt doen is de kern van elke gebiedsontwikkeling. De kracht en kans voor woningcorporaties is dat zij zich voor lange tijd binden aan een gebied, in tegenstelling tot veel ontwikkelaars.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de *Product*typologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Le Medi was een bijzonder concept. In functionele zin waren er bijvoorbeeld heel veel opties te kiezen, zoals dat in de mediterrane landen vaak gaat, uitbreiden wanneer het nodig is. Tevens is er een VvE opgericht in functionele zin. In culturele zin is er erg gezinspeeld op de beleving (waar de zon altijd schijnt) en doelgroepen. Al met al is bij dit project echt toegewerkt naar een zo totaal mogelijk product. Wees echter wel voorzichtig met het te sterk onderscheiden van allerlei woonmilieus. Er zijn ook veel mensen die “gewoon een woning willen”. Opvallend is dat bij Com.Wonen (te) vaak gewerkt wordt met een standaard Programma van Eisen, dat geldt voor zowel de oude als de nieuwe woningen. Dit niet toegespitst op de doelgroepen, maar voornamelijk technisch ingestoken. Er is te weinig bedacht voor wie we het maken en wat we ermee willen ermee bereiken. Er is gesproken over projectplanteams. Er is afgestapt van de cultuur om bij alle ontwikkelingen wijkbewonersverenigingen in te schakelen bij de feitelijke product(plan)ontwikkelingen, vooral omdat zij feitelijk niet de uiteindelijke kopers/gebruikers zullen zijn. Wel worden zij uiteraard nog betrokken in de informatieve zin, maar het gaat om de marktvraag, niet om wat zij willen.

3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

Er is gesproken over het belang van imago en hoe hier (of juist) niet aan gestuurd kan worden. Niet bij elke laag van de organisatie lijkt het belang van deze aspecten even hoog op de agenda te staan. Zo wordt er bijvoorbeeld nogal eens bekibbeld op een imagocampagne, waarmee het echter erg lastig wordt om een gebied een beter imago (en uiteindelijk een betere marktwaarde) te laten ontwikkelen.

3.c.4. Welk belang kent het aspect *Prijs* bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Een woningcorporatie kan veel betekenen in een gebied, mits je over voldoende financiële middelen beschikt. Als voorbeeld worden nogmaals de 200 zelf afgenomen woningen in Capelle genoemd. Dit is nu echter wel een punt dat vergeten lijkt te worden door de landelijke politiek. Er worden van allerlei kanten aanslagen gedaan op de vermogens van woningcorporaties (vpb, wwi-bijdrage, inflatievolgend huurbeleid), waardoor zij nu af en toe lijken te denken; nu even niet. Aldus lijkt dit beleid soms ten koste te gaan van kansen vanuit woningcorporaties binnen gebiedsontwikkeling. Het is vreemd en jammer is dat in de gehele sector men niet in staat is gebleken om de volkshuisvestelijke doelen te bereiken met de middelen waarover het collectief beschikte. Er lijkt toch vaak sprake te zijn van haantjesgedrag. Matching is nog niet voldoende tot goede resultaten gekomen, onder andere dat is voor Den Haag een reden geweest om te zeggen “als jullie het zelf niet kunnen ga ik het wel regelen”.

Gesproken wordt over de verkoop van bestaand bezit als middel. In de praktijk valt verkoop van bestaand bezit vaak tegen. Je zou de verkoop van bestaand bezit eigenlijk per mutatie moeten bekijken, dan kan het een goede tool zijn.

Het is een idee om eens in de twee jaar een woonmakelaar langs te laten gaan bij je klanten. Je zou hier kunnen nagaan hoe de financiële stand van zaken van de bewoners is en of er ruimte en interesse is om de huurwoning (of een andere) te kopen. Wellicht zou je hierbij nog moeten kunnen sturen op huurlast, gerelateerd aan inkomen. Dat is een heel andere manier van klantbenadering hetgeen bijvoorbeeld de doorstroming zou kunnen bevorderen.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met *Promotie*? Van gebieden, (deel)producten of organisatie?

Le Medi is erg ingezet op de digitaal georiënteerde jonge doelgroep. In de praktijk wilden ook zij toch echter ook allemaal een brochure. Dus; blijf nadenken over je middelen. Een andere bijzonderheid is dat bij deze ontwikkeling alle eerste intakegesprekken met geïnteresseerden gehouden zijn op de bouwplaats met iemand die het project door en door kende. Dus niet door een makelaar vanuit een makelaarskantoor, waar namelijk ook vaak te makkelijk wordt gegrepen naar de concurrerende plannen. Promotieel is dat handig. Branden van gebieden heeft Com.Wonen nog niet bewust gedaan. Bij Bospolder Tussendijken is wel getracht om iets aan het slechte imago te doen, maar hier is uiteindelijk te zeer beknopt, waarmee de imagocampagne te mager werd en het doel niet behaald werd.

3.c.6. Wordt het *Personeel* getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

Wat opvalt aan veel woningcorporatiepersoneel is dat zij vanuit de oude gemeentelijk woningbedrijf genen en de sterk subsidiegedreven werkwijze niet geleerd hebben om in marktinzichten te denken. Verder zijn er vanuit de eerdere fusie bij Com.Wonen nog veel verschillen in cultuur, veel onduidelijkheden over visies ed. Los daarvan lijken veel woningcorporaties geheel niet ingericht op het ontwikkelen van projecten/gebieden. Zij zijn puur geëquipeerd voor het primaire proces, het verhuren van woningen. Dat begint bij de klantcontacten en gaat via zaken als facturering tot en met het management. Bij sommige woningcorporaties heeft dat echter wel een vlucht genomen tot verdergaande professionalisering. Zo zijn er woningcorporaties die de ontwikkelingstak hebben verzelfstandigd. Er wordt geen uitspraak gedaan over wat juist is en wat niet.

Feit is dat markt oriëntatie meer in de genen moet gaan zitten. Het is dan een cultuuromslag van “ach er komen toch wel gordijnen te hangen”, naar “marktkwaliteit is meer dan dat”. Juist omdat er sprake is van cultuur komt het moeilijk in de genen, het zal heel lang duren, is gewenningsproces, al helpt de huidige conjunctuur daar zeker bij.

Uiteindelijk begint het wel bij directie en management, zij moeten de noodzaak zien, maar als die er niet is omdat die woningen toch wel worden verkocht, ontstaat de behoefte niet snel. Nu is een omslag te zien. De 200 woningen in Capelle zijn daarvan een goed voorbeeld. Nu wordt (pas) gekeken voor wie, hoe en hoe je ze bereikt. Conclusies zijn divers. Zo is er een plan dat op zich wel aan blijkt te sluiten op de behoeften van de doelgroepen, maar dat meer moeite gedaan moet worden voor afzet. Ook is er een plan (de 200 woningen), waarbij blijkt dat er totaal geen aansluiting is op de belevingswereld van de doelgroep die je voor ogen hebt.

Opvallend is dat de vaardigheid door dit soort trajecten ontstaat.

De cultuur bij Com.Wonen is cijfercontrole gericht. Dat gaat erg ver, want bij project- en gebiedsontwikkeling betekent ultieme controle vooraf zeker niet dat er geen (financiële) verrassingen zullen komen. Toch wordt het enthousiasme van de medewerkers als hoog beoordeeld.

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

- Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Samenwerkingen zijn er onder andere met commerciële ontwikkelaars. Dure woningbouw doet Com.Wonen zelf niet. Daar ontbreekt de marktfeeling en capaciteit voor. Daarnaast behoort dat ook niet tot de kerntaak en is vaak sprake van een te hoog risicoprofiel. Vanzelfsprekend is er ook veel samenwerking met de (deel)gemeente(n).

Com.Wonen beziet haar positie in gebieden volgens het “Roll-on-Roll-off principe”. Dit betekent dat je je als woningcorporatie goed moet bedenken wat je meerwaarde in een gebied nog is. Capelle Schollevaar wordt als voorbeeld genoemd. Deze jaren 70-80 buurt is er nu redelijk aan toe. Com.Wonen knapt veel panden nu nog op, maar de staat is goed. In principe zou Com.Wonen hier geen rol en positie meer hoeven te hebben en zou zij de panden kunnen verkopen en het geld kunnen gebruiken in gebieden waar het harder nodig is. In de praktijk valt verkoop van bestaand bezit echter tegen.

Veel belang wordt gehecht aan transparantie bij samenwerking. Zo zou bijvoorbeeld in overleggen/onderhandelingen met de gemeente sneller duidelijkheid moeten kunnen zijn over de belangen en doelen. Nu laten partijen de onderhandelingen vaak maanden sudderen door niet achterste van tong laten zien.

Dit komt het resultaat lang niet altijd ten goede. Niet alleen vertrouwen geven in samenwerking maar ook in loslaten, dat wat je loslaat ook door een ander goed gedaan kan worden. Als je alles in twijfel trekt gaan mensen achterover zitten.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van Politiek en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

De bestuurder van Com.Wonen, Margriet Drijver, is ook binnen de branche organisatie erg actief. Wat wel opvalt is dat te vaak geneigd wordt om de kool en de geit te sparen. We zijn wel in staat om conflicten met de klant te hebben, maar met bijvoorbeeld de gemeente blijven we te netjes. Zo is het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam bijvoorbeeld een erg grote en sterke, maar soms logge club, dat bijvoorbeeld contracten lang laat liggen. Vanuit de werkvloer heeft men soms het doel de relatie te sparen, maar soms zou het goed zijn om een en ander op hoger niveau te laten escaleren en los te weken. Daarnaast bestaan er aansturingprobleem tussen de werkvloer en management. De werkvloer houdt dingen voor zichzelf en maakt het zich moeilijk en andersom worden er zaken op managementniveau besproken die vervolgens niet doordringen tot de organisatie. Aldus ook altijd aandacht voor de interne organisatie.

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het psychologische aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

In voorgaande is onder andere gesproken is over het belang van vertrouwen, imago etc bij gebiedsontwikkeling.

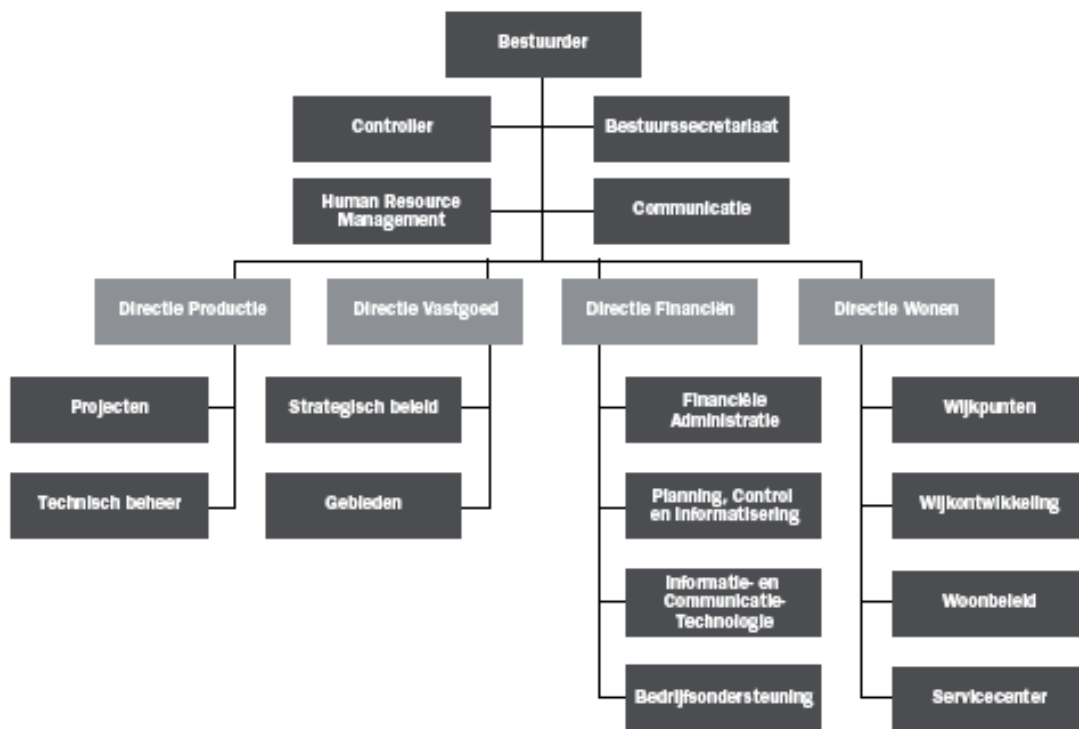
3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op planning en timing bij gebiedsontwikkeling?

Niet expliciet besproken.

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Dit is bij Com.Wonen echt een onderbelicht item. Vanuit bestuur en directie worden er momenteel vragen gesteld die richting op, maar dan alleen maar ingegeven door de druk vanuit de markt. Dat maakt een sterkere marktorientatie noodzakelijk. Er zal meer vanuit het bestuur en management op gestuurd moeten worden.



Organogram Com.Wonen [www.comwonen.nl] Note. De organisatie is inmiddels aangepast, een nieuw organogram is ten tijden van het verschijnen van dit rapport nog niet voor handen.

Bijlage 6. Interview Mitros

Organisatie : Mitros / Woningcorporatie
Geïnterviewd : Mw. Drs. R. Loos / Marktanalist bij de afdeling Marktstaf
Datum : 15 mei 2009 / 11:00 – 13:00 uur
Markt : Utrecht en Nieuwegein
Woningen : ca 31.000 vhe's

1. De organisatie

1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?

Mitros heeft een afdeling "Mitros Projectontwikkeling" waar voornamelijk de (deel)projecten worden ontwikkeld. Dit gebeurt in opdracht van de twee lokale woonbedrijven, Mitros Utrecht en Mitros Nieuwegein en door het kernbedrijf Maatschappelijk Vastgoed (wonen, welzijn,zorg, onderwijs, economie etc). Bij deze lokale woonbedrijven zijn het de "portefeuillebeheerders" die op gebiedsniveau inzetten op- en waken voor een integrale aanpak. Het integrale kader van de gebieden wordt aldus voornamelijk bewaakt vanuit de lokale woonbedrijven. Vanuit de portefeuillebeheerders wordt de aanzet tot een (gebieds)ontwikkeling gedaan, geadviseerd door o.a. de "Marktstaf". Vanuit dat vertrekkader pakt "Mitros Projectontwikkeling" de feitelijke ontwikkeling op. De verbinding van sociaal, economisch en fysiek gebeurt vanuit de portefeuillebeheerders.

1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

De afdeling "Marktstaf" is een beleidsafdeling, die direct onder de algemene directie valt. Deze afdeling formuleert beleid op geheel portefeuilleniveau. Deze afdeling heeft ook een medewerker "Marktanalist" (de geïnterviewde), welke adviseert vanuit met name de volkshuisvestelijke en markttechnische kant. Binnen de afdeling Marktstaf" zijn er soms verschillen tussen de bedrijfseconomische- en volkshuisvestelijke belangen. Hieruit komen "betere" producten voort, met name aangaande de portefeuillestrategie. Een voorbeeld is dat Mitros voor haar bezit, lettend op locaties, waardeontwikkeling etc. een score heeft gegeven, van brons tot goud. Daarbij is tevens aangegeven wat het gewenste toekomstige bezit is in percentages goud, zilver en brons. Hierbij is vervolgens met de volkshuisvestelijke bril gekeken naar wat vanuit de markt haalbaar is.

2. Gebiedsontwikkeling

2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling;

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

Bij gebiedsgerichte aanpak werkt Mitros zeker niet slechts fysiek. Ook de sociale pijler wordt zeer belangrijk gevonden. Het nieuwe ondernemingsplan 2008-2012 "Waardevol Wonen" gaat hier ook sterk op in. Zo hecht Mitros bijvoorbeeld erg aan het stijgingsperspectief, zoals ook de Vromraad omschrijft (Stad en Stijging). Hiermee wordt direct ook het economisch belang geraakt. De integratie gebeurt met name vanuit de lokale woonbedrijven. Daar waar het gaat om ruimtelijke kwaliteit wijst Mitros op de kwaliteit van de woning, maar vooral ook van de woonomgeving. Hierbij wordt ook gekeken naar de sociale factor (leefbaarheid, maar ook maatschappelijke voorzieningen als zorg, welzijn, onderwijs ed.). Uit onderzoek van Mitros is gebleken dat bewoners bijvoorbeeld leefbaarheid heel belangrijk vinden in hun woonomgeving. Aldus altijd inzetten op een zo integraal mogelijke visie en aanpak. Mitros is zich er van bewust dat zij langdurige belangen heeft in de gebieden waar zij bezit heeft en tracht haar visievorming en aanpak daar zeker optimaal op af te stemmen.

3. Marketing

3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

Mitros werkt met zowel harde als zachte onderzoeksgegevens. Vanzelfsprekend zijn demografische gegevens en gegevens over inkomen ed. van groot belang. Daarnaast werkt Mitros ook met leefstijlen. Zij heeft zowel met Motivaction als met de Smart Agent Company gewerkt aan leefstijlonderzoek en -bepaling op gebiedsniveau (bijvoorbeeld Kanaleneiland) en op lokaal niveau. Mitros heeft samen met collega woningcorporaties en gemeente met Motivaction een onderzoek gedaan naar de verschillende (mogelijke) leefstijlen voor alle wijken in heel Utrecht.

Hierbij is gekeken naar de wijkkarakteristieken, bevolking etc. Dit vormt een goede basis om vanuit een brede scope op (deel)gebiedsniveau te kunnen schakelen. Aangegeven wordt dat leefstijlen onderzoek expliciet in de eerste fase van een (gebieds)ontwikkeling gebeurt. Van daaruit kan een doorvertaling worden gedaan naar de (deel)producten. Van groot belang is het om daarbij altijd ook de demografische gegevens, huishoudensamenstelling, inkomen ed te beschouwen. Leefstijl gaat over de kern van de consument. Als iemand stadsgeoriënteerd is zal hij/zij dat vaak ook blijven, ook al verandert bijvoorbeeld de gezinssamenstelling. Hiermee is de factor tijd bij leefstijlen niet heel erg bepalend. Wel zal het zo zijn dat door maatschappelijke veranderingen bepaalde leefstijlen minder vaak voor zullen komen en sommige juist meer.

Mitros doet veel aan klanttevredenheidsonderzoek. Ook worden er bijvoorbeeld een aftersalesenquêtes gedaan na het uitvoeren van reparaties. Besproken wordt dat daar eigenlijk meer uit te halen zou zijn, daar waar het gaat om het ontdekken van de woonwensen van de klanten. Bijvoorbeeld door het stellen van een paar extra vraagjes bij de reeds bestaande enquêtes. Besproken wordt hierbij dat het soms lijkt alsof met name huurders in de sociale doelgroepen zich niet lijken te interesseren in de wijze waarop zij wonen of dat zij niet hechten aan wooncarrière. Dat blijkt ook vaak wanneer de respons op onderzoeken erg beperkt is.

Identiteit gebieden: Bij de wijk Ondiep is erg veel rekening gehouden met de identiteit. Zo is bijvoorbeeld met een delegatie van betrokkenen gezocht naar de kernwaarden en is een “brand” gezocht voor de wijk. In de praktijk bleek dit echter beperkend te werken voor de professionals die aan de wijk moesten werken.

Hiermee wordt overigens niet gezegd dat het zoeken van een “brand” niet waardevol is. Als positief voorbeeld wordt gewezen de Belle van Zuilen. Kies echter wel zorgvuldig en mogelijk wat neutraler je “brand”. Mensen gaan een gebied hiermee sneller dragen en geloven dat er iets gaat gebeuren.

3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel) producten?

Kanaleneiland is een goed voorbeeld van een gebied dat bij (her)ontwikkeling gepositioneerd wordt richting doelgroepen (naast uiteraard de zittende huurder). Zo wordt bijvoorbeeld ingezet op de “actieve individualist”, die zeer stadsgeoriënteerd is, hetgeen goed bij de ligging van het gebied past. Van hieruit wordt de gebiedsvisie vorm gegeven. Hierbij is Mitros zich er tevens van bewust dat Kanaleneiland een slecht imago heeft, hetgeen wordt meegewogen in de visie- en planvorming. Aangegeven wordt dat het verstandig is om bij gebiedsontwikkeling in te zetten om meerdere leefstijlen, om ook enige flexibiliteit te behouden.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

De totstandkoming van ontwikkelingsvisies en/of wijkvisies verschilt. Voorheen stelde Mitros zelf eerst een visie op, waarbij externen niet of nauwelijks werden betrokken. Dat bleek niet goed te werken. Tegenwoordig worden in de analysefase al stakeholders betrokken, middel interviews, klantenpanels ed. Dat gebeurt dus veel interactiever dan voorheen. De visies voor uitvoering worden vaak op betrekkelijk kleine schaal gemaakt. Overvecht wordt als voorbeeld genoemd. Die wijk bestaat uit verschillende deelgebieden. Voor heel Overvecht is een visie opgesteld. Voor de verschillende deelgebieden (buurten) worden gebiedsplannen gemaakt.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de *Product*typologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Middels productontwikkeling vanuit leefstijlen kan in worden gespeeld op de woonbeleving van consumenten. Als voorbeeld wordt Ondiep genoemd, dat een aantrekkelijk gebied kan zijn voor bijvoorbeeld de “tolerante socialiser”. In deze wijk heeft Mitros samen met projectontwikkelaar AM Wonen bewust ingezet op woningen in hofjes.

Aangaande bijvoorbeeld het psychologisch productdeel(schil) wordt gesteld dat met name in de bereikbare sector de merknaam van een woningcorporatie van beperkt belang zal zijn. Mensen maakt het niet veel uit van wie zij huren. Bij de verzelfstandiging van de woningcorporaties dacht men dat de concurrentie tussen de verschillende woningcorporaties binnen een zelfde verzorgingsgebied groot zou zijn. In de praktijk blijkt dat echter niet zo te zijn.

Ook voor wat betreft projectontwikkelaars zal dat grotendeels zo zijn. Mensen willen “gewoon en goede woning” het maakt niet uit van wie. Wat wel aangehaald wordt is dat het soms lijkt of mensen het wat vreemd vinden om een nieuwe woning van een woningcorporatie te kopen.

Er wordt hierbij wel op gewezen dat Utrecht, in tegenstelling tot de Rotterdamse regio, een overspannen markt is, waarbij in principe elke woning wel verkocht zal worden. Dit lijkt nu echter wel een ommekeer te krijgen.

Mitros wil zich meer gaan oriënteren op het zelf verkopen van woningen en ook op verhuur van dure huurwoningen boven de doelgroep van beleid. Dan moet er wel kennis in huis worden gehaald om dat soort producten in de markt te kunnen zetten. Er wordt gesproken over het anders behandelen van deze duurdere segmenten. Moet iemand die een duurdere woning huurt van Mitros bijvoorbeeld (het Vesteda-model, maar dan iets meer de lagere duurdere klasse, zoals voor de net afgestudeerden), aan de zelfde balie worden geholpen als van de sociale huurwoningen?

Er is gesproken over werken met klantenpanels. Hier zou je meer mee kunnen. Een eerste klantenpanel is eind vorig jaar georganiseerd. Voor dit jaar staan klantenpanels op de rol voor uitwerking van de wijkvisies. Klantenpanels bij gebiedsontwikkeling zal plaatsvinden in de herontwikkeling van een deel van Kanaleneiland. Dit is momenteel nog onderbelicht bij gebiedsontwikkeling vanuit Mitros. Ook aspecten als extra dienstverlening en duurzaamheid worden gezien als toegevoegde en onderscheidende waarde bij productontwikkeling.

In kern wordt bevestigd dat het bij productontwikkeling verder gaat dan slechts het fysieke, dat aan een behoefte moet voldoen. Er lijkt wel onderscheid nodig tussen de primaire doelgroepen en de duurdere segmenten.

3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

Feit is dat je als woningcorporatie een positie hebt in een wijk. Daarmee is wat je hier kan en wil zeer bepalend. Zowel voor de steeds genoemde voorbeelden Ondiep en Overvecht geldt het belang van het aspect “Plaats”. Van hieruit wordt de gebiedsontwikkeling opgebouwd.

3.c.4. Welk belang kent het aspect *Prijs* bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Mitros werkt met Koopgarant. Dit met name vanuit de inzet om meer differentiatie in de woningvoorraad te krijgen. Nu nog niet zozeer om gebiedsontwikkelingen los te weken, maar voor de toekomst wordt dat niet uitgesloten.

Stilgestaan wordt bij het gaan voor “huren op maat”. Hierbij wordt niet meer ingezet op de huidige huursubsidies, maar meer gekeken naar de marktwaarde van de huurwoningen en naar de inkomens van de potentiële huurders. Op deze wijze kunnen mensen er bewust voor kiezen om “goedkoop” te wonen, maar ook om duurder te wonen en zich, bij een lager inkomen, te laten subsidiëren. Mitros zou graag aanhaken op een reeds lopend SEV experiment.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met *Promotie*? Van gebieden, (deel)producten of organisatie?

Het gaat ook erg om vertalen van gevoel van kennis en producten in woorden en hoe dit in de markt te zetten. Daar zijn vaak experts voor nodig. Vooralsnog wordt onder andere vanuit de marktanalist aangegeven op welke doelgroepen ingezet moet worden. Marketeers vertalen dit dan in promotie. Deze kennis heeft Mitros nog onvoldoende in huis. Daar zou meer op ingezet mogen worden. Woonbeleving kan goed gebruikt worden voor promotie. Het is hiermee mogelijk om ook specifiek de beoogde doelgroepen te bereiken. Als voorbeeld wordt genoemd de inzet op starters. Genoemd wordt nog wel dat ook de mate van promotie en het belang hiervan bij het dunner worden van de spoeling van doelgroepen. Promotie lijkt voor de primaire doelgroep minder relevant.

3.c.6. Wordt het *Personeel* getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

Eerder is al aan de orde gekomen op welke wijze de marktinzichten een plek hebben in de organisatie van Mitros, zo ook de ontwikkeling en het bewaken van de integratie. Door goede contacten binnen Mitros en het aanwezig zijn van de verschillende disciplines is in potentie het inbedden van marktkwaliteit aanwezig. Bij de afdeling Marktstaf ligt de kans voor het inbedden van de markt bij gebiedsontwikkeling, maar ook in de werkprocessen van Mitros.

De cultuur binnen Mitros wordt omschreven als enthousiast, druk, maar erg leuk. Medewerkers zijn betrokken en gedreven, van waaruit de verschillende optieken (bijvoorbeeld marktinzicht en financiën) soms botsen.

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

- Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Mitros ontwikkelt (ook) samen met projectontwikkelaars. Daarnaast zijn ook de relaties met de gemeente van groot belang. De relaties met de klanten liggen erg in de hoek van de klanttevredenheidsonderzoeken. Zoals eerder genoemd zal meer gewerkt worden vanuit de klantenpanels. Besproken is al dat hier meer potentieel is om inzicht in de woonwensen te krijgen. Wel zijn bij genoemd voorbeeld voor Ondiep de bewoners betrokken bij het zoeken naar de kernkwaliteiten. Maatschappelijke partners vindt Mitros zeer belangrijk. Zij worden bij het totstandkomen van ontwikkelingsvisies betrokken.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van *Politiek* en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

Mitros heeft een algemeen directeur, directeur acquisitie en directeur financiën. Daarnaast hebben beide lokale woonbedrijven een directeur. De contacten met de gemeente lopen in eerste instantie via de woonbedrijven. Wel is er regelmatig een rol voor de algemeen directeur, Marien de Langen. Hij heeft een breed netwerk welke hij goed weet in te zetten. Als voorbeeld wordt genoemd het belang dat Marien de Langen hecht aan de aanpak van Overvecht. Te zien is dat Overvecht hiermee daadwerkelijk hoger op de maatschappelijke en politieke agenda komt.

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het *psychologische* aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

Gesproken is over het aspect vertrouwen in een woningcorporatie en over de relativiteit van een merknaam voor een woningcorporatie, gezien de primaire doelgroep. Heel veel meer is hierover niet besproken.

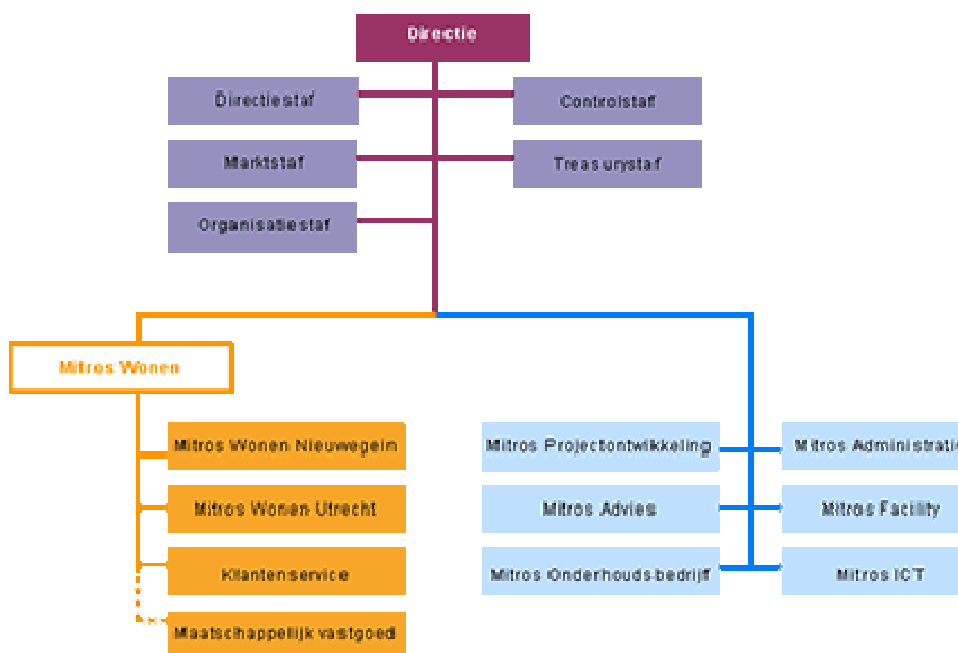
3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en *timing* bij gebiedsontwikkeling?

Gebiedsontwikkeling is vaak een proces van jaren (voorbeeld As van Kanaleneiland), soms frustrereert dat, maar soms merk je dat het opeens gaat lopen (Ondiep). Planning als marketingaspect is niet besproken.

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Het proces van marketing heeft zeker een plek. Wel valt hier op dat er vanuit de financiële hoek soms druk ontstaat op plannen die de markt juist goed zouden bedienen. Andersom is dat ook het geval. Aldus het spanningsveld tussen middelen en marktkwaliteit, zoals in de theorie omschreven.



Organogram Mitros [www.mitros.nl]

Bijlage 7. Interview Proper Stok

Organisatie : Proper Stok Groep / commercieel projectontwikkelaar
Geïnterviewd : R. Raadtgever / Commercieel manager
Datum : 5 mei 2009 / 15:00 – 17:00 uur
Markt : Landelijk

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

Proper Stok heeft vier directieleden met daaronder 6 afdelingen. Marketing valt voornamelijk onder de afdeling Verkoop, ondersteund door Pr&communicatie. Bij grote opgaven, zoals gebiedsontwikkelingen wordt het proces centraal aangestuurd door een Manager gebiedsontwikkeling. In wezen wordt gewerkt met een drie-eenheid van Manager gebiedsontwikkeling, Verkoopmanager en ondersteuning vanuit Pr&communicatie. Door deze drie-eenheid en centrale processturing door de Manager gebiedsontwikkeling wordt ook de integraliteit bewaakt.

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling;

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

Proper Stok werkt vaak aan binnenstedelijke opgaven, veelal met een grote complexiteit. Het gaat hierbij zowel om woningbouw als om maatschappelijke- en commerciële voorzieningen. Als voorbeelden worden genoemd, een Chinese kerk op Katendrecht, Brede Scholen in Nieuw Crooswijk en de Afrikaanderbuurt, medisch dienstencentrum, leerpark.

Kenmerkend bij dergelijke binnenstedelijke opgaven is dat je je als ontwikkelaar vaak voor langere tijd conformeert aan een gebied. Dit vaak in tegenstelling tot een ontwikkeling vanuit een verworven grondpositie. Proper Stok ziet de capaciteit om integraal te werken ook als een onderscheidend vermogen in de markt.

Proper Stok heeft vaak een sturende rol bij de totstandkoming van ontwikkelingsvisies, al of niet in samenwerking met gemeente en woningcorporatie(s). Vanzelfsprekend worden hierbij ook adviseurs betrokken. Vanuit een eerste marktanalyse en kernwaarden analyse wordt de marketing aangehaakt bij de ontwikkelingsvisie. Omdat Proper Stok ook echt een eigen afdeling Verkoop heeft, heeft zij de kracht om de markttechnische invalshoek van een ontwikkeling al vanaf de start mee te nemen. Zo kan worden geadviseerd over de prijsklassen, verdelingen koop-huur of hoogbouw versus laagbouw. Zeker niet alle ontwikkelaars hebben dit. Aldus heeft het marketingtraject een absolute plek in het proces van gebiedsontwikkeling. De kracht zit hem met name in de mogelijke wisselwerking tussen de technische kant, RO kant, kwalitatieve opgaven en de marketing in de brede zin van het woord.

Besproken wordt dat marktkwaliteit voor ontwikkelaars en woningcorporaties voor een deel ook vanuit een ander belang kan voortkomen. Vanzelfsprekend hebben woningcorporaties vaak langdurige belangen vanuit bezit in een gebied, daar waar ontwikkelaars dat niet hebben. Veel ontwikkelaars vinden het echter van groot belang om te presteren naar resultaat, omdat met succesvolle ontwikkelingen vaak een geloofsbrief wordt afgegeven voor de toekomst. Zij vormen de referenties voor de toekomst. Zo gaat Proper Stok nog regelmatig met gemeenten langs het nieuwbouwgebied Nieuw Terbregge of Leerpark Dordrecht. Het is te kort door de bocht dat ontwikkelaars per definitie slechts voor afzet ontwikkelen. Aangegeven wordt dat ook naar ruimtelijke kwaliteit gekeken kan worden met een marktbril op. Zo gaat het bijvoorbeeld om de aantrekkende kracht van een bepaald vormgegeven gebied. Hiermee wordt tevens de betekenis van tijd en houdbaarheid gegeven en in hoeverre een gebied in staat is om interessant te blijven door de jaren heen. Juist door in te zetten op een zo integraal mogelijke ontwikkeling ontstaat een houdbaarder (duurzaam) gebied.

3. Marketing

- 3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

- 3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

- 3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel)producten?

Proper Stok werkt vanuit de afdeling Verkoop aan marktinzicht. Dat gespiegeld aan de ideeën van de ingeschakelde makelaars stelt de eerste markt oriëntatie. Afhankelijk van de opgave wordt gezocht naar breder inzicht in de markt.

Zo wordt er gebruik gemaakt van meer harde gegevens van bijvoorbeeld Ecorys, maar ook woonbeleving uit de Grote Woontest worden gebruikt en er wordt ingezet op leefstijlen (Nieuw Crooswijk).

Tevens wordt als basis, afhankelijk van de opgave, gekeken naar de karakteristiek van het te (her)ontwikkelen gebied. Zo is bij bijvoorbeeld Kanaleneiland, Nieuw Crooswijk en de Afrikaanderbuurt goed gekeken naar de imago-problemen, van waaruit de ontwikkeling is opgepakt. Neergaande spiralen worden hier onder andere opgepakt vanuit de marketing bij gebiedsontwikkeling. In het verleden gebeurde de promotie erg verkoopgericht. De laatste jaren is echter steeds meer een verschuiving te zien naar een aanpak vanuit een uitgebreidere gebiedsanalyse, SWOT.

Er wordt gekeken naar het dna van een locatie. Hiermee wordt bepaald voor wie een gebied wordt ontwikkeld.

Woonbeleving en woonstijlen worden op waarde geschat door Proper Stok, maar hiermee is wel de mening toegedaan dat het belangrijk is om goed de kijken naar de feitelijkheden (harde gegevens) en altijd zelf te blijven denken. Aldus de opkomst van de "hype" rondom leefstijlen nuancerend. Te vaak zie je nu enorme rapporten langskomen over woonbeleving, leefstijlen etc zonder dat daarbij een goede vertaling is gedaan naar de feitelijke ontwikkeling.

Kerncompetentie voor Proper kan gezien worden als creativiteit en samenwerking, het aangaan van langdurige relaties en slagvaardigheid. Hierbij wordt wel aangegeven dat ten alle tijden ook de partners van groot belang zijn.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

Proper Stok heeft vaak een leading rol bij het opstellen van ontwikkelingsvisies. Dit gaat dan vaak in samenspraak met betrokken woningcorporaties, gemeente en adviseurs. Ook komt het vaak voor de een gemeente leading is. In Amsterdam wordt bijvoorbeeld nogal eens gewerkt met vooraf gedefinieerde ontwikkelopgaven en bouwveloppen, waardoor er meer sprake is van een bieding dan een gezamenlijke en integrale aanpak. Rotterdam daarentegen lijkt de markt nogal eens uit te dagen om met initiatieven te komen. Besproken wordt dat het (inderdaad) nogal eens (te vaak) voorkomt dat er niet geheel integraal een stedenbouwkundig programma wordt overeengekomen, al of niet voorzien van een woningbouwprogramma en daarnaast een samenwerkingsovereenkomst. Deze hangen wel samen, maar van een optimaal integrale ontwikkeling is hierbij geen sprake. Dit is een aandachtspunt.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de Producttypologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Producten worden zoveel mogelijk georiënteerd op de klant ontwikkeld. Een aspect waar Proper Stok veel op in tracht te zetten in duurzaamheid. Met name met het oog op de toekomst is dit een aandachtspunt. Echter momenteel vaak lastig, omdat de vaak extra kosten niet altijd door de markt gedragen kunnen worden, dat is dubbel, de kosten versus de vraag. Het is de truc om mensen aspecten als duurzaamheid als koopbesluit te laten zien. Duurzaamheid is dan niet alleen technisch en idealistisch, maar ook markttechnisch interessant. Proper Stok probeert via enkele pilots na te gaan of consumenten willen betalen voor duurzaamheid. Aangehaald wordt dat productontwikkeling op doelgroep ook meer is dan alleen de woning, maar ook de woonomgeving. Dat is dus het belang van gebiedsontwikkeling.

Als punt van aandacht wordt gesteld het belang van "bewijslast". Marketing is één, maar soms moet je gewoon laten zien wat je kan. Osdorp wordt daarbij als voorbeeld genoemd. Hier heeft Proper Stok in samenwerking met woningcorporatie Delta Forte doorgepakt in een periode waar dat niet voor de hand liggend was door een groot aantal appartementen te bouwen op risico. Wel was het zo dat dit afzetrisico door de woningcorporatie was beperkt door een grote achtervangrol te vervullen. Hierdoor kon snel worden doorgepakt met de realisatie, waarbij in de praktijk bleek dat zelfs voor oplevering alle betreffende appartementen waren verkocht en ook voor het volgende complex een soortgelijke constructie werd gekozen. Hierdoor kon de wijk up-tempo worden ontwikkeld en gingen de consumenten in deze gebiedsontwikkeling geloven, goed voor het gebied en de merknaam van Proper Stok en Delta Forte. Hierbij wordt aangegeven dat een ontwikkelaar als Proper Stok waar kan maken om daadkrachtig te zijn, mits zij partners vindt die dit mede mogelijk maken. Hier liggen aldus kansen in partnerships.

Een voorbeeld van een functioneel aspect is dat bij sommige projecten is ingezet op het in het leven roepen van een gebiedsvereniging van eigenaren, welke na oplevering ook verantwoordelijk en bevoegd wordt voor het beheer van het openbaar gebied. Dit is met name een faciliterende rol voor de ontwikkelaar geweest.

Als ander voorbeeld wordt ontwikkelaar OVG aangehaald. Zij hebben lang geroepen "wij zijn de duurzaamste", zodat iedereen dat uiteindelijk is gaan geloven (los van projecten waar zij ook daadwerkelijk duurzaam hebben ontwikkeld). Hier is duidelijk ingezet op een psychologisch productdeel.

Proper Stok heeft een afdeling “Concept en Creatie”. Deze afdeling werkt vooral aan de voorkant, bijvoorbeeld aan verkavelingsmodellen en woningtypologieën. Er wordt gewerkt aan oplossingen voor parkeervraagstukken, verdichting etc. Ook de duurzaamheidsaspecten verdienen hier veel aandacht. Deze afdeling werkt aan concrete ontwikkelingen, maar ook erg veel aan acquisitieopdrachten. Daarnaast lijkt conceptontwikkeling ook gebruikt te worden als inspiratiebron. Als voorbeeld wordt genoemd een relatienetwerk tussen jonge medewerkers van de woningcorporatie Ymere en Proper Stok. Samen doen zij een studie naar het concept “de verticale stad”, naar de gedachten van Le Corbusier. Vanuit conceptontwikkeling wordt ook gewerkt aan thematisering, die aangehaakt wordt om aan te spreken.

3.c.3. In hoeverre is de Plaats bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

In principe wordt niet geselecteerd op plaats. Zo werkt Proper Stok bijvoorbeeld aan een gebiedsontwikkeling in Den Helder, met toch een krimpmarkt of aan Kanaleneiland, met een erg slecht imago. Nu in deze slechtere markt wordt uiteraard wel kritischer gekeken. Je merkt dat er nu wel dat er ontwikkelaars zijn die vooral zo min mogelijk vooruit kijken, dus liefst niet verder dan een kwartaal vooruit. Te zien is dat het nu vaker de meest gunstige locaties voorgaan en lastigere plannen in de koelkast verdwijnen. Genoemd wordt het bekende makelaarsmantra “locatie locatie locatie”, waarbij wel genuanceerd moet worden dat het uiteindelijk echt gaat om de gehele gebiedsontwikkeling, waarvan locatie een aspect is. Het belang van imago en kernwaarden is reeds eerder aan de orde gekomen.

3.c.4. Welk belang kent het aspect Prijs bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Gesproken is hierbij vooral over de mogelijkheden die woningcorporaties hebben en waarvan ook samenwerkende ontwikkelaars gebruik kunnen maken in het belang van de gebiedsontwikkeling. Van de woningcorporaties wordt aldus ook een en ander verwacht. Als aandachtspunt wordt genoemd dat verschillende prijsgerelateerde tools van bijvoorbeeld woningcorporaties als gemeenten suboptimaal worden ingezet (te weinig als marketingstool). Als voorbeeld wordt aangehaald de starterslening in Rotterdam. Deze was slecht bekend bij consumenten (promotie), vervolgens ook erg ingewikkeld en er hingen tot slot zware voorwaarden aan. Hierdoor werd in de praktijk nauwelijks gebruik gemaakt van deze lening. Daarom is de aanpak hieromtrent tegenwoordig aangepast.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met Promotie? Van gebieden, (deel)producten of organisatie?

Dit is besproken. Een wijk als Nieuw Crooswijk verdient in naam veel aandacht, dit zou als branding kunnen doorgaan. De merknaam Proper Stok is besproken in de zin dat een woningcorporatie zich bewust moet zijn van haar resultaten als visitekaartje voor de toekomst. Promotie van producten is in algemene zin aan de orde gekomen, als een “meer voor de hand liggend” marketingaspect.

3.c.6. Wordt het Personeel getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

Marktdenken is wel ingebed, zie organisatie opbouw. Aangaande training en opleiding wordt als voorbeeld genoemd het Heijmans Management Programme. Al met al zijn er redelijke mogelijkheden voor de werknemers om zich verder te ontwikkelen.

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

- Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Verspreid over de voorgaande punten komen aandachtspunten bij samenwerking aan de orde. Een groot aandachtspunt bij samenwerking is visievorming op de markt. Vaak lijkt consensus gezocht te worden tussen ambitie op hype en feitelijke marktkennis. Als voorbeeld wordt genoemd het inzetten op consumentgericht bouwen. Dit komt vaak als wens bij een gemeente of woningcorporatie vandaan, terwijl in werkelijkheid de vraag nog wel eens beperkt zou kunnen zijn en het afzetrisico hiermee groot. Dus blijf altijd samen nadenken en praten over de markt. Als absoluut vertrekpunt bij samenwerking wordt, net als bij een huwelijk, wederzijds vertrouwen genoemd. Zonder dit gaat een samenwerking tegen je werken hetgeen de kwaliteit van het werk / het gebied niet ten goede komt.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van Politiek en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

Kanaleneiland als voorbeeld, hier is minister Van der Laan langsgelopen voor het slaan van de eerste paal. Dit geeft een goed signaal over het vertrouwen in de aanpak van dit gebied. Bij Nieuw Crooswijk is er veel weerstand geweest vanuit de wijk. Met name vanuit de deelgemeente is hierbij erg ingezet op het vergroten van het draagvlak, evenals vanuit de ontwikkelingscombinatie Nieuw Crooswijk.

In het Andreasensemble in Amsterdam waren bewoners bang dat parkeerdruk te groot zou worden, bomen zouden sneuvelen etc. In eerste instantie was het dagelijks bestuur arrogant en dreigde de plannen door te drukken, hetgeen tot meer weerstand leidde. Uiteindelijk is ingezet op een charmeoffensief, waarbij met name Proper Stok (directeur Van der Gugten) door hoor en wederhoor er toch veel weerstand is weggenomen en zelfs alle bezwaren zijn geweken. De rol van bestuur en politiek is dus inderdaad van heel groot belang. Het gaat hier om meer dan alleen een actoren en management, maar ook om marketing, het heeft veel met gevoel te maken. Met name in ons land dat wordt gedomineerd door de regelgeving kan dit een erg grote rol spelen. De marketingafdeling heeft hier een adviserende rol. Sturing van politiek en bestuur is niet als uitgewerkt punt op te nemen in een marketingstrategie. Het kan wel als bullit een plek krijgen, maar het is en blijft mensenwerk. Van woningcorporatie zou je soms verwachten dat zij, gezien hun plek in de maatschappij goed in staat zouden moeten zijn om zo te handelen, maar het gevoel is dat in de praktijk het nogal eens zo te zijn dat een ontwikkelaar moet inspringen om trajecten los te weken.

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het *psychologische* aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

Dit is onder meer aan de orde gekomen bij het onderwerp productontwikkeling. Kort wordt genoemd dat de internetsite van Proper Stok nu teveel een verkoopsite is. Het mission statement moet meer uitgedragen worden. Daar onder andere de site op aanpassen. Dit zou onder andere ten goede moeten komen aan de merknaam Proper Stok. Proper Stok heeft een afdeling "Aftersales", wat moet bijdragen aan klantvriendelijkheid en hiermee aan vertrouwen en imago.

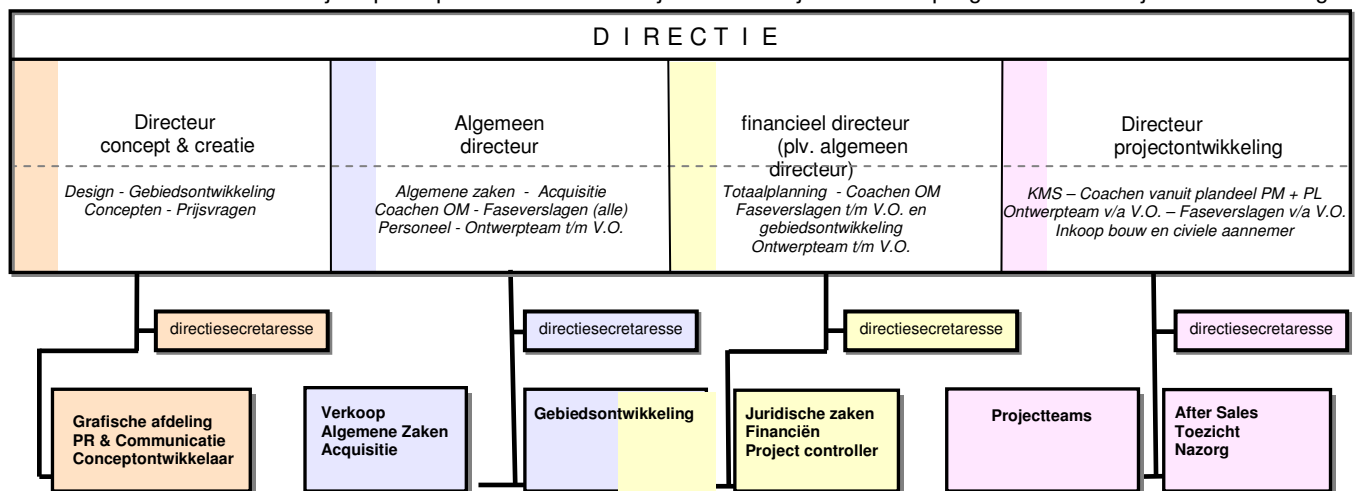
3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en *timing* bij gebiedsontwikkeling?

Bij Katendrecht is geleerd dat met name de voorzieningen van groot belang zijn, scholen, winkels etc. Zowel commerciële als maatschappelijke voorzieningen zorgen ervoor dat er vertrouwen in een gebied komt. Dus niet eerst woningen ontwikkelen en zeggen dat voorzieningen ooit wel komen (Nesselande). Ook bij Nieuw Crooswijk geldt een brede school bijvoorbeeld als vliegwiel voor de gebiedsontwikkeling. Een ander aspect is de afzetverhouding. Deze was bij Parkstad, Afrikaanderbuurt bijvoorbeeld 30% huur en 70% koop. Samen met de woningcorporatie is er in deze lastige markt nu echter voor gekozen om eerst zo snel mogelijk volume te ontwikkelen en 70% voor de huurmarkt te ontwikkelen. Deze volumeontwikkeling komt vervolgens ten goede aan de waardeontwikkeling van de volgende koopwoningen. "Zien bouwen doet kopen" zit echt een kern van waarheid in. Zo kan timing van afzet en ontwikkeling een grote bijdrage leveren. Ontwikkelaars lijken zo meer te denken dan bijvoorbeeld sommige woningcorporaties.

4. **Verbinding van de processen**

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Ja, maar het kan altijd beter. Dat is uiteraard een streven dat iedere organisatie zal hebben voor de toekomst. Leerzaam is dat je verschil ziet in ontwikkelingen. Bijvoorbeeld tussen een ziekenhuislocatie en een centrumplan met zittende ondernemers of een leerpark en een woningbouwlocatie. Elk plan is anders en gebiedsontwikkeling blijft mensenwerk. Je zult altijd per plan moeten bekijken hoe je hem optuigt en hoe je ermee omgaat.



Organogram Proper Stok Note, Per juni 2009 vindt een reorganisatie plaats. Een nieuw organogram is bij het verschijnen van dit rapport nog niet voor handen.

Bijlage 8. Interview Blauwhoed

Organisatie : Blauwhoed / Commercieel ontwikkelaar
Geïnterviewd : Dhr. Ing. J.W.J. de Vries Msc / Sr. Commercieel manager (Dhr. De Vries is sinds januari 2009 werkzaam bij Blauwhoed. Daarvoor werkte hij (onder andere) bij AM. Tijdens het interview wordt er dan ook af en toe gerefereerd aan de ervaringen bij AM).
Datum : 5 mei 2009 / 9:00 – 11:00 uur
Markt : Landelijk

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

Blauwhoed ontwikkelt sterk vanuit een conceptuele marktontwikkeling. Hierbij wordt een vergelijk gemaakt met bijvoorbeeld AM, welke meer werkt vanuit macht uit verworven grondposities. Blauwhoed ontwikkelt puur vanuit de vraagzijde, niet primair vanuit ruimtelijke kwaliteit of middelen. Aan de voorkant van een ontwikkeling bepaalt de Commercieel manager altijd, samen met Marketing en strategie, welke ideeën er zijn voor een gebied, locatie of concept. Vervolgens zijn de projectmanagers verantwoordelijk voor verdere ontwikkeling van (deel)projecten. Procesmatig gezien is dit een lijn, maar feitelijk gebeurt een ontwikkeling integraal door het samenbrengen van deze eenheden.

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling;

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

Primair vanuit de markt wordt beoordeeld of Blauwhoed op een locatie wil ontwikkelen. Er is een locatie; hoe ziet de locatie eruit, hoe is de markt etc? Als er geen vraag is gaat Blauwhoed niet ontwikkelen. Dit is voor Blauwhoed altijd zo geweest. Dit wordt grotendeels ook verklaard door het feit dat Blauwhoed vanuit creativiteit en kracht ontwikkelt (prijsvragen win je niet op macht). Er zijn genoeg voorbeelden van ontwikkelaars die ontwikkelen, geredeneerd vanuit het product. Er is een locatie, daar bedenkt je een product voor en daar zoek je de markt bij.

Een voorbeeld van de sociale pijler bij gebiedsontwikkeling door Blauwhoed is het inzetten op buurtbeheer na oplevering (collectief beheer). Dit draagt mede bij aan sociale binding. Ook wordt gewerkt aan het terugbrengen van economische dragers in (woon)wijken, als voorbeeld wordt het niet fysiek havengebonden havenbedrijf Hertel genoemd. Blauwhoed werkt aan een plan, waarin dit bedrijf met veel personeel weer een plek in de wijk krijgt. Dit als tegenreactie op het jarenlang naar de randen van de steden plaatsen van bedrijven (en sportverenigingen).

3. Marketing

- 3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

- 3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

- 3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel)producten?

Gesproken is over het ontwikkelen vanuit de vraag. Blauwhoed wil graag nog een stap verder gaan in het definiëren van de producten vooraf, zodat een ieder (adviseurs, maar ook consumenten) precies weet welk product er komt.

Als functionele productcomponent wordt genoemd de inzet op collectief beheer. In Parkwijk in Berkel en Rodenrijs doet Blauwhoed de eerste 5 jaar na oplevering het onderhoud van het openbare gebied. Zij is hierbij opdrachtgever voor de beheerder en draagt dus financieel en in risico. Er is een buurtVvE opgericht, die Blauwhoed na 5 jaar over zal dragen. Dit draagt bij aan wijkbinding. Blauwhoed heeft iemand in dienst die werkt aan deze constructies. Financieel "levert dit niets op" behalve een functioneel gebied, dus langdurige marktwaarde. Ook wordt genoemd dat dit mogelijk kan leiden tot spin off's (hetgeen aangeeft hoe je als marktpartij kan denken). Geslaagde projecten als visitekaartje.

Blauwhoed heeft een primair werkproces met 4 ijkpunten, besluiten van de hoofddirectie. Binnen dat primaire proces zit marktanalyse nog voor het eerste beslispunt (positienamen). Blauwhoed werkt momenteel aan een visiedocument, waarmee het proces voor marktonderzoek beter wordt uitgelijnd. Nu gebeurt dat nog op teveel verschillende manieren, vaak afhankelijk van de mensen die aan de ontwikkeling werken. Op pagina 1 van het visiedocument staat letterlijk "identiteit van het gebied", vervolgens wordt gekeken naar het bestaande aanbod, naar wat de vraag is, naar welke producten er ontbreken en welke doelgroepen wil je dus bereiken. Het visiedocument moet de drager worden van de go op de ontwikkeling (dus erg marktgeoriënteerd).

Bij marktanalyse wordt vaak gebruik gemaakt van onderzoek naar de “zachtere aspecten”. Zo werkt Blauwhoed veel met de Smart Agent Company. Er wordt gekeken naar de wijk, de bewoners in een wijk en de wijkeconomie. Dit kan erg ver gaan, zoals welke merken tandpasta mensen gebruiken en welke krant zij lezen. Dat is mogelijk weer goede input voor de inzet van de juiste marketingmiddelen (adverteren in de juiste krant).

Van daaruit wordt een SWOT van het gebied gemaakt en van daaruit volgt de aanzet van een business case. Dus wat kan je ontwikkelen, voor welke prijs, voor welke doelgroep, wat het mag kosten en wat het mogelijk kan opleveren, anders is er geen project. Dus altijd vanuit de vraagzijde en aanbodzijde (concurrentie en mensenaanbod) Ook de regionale markt wordt hierbij bestudeerd. Het belang van de regionale markt wordt hierbij wel genuanceerd. Aangegeven wordt dat bijvoorbeeld AM na de verkoop van laatste woning vaak onderzocht waar de iedereen vandaan kwam. 80 tot 90% kwam uit het gebied zelf. Dit toont vaak de beperktheid van de kracht van de regionale woningmarkt, die doelgroep bepaald niet het slagen van een ontwikkeling.

Voor wat betreft woonbeleving wordt besproken dat het voor een ontwikkelaar moeilijk is om deze te verkopen. Het is goed hoe bijvoorbeeld Smart Agent Company hiermee omgaat, zo wordt er vaak een relatie gelegd met de omgeving, parkeren en voorzieningen. Dat zijn echter niet altijd aspecten waar je als ontwikkelaar in kan sturen. Blauwhoed denkt hier meer in het “toevoegen van producten” in een wijk, om een woonbeleving verder in te vullen.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

De wijze van werken van Blauwhoed is marktgeoriënteerd. De vraag vormt altijd het vertrekpunt voor de ontwikkeling van een ontwikkelingsvisie voor een gebied. Regelmatig gaat het om prijsvragen, uitgeschreven vanuit een gemeente of om een tender voor partnering vanuit bijvoorbeeld een woningcorporatie. Daarbij wordt dan gezamenlijk tot visieontwikkeling gekomen.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de *Product*typologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Productontwikkeling gebeurt primair vanuit de productdefinitie, gestoeld op markt vraag. Blauwhoed wil nog verder inzetten op uitwerking van productdefiniëring (dus nog meer sturend). Wel wordt gesteld dat als het goed gaat met de markt (gespannen markt) ontwikkelaars het vaak niet erg vinden om niet heel ver te gaan in exacte productdefiniëring.

Blauwhoed heeft een afdeling “Planontwikkeling”. Hierin zit onder andere een stedenbouwkundige, een planeconoom en een architect. Van hieruit worden ook nieuwe concepten en producttypen bedacht. Blauwhoed heeft een aantal nichemarkten waar zij bewezen goed in is. Een voorbeeld hiervan is het collectief beheer, zoals dat zeer geslaagd is in Park Roozendaal in Leusden. De planontwikkelaars houden dergelijke ontwikkelingen in de gaten en gaan af en toe ook ergens kijken. Heel opvallend van het plan in Leusden (jaren 70 wijk) is dat daar nooit leegstand is, dat is dus echte marktkwaliteit, de tand des tijd doorstaand.

Aangegeven wordt dat woningcorporaties vaak ook goed in staat zouden moeten kunnen zijn om ook naar openbaar gebied en beheer te kijken. Dat gebeurt volgens Blauwhoed te weinig. Aldus een rol voor woningcorporaties in behoud van functionele/marktkwaliteit. Hier wordt aldus een relatie gelegd tussen ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit.

Het bekendste product van Blauwhoed is de “Blauwhoed Eurowoning®” Dit is in wezen een merknaam, waaraan blauwhoed heeft gewerkt. Hiermee is eigenlijk tot een psychologisch product gekomen.

Bij dit label Eurowoning® is ook een onderhoudsdienst “Eurocomfort” en een hypotheekaanbod gekoppeld. Hiermee is handig ingezet op een geheel aan aanbod van “wonen”.

Omdat het voor ontwikkelaars vaak niet mogelijk is om een gehele woonbeleving te creëren en te verkopen ziet Blauwhoed een rol om ook richting partners het belang van beleving te (blijven) verkondigen. Als voorbeeld wordt Parkwijk in Berkel en Rodenrijs aangehaald. Hier is op bepaalde plekken erg ingespeeld op identiteit en beleving door bijvoorbeeld aan de randen hele bijzonder bebouwing aan het water te ontwikkelen. Mensen herkennen de wijk in zijn geheel onder andere al hierdoor. Ook communities worden besproken met de Haverleij in Den Bosch als voorbeeld. Dit werkt vaak goed, er is vraag naar, maar het vraagt lef om te ontwikkelen en dat hebben we met elkaar nogal eens te weinig.

3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

Identiteit van een gebied is erg belangrijk voor de marktpotentie van een gebied. Hier worden marketingstrategie en productontwikkeling op aangepast. Den Haag zuidwest als voorbeeld. De ontwikkelaar wilde hier werken aan de identiteit, aan verbetering van het imago, dus ook inzetten op andere woonproducten. De gemeente wilde hier echter met name sturen op woningaantallen/productie, dus veel hoogbouw, hetgeen tot flinke discussies leidde.

Voor wat betreft locatieselectie wordt aangegeven dat Blauwhoed bijvoorbeeld ook in de gemeenten Sluis (Zeeland) en Venray ontwikkelen. In principe zal Blauwhoed niet snel niet voor een locatie gaan, maar wel tracht Blauwhoed zich zoveel mogelijk op de westelijke randstad te richten, maar dan voornamelijk omdat de werknemers hier vooral werken en hier het gevoel bij hebben. In kern wordt zoveel mogelijk gestuurd op een gedifferentieerde orderportefeuille. "Blauwhoed zegt natuurlijk niet snel nee, maar probeert wel bewust ja te zeggen". Er wordt verder nog gesproken over het belang om bij een plaats verder te kijken dan puur de fysieke, geografische afbakening.

3.c.4. Welk belang kent het aspect *Prijs* bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Wanneer vooral vanuit macht ontwikkeld heb je altijd je boekwaarde goed te maken. Wanneer je werkt vanuit de markt vraag en van daaruit de business case opstelt, ontstaat op een andere wijze het prijssegment waarop wordt ingezet (of wordt ingeschreven). In dit kader wordt nog gewezen op de "eigen" aantrekkelijke hypotheek welke aan consumenten wordt aangeboden bij het kopen van een Eurowoning.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met *Promotie* ? Van gebieden, (deel)producten of organisatie?

Blauwhoed doet aan branding, maar zou dat nog wel meer willen doen. Een en ander is hierbij uiteraard wel afhankelijk van de opgave van de ontwikkeling. Soms is het harder nodig dan anders. Het is hierbij, zoals eerder aangegeven wel belangrijk dat ook de ontwikkelaar ruimte moet krijgen om het brand (mee te helpen) neer te zetten (Den Haag Zuidwest). Bij samenwerkingen is de gemeente vaak de trekker (van de gebiedsbranding) en lijkt een ontwikkelaar minder in de melk brokkelen te hebben. Branding van het merk Blauwhoed wordt als redelijk gezien, maar als voorbeeld van een bedrijf dat dit echt goed doet wordt AM aangehaald. Branding van de organisatienaam ten behoeve van partnership is belangrijk. Branding van de organisatienaam richting de consument is betrekkelijk. Kopers kiezen niet voor een projectontwikkelaar maar voor een woning. Grappig is dat mensen 9 van de 10 keer de makelaar of aannemer noemen en niet de ontwikkelaar. Zo betrekkelijk is eigenlijk het merk "de ontwikkelaar".

3.c.6. Wordt het *Personeel* getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

Er is gesproken over de interactie tussen ontwikkeling en marketing. Markt oriëntatie is daarmee verankerd in de genen van Blauwhoed. Blauwhoed heeft ook medewerkers bij de MCD opleiding.

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

- Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Blauwhoed ontwikkelt veel vanuit samenwerking, onder andere met woningcorporaties. Als voorbeeld van een samenwerking en de winst hiervan wordt de samenwerking tussen Mozaïek Wonen in Gouda en AM genoemd, waarbij de ontwikkelaar is binnengehaald mede om haar marktkennis. Gezamenlijk is een marktanalyse gedaan, waarbij nu ook de woningcorporatie doelgroepgericht moest denken. Dat bleek in de praktijk voor de woningcorporatie erg moeilijk te zijn. De woningcorporatie (b)leek erg vanuit wensbeelden te denken en niet vanuit feitelijke marktinzichten. Ook werd sterk ingevlogen vanuit de middenkant. Er werd direct gerekend aan woningaantallen en verkoopprijzen, welke niet aansloten bij de werkelijk vraag. Ook gemeenten lijken zo nogal eens te denken en te werken. De les die hieruit bleek was; het lef om soms even los te laten.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van *Politiek* en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

Blauwhoed heeft drie directieleden. De voorzitter van de directie zit er nog geen 3 jaar en een tweede werkt circa een jaar bij Blauwhoed. De directeur Financiën werk al wel langer bij Blauwhoed. Dit wordt als gemis bij Blauwhoed ervaren. Blauwhoed heeft hierdoor nog onvoldoende een gezicht naar buiten (zoals Peter van der Gugten dat is voor Proper Stok of Peter Noordanus dat is voor AM). Het zou goed zijn als de (met name naar buiten tredende) directie langer blijft zitten

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het *psychologische* aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

Een gebied dat snel verkoopt is altijd bevorderlijk voor verdere verkoop. Dat werkt op de psychologie van de markt. Als voorbeeld in dit kader wordt het Houtrust terrein in Den Haag genoemd. Daar ging van alles mis en er was veel weerstand, waardoor er een enorme vertraging is ontstaan en uiteindelijk het geloof in het gebied volledig verdween en opnieuw moest worden opgebouwd. Dat is onder meer een psychologisch aspect.

3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en *timing* bij gebiedsontwikkeling?

Er wordt onder meer gesproken over de soorten ontwikkelafspraken, zoals grondovereenkomsten met of zonder afnameverplichtingen, dichtgerekende plannen, verworven grondposities, gedaalde markt etc. Het komt te vaak voor dat ontwikkelingen vanuit verkeerde motieven op verkeerde momenten en dus op verkeerde wijze doorgang vinden. Zo worden locaties soms noodgedwongen te gelden gemaakt (door bijvoorbeeld een overeengekomen afnameplicht) en worden eigenlijk per definitie niet de juiste producten voor de markt ontwikkeld. Dus in het kader van planning en timing ook sterkere bewustwording van de verschillende overeenkomsten en het zoeken naar de juiste belangen van de gezamenlijkheid. Hierbij gaat het vaak wel om wederzijds vertrouwen. Zo willen gemeenten nogal eens (terecht?) cashen op de gronduitgifte en geen koppeling maken met de uiteindelijke verkoopprijzen (hebben is hebben), terwijl in ieders belang andersoortige afspraken nog wel eens beter uit zouden kunnen pakken.

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Dat is echt de peiler, waarmee Blauwhoed groot is geworden. Dus een volmondig ja.

Als aandachtspunt wordt gesteld dat het soms lijkt dat marketing bij bijvoorbeeld woningcorporaties een andere invulling van de definitie hebben. Deze partijen zouden meer marktgeoriënteerd moeten zijn. Dit lijkt overigens wel langzaam te gebeuren, onder andere door de huidige gedwongen leegloop bij ontwikkelaars. Hierdoor komen de vaak marktgerichtere mensen steeds vaker bij woningcorporaties en bijvoorbeeld gemeenten terecht. Dat kan een goede ontwikkeling zijn.



Organogram Blauwhoed [www.blauwhoed.nl]

Tijd voor Marktkwaliteit

Naar een marktgerichtere houding voor woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling.



Tijd voor Marktkwaliteit

Naar een marktgerichtere houding voor woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling.

Masterproof ter afronding van de opleiding Master City Developer.

Master City Developer (MCD) is een opleiding over de integrale stedelijke gebiedsontwikkeling en is een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), de Technische Universiteit Delft (TUDelft) en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR).

Auteur : ing. Bram van der Velden MCD

Jaargang : 2007 – 2009, MCD 5

Begeleiding : dr. Jan Van 't Verlaat (Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam / programmadirecteur MCD)

Datum : Juli 2009

* illustratie op voorblad : Nate Duval “Hot time, summer in the city” (2008)

Voorwoord

Ter afsluiting van de opleiding Master City Developer dient een scriptie onderzoek uitgevoerd te worden, waarmee het kennisveld van de gebiedsontwikkeling wordt verrijkt. Een mooie opgave en een grote uitdaging. Waar te beginnen en hoe aan te vliegen? Hoe in te zetten en hoe uit te laten pakken? En bovenal; wat te onderzoeken? Dit zijn de eerste vragen die mij bezig hebben gehouden. Elk pad ontstaat door erop te lopen, heeft Ghandi ooit gezegd. En dat geldt zeker ook voor deze scriptie, die een weergave vormt van het verrichte onderzoek.

Werken bij een woningcorporatie is erg interessant. Woningcorporaties hebben een breed werkdomein. Natuurlijk houden zij zich in de eerste plaats bezig met het verhuren van woonruimte aan diegenen met een krappe beurs. Zij hebben hiermee een behoorlijk aandeel in de Nederlandse woningmarkt, wat grote verantwoordelijkheden met zich mee brengt. Veel gebieden, waar woningcorporaties hun bezit hebben kennen, naast zich voordoende fysieke problemen, ook problemen van economische- en sociale aard. Woningcorporaties zien zich geconfronteerd met een werkdomein dat zich over al deze drie pijlers beweegt. Zo hebben veel woningcorporaties zich de laatste jaren ontwikkeld tot sociaal geëngageerd vastgoedondernemer.

Deze positie in gebieden vraagt om een helder beleid op het vlak van beheer, behoud en ontwikkeling. Dit is mogelijk op woningniveau, complexniveau of gebiedsniveau. Dit laatste heeft zich bij veel woningcorporaties de afgelopen jaren ontwikkeld tot het zogenaamde wijkgerichte werken. Bij mijn werk als projectmanager bij de afdeling Vastgoed van woningcorporatie Woonplus Schiedam is het mij op gaan vallen dat het proces van gebieds- en projectontwikkeling niet altijd synchroon loopt met de feitelijke marktbehoeften, wat zich onder andere uit in leegstand bij oplevering. Daarnaast zien woningcorporaties zich met regelmaat geconfronteerd met de achteruitgang van "hun" gebieden, in genoemde sociale-, economische- en fysieke zin. Het gaat hier dus niet alleen om kwaliteit in ruimtelijke zin, maar zeker ook om de kwaliteit in functionele- en markttechnische zin. Deze constatering heeft mij gebracht tot de keuze van mijn scriptie onderzoek. Een onderzoek naar de wijze waarop woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling aandacht kunnen besteden aan marktkwaliteit.

Het proces om te komen tot het nu voorliggende resultaat is boeiend geweest. Met veel enthousiasme ben ik aan mijn route begonnen. Het is gebleken dat het gekozen onderwerp een goede is geweest. Zo is het een leuke uitdaging geworden om de, op zich staande studieobjecten, gebiedsontwikkeling, marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling en woningcorporaties onder de loep te nemen en vervolgens te verknopen. Daarbij is het onderwerp door menigeen in mijn directe en indirecte omgeving met veel interesse ontvangen, waardoor ik altijd overtuigd ben gebleven van de waarde van dit onderzoek.

Ondanks dat dit onderzoek en het tot stand brengen van deze scriptie voornamelijk mijn eigen reis is geweest ben ik dank verschuldigd aan hen die mij tijdens deze reis hebben bijgestaan. In eerste instantie dank ik mijn werkgever, Woonplus Schiedam, voor het mogelijk maken van deze studie. Veel dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider, Jan Van 't Verlaat. Hij heeft mij op gepaste wijze in woord en daad bijgestaan bij het uitlijnen en uitwerken van mijn scriptie. Duidelijk was zijn enthousiasme over het onderwerp, dat aansluiting vindt op het promotieonderzoek dat hij zelf in 1997 heeft afgerond. Hierdoor heb ik inhoudelijk kunnen putten uit zijn kennis in woord en schrift. Ik ben daarnaast de medewerkers van Mitros, Com.Wonen, Maasdelta Groep, Waterweg Wonen, Proper Stok en Blauwhoed zeer dankbaar voor hun medewerking in de vorm van interviews en ter beschikking gestelde informatie.

De opleiding Master City Developer heb ik de afgelopen twee jaar met veel plezier gevolgd. Het was een prettige afwisseling en aanvulling op mijn dagelijkse werkzaamheden. Leuk waren de inspirerende colleges en leuke discussies met mijn studiegenoten. Deze twee jaren zijn daardoor voorbij gevlogen. Heel veel dank, respect en trots heb ik voor mijn meiden thuis. Met name de laatste periode hebben zij hun vader en vriend vaak moeten missen en de tijd moeten geven om aan zijn "skrippie" te kunnen werken, zonder hier ooit over te klagen. Wat een fijn idee dat er nu meer tijd zal zijn om met elkaar door te brengen.

Het was een mooie ervaring!

Bram van der Velden
Juli 2009

Samenvatting

Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

Dat is de *onderzoeksvraag* waarover deze masterproof, ter afronding van de opleiding Master City Developer gaat. Het onderzoek behelst drie onderzoeksobjecten; ‘gebiedsontwikkeling’, ‘marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling’ en ‘woningcorporaties’. Door deze drie objecten samen te brengen ontstaat een theoretische beantwoording van de onderzoeksvraag. Hiertoe zijn allereerst verschillende afgeleide onderzoeksvragen gedefinieerd (hoofdstuk 1), van waaruit een helder inzicht ontstaat in de onderzoeksobjecten. Het *antwoord* op de onderzoeksvraag luidt als volgt.

Woningcorporaties kunnen marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling door het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing.

In hoofdstuk 2 wordt het onderzoeksobject gebiedsontwikkeling nader beschouwd en gedefinieerd als “de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied.” [De Zeeuw, 2007]. Inhoud en proces gaan hierbij hand in hand. Marktkwaliteit is een aspect dat onderdeel uitmaakt van de zogenaamde inhoud van gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt ingegaan op de verschuiving van de veelal aanbodgestuurde manier van ontwikkelen die ons land jaren lang heeft gedomineerd naar de huidige, veel meer door de vraag gestuurde markt. Het belang van marktorientatie heeft hiermee een enorme vlucht genomen.

In hoofdstuk 3 wordt de actor woningcorporatie bestudeerd en wordt ingegaan op haar mogelijke rollen bij gebiedsontwikkeling, de kaders en het speelveld waarbinnen zij opereert en de vraagstukken die er zijn. Gesteld is dat woningcorporaties vanuit hun aanzienlijke woningbezit in veel steden een grote verantwoordelijk en grote risico's hebben in het beheer, behoud en de (her)ontwikkeling van gebieden. Afstemming van het bestaande en nieuwe aanbod op de bestaande en toekomstige vraag is voor woningcorporaties van belang vanuit beheersing van de afzetrisico's, de aarding en de houdbaarheid van nieuwe en bestaande functies.

In hoofdstuk 4 worden beiden samen gebracht. Allereerst wordt het begrip marktkwaliteit voor woningcorporaties nader belicht. Hier is omschreven dat marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling verwijst naar “de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften”. Het gaat dus over de afstemming van vraag en aanbod voor nu en in de toekomst. De discipline die deze afstemming behelst heet marketing. In het onderzoek komt naar voren dat marketing meer is dan bijvoorbeeld het promoten van een product, maar dat sprake is van een zorgvuldig op te bouwen proces. Dit proces verloopt via drie fundamenteën, te beginnen met een marktanalyse. Vanuit deze marktanalyse volgt de positionering van gebied en woningcorporatie. Dit vormt de inbreng voor het tweede fundament, de integrale ontwikkelingsvisie, waarbij een optimalisatie van de ontwikkeling mogelijk is tussen de ruimtelijke kwaliteit, de middelen en de marktkwaliteit. Marktzichten worden zo vanuit het proces van marketing ingebracht en verankerd in het proces van gebiedsontwikkeling. Vervolgens kan als derde fundament de marketingstrategie worden bepaald. Deze marketingstrategie is een zorgvuldige afstemming van de verschillende marketingmiddelen; Product, Plaats, Prijs, Promotie, Partnerships, Personeel, Politiek en bestuur, Psychologie en Planning. Deze marketingmiddelen zijn, afhankelijk van de betreffende gebiedsontwikkeling en de mogelijke of gewenste rol van een woningcorporatie hierin, specifiek vorm te geven. Vanuit de marketingstrategie volgt feitelijke implementatie, bijstelling en uiteindelijk evaluatie.

Zo kan marktkwaliteit in zijn algemeenheid geïncorporeerd worden bij gebiedsontwikkeling door verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing. In dit onderzoek is specifiek invulling gegeven aan deze verbinding door met een woningcorporatiebril met name naar het proces van marketing en de relatie met het proces van gebiedsontwikkeling te kijken, omdat daar vandaan de beantwoording van de onderzoeksvraag komt. In hoofdstuk 5 wordt deze beantwoording wat nader toegelicht als tussentijdse conclusies vanuit de theoretische bevinding.

Deze tussentijdse conclusies zijn vervolgens in de praktijk getoetst middels interviews bij vier woningcorporaties en twee commerciële ontwikkelaars. In hoofdstuk 6 zijn de bevindingen uit deze empirische toets weergegeven. In hoofdzaak is te constateren dat woningcorporaties inderdaad meer aandacht moeten en willen besteden aan het verbinden van het proces van marketing aan dat van gebiedsontwikkeling. In algemene zin is marketing een discipline die nog in de kinderschoenen staat. Het beschouwen van marketing als proces in plaats van een verzameling van tools biedt voor deze verbinding een goed handvat. Duidelijk is dat marketing als discipline bij de commerciële ontwikkelaars verder is ontwikkeld, waardoor ook verbinding met het proces van gebiedsontwikkeling beter mogelijk is. Toch blijkt ook dat de commerciële ontwikkelaars het optimaal verbinden van beide processen als verder leerpunt ervaren.

In hoofdstuk 7 zijn de theoretische bevindingen vervolgens gespiegeld met de empirische toetsing. Het blijkt dat de theoretisch erkende belangen van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling, voor woningcorporaties en andere betrokkenen ook in de praktijk erkent worden. Daarbij blijkt de hiervoor aangehaalde beschouwing van marketing als proces een goed handvat om de verbinding met gebiedsontwikkeling mogelijk te maken. Hierbij blijkt wel dat de ontleding van het proces van marketing een veelheid aan aandachtsvelden laat zien. Ook het proces van marketing op zich is complex en vraagt om voldoende kennis en inzicht. Dit onderzoek richt zich dan ook voornamelijk op het verschaffen van dit inzicht.

In hoofdstuk 8 volgen tot slot de conclusies die uit het onderzoek zijn te trekken en worden aanbevelingen gedaan. In hoofdzaak is geconcludeerd dat marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling gaat om de brug tussen vraag en aanbod, welke geconstrueerd kan worden door het proces van marketing. Marktkwaliteit kan dan ook geïncorporeerd worden bij gebiedsontwikkeling door het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing. In §8.2.1. wordt dit per stap uitgewerkt.

Een korte reflectie tot slot. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties is een zeer interessant onderwerp gebleken. Duidelijk is geworden dat het onderzoeken en vervolgens verbinden van meerdere brede objecten een uitdaging is. Niet zozeer het onderzoeken zelf, als wel het afbakenen is hierbij van groot belang. Daarbij mogen echter geen essentiële inzichten worden weggelaten, temeer omdat het onderzoeksdoel het verschaffen van inzicht is. Juist deze afweging heeft geleid tot een breed inzicht in het proces van marketing bij gebiedsontwikkeling. Hierbij is ook ingezet op inzicht in de actor 'woningcorporatie' en 'gebiedsontwikkeling' op hoofdlijnen. Doordat de onderkende lijn van het proces van marketing als kapstok is aangehouden bij zowel de theoretische uiteenzetting, de empirische toetsing, de synthese als de conclusies en aanbevelingen is een herkenbare, maar daarmee ook vrij uitgebreide rapportstructuur ontstaan.

Veel succes, maar vooral veel leesplezier gewenst.

Inhoudsopgave

	Blz
Voorwoord	III
Samenvatting	IV
1. Inleiding	1
1.1. Aanleiding	1
1.2. Probleemstelling	2
1.3. Doelstelling	2
1.4. Onderzoeksvraag	2
1.5. Relevantie	2
1.6. Onderzoeksopzet	3
1.7. Afbakening	4
1.8. Leeswijzer	4
2. Gebiedsontwikkeling en marktkwaliteit	5
2.1. Algemeen	5
2.2. Het ontstaan van gebiedsontwikkeling	5
2.3. Het speelveld van gebiedsontwikkeling	6
2.3.1. Context	6
2.3.2. Actoren	7
2.3.3. Middelen	8
2.3.4. Proces	9
2.3.4.1. Organiserend Vermogen	9
2.3.5. Inhoud	10
2.4. Gebiedsontwikkeling, marktkwaliteit en stedelijk management	13
3. Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling	14
3.1. Algemeen	14
3.2. Het ontstaan van woningcorporaties	14
3.3. De woningcorporaties van vandaag	15
3.3.1. Het corporatiebestel	15
3.3.2. Kaders	15
3.3.3. Woningcorporaties en verwante actoren	18
3.3.4. Staatssteun	18
3.4. De woningcorporaties van morgen	19
3.4.1. Woningcorporatie als maatschappelijke onderneming	19
3.4.2. Maatschappelijke verantwoording en maatschappelijk rendement	21
3.4.3. Het bezit	21
3.4.4. De woningcorporatie als belegger	22
3.4.5. De ontwikkelende woningcorporatie	23
3.4.6. De woningcorporatie als sociale huisbaas	23
3.5. Woningcorporaties en conjunctuur	24
3.6. Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling	24
4. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties	26
4.1. Algemeen	26
4.2. Marktkwaliteit nader bezien	26
4.3. Begripsbepaling van marketing voor woningcorporaties	27
4.4. Het eerste fundament; de marktanalyse	28
4.4.1. Typen onderzoek	29

4.4.2.	Aanpak van de marktanalyse en wijzen van onderzoek	32
4.4.3.	Afhechting van het fundament; de positionering	33
4.5.	Het tweede fundament; de integrale ontwikkelingsvisie	33
4.6.	Het derde fundament; de marketingstrategie	34
4.6.1.	Product	35
4.6.1.1.	Productcomponenten	35
4.6.1.2.	Productschillen	37
4.6.1.3.	Productontwikkeling, productvernieuwing en productinnovatie	38
4.6.2.	Plaats	39
4.6.3.	Prijs	40
4.6.4.	Promotie	41
4.6.5.	Personeel	42
4.6.6.	Politiek en bestuur	43
4.6.7.	Partnerships	43
4.6.8.	Psychologie	44
4.6.9.	Planning als toegevoegde 9 ^e P	45
4.7.	Marketingmix, product–markt–combinaties, implementatie en evaluatie	46
5.	Tussentijdse conclusies; marktkwaliteit, gebiedsontwikkeling en woningcorporaties	47
6.	Empirische toetsing	49
6.1.	Algemeen	49
6.2.	De aanpak	49
6.2.1.	Kanttekening bij empirische toets	50
6.3.	Kernbevindingen per organisatie	50
6.3.1.	Waterweg Wonen	50
6.3.2.	Maasdelta Groep	52
6.3.3.	Com.Wonen	54
6.3.4.	Mitros	55
6.3.5.	Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties in kern	57
6.3.6.	Proper Stok	59
6.3.7.	Blauwhoed	60
6.3.8.	Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit commerciële ontwikkelaars in kern	62
7.	Synthese van theorie en praktijk	64
7.1.	Algemeen	64
7.2.	Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling	64
7.3.	Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties, de spiegeling	66
7.3.1.	Het eerste fundament; de marktanalyse	67
7.3.2.	Het tweede fundament; de integrale ontwikkelingsvisie	68
7.3.3.	Het derde fundament; de marketingstrategie	69
7.3.3.1.	Product	69
7.3.3.2.	Plaats	71
7.3.3.3.	Prijs	71
7.3.3.4.	Promotie	72
7.3.3.5.	Personeel	73
7.3.3.6.	Politiek en bestuur	73
7.3.3.7.	Partnerships	74
7.3.3.8.	Psychologie	74
7.3.3.9.	Planning en timing	74
7.4.	Marketingmix, product–markt–combinaties, implementatie en evaluatie	75

8.	Conclusies en aanbevelingen	76
8.1.	Algemeen	76
8.2.	Hoofdconclusie	76
8.2.1.	Onderbouwing en conclusies op basis van de afgeleide onderzoeksvragen	77
8.3.	Aanbevelingen	83
8.4.	Vervolgonderzoek	84

Bronnen	85
----------------	-----------

Bijlage 1.	Inleidende brief aan geïnterviewden	87
Bijlage 2.	Onderlegger bij interviews	89
Bijlage 3.	Interview Waterweg Wonen	92
Bijlage 4.	Interview Maasdelta Groep	97
Bijlage 5.	Interview Com.Wonen	102
Bijlage 6.	Interview Mitros	106
Bijlage 7.	Interview Proper Stok	110
Bijlage 8.	Interview Blauwhoed	114

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Stedelijke *gebiedsontwikkeling* (gebiedsontwikkeling) is de manier van werken, waarbij overheden, private- en maatschappelijke partijen en overige betrokkenen komen tot integratie van planvorming en ruimtelijke investering met als resultaat de uitvoering van (ruimtelijke) projecten. Het betreft hier integratie van processen en planinhoud. Procesmatig betreft dit het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied [De Zeeuw, 2007, p.7]. Inhoudelijk betreft het de planoptimalisatie van de ontwikkeling door voortdurend te schakelen tussen (bestaande en wenselijke) ruimtelijke kwaliteit, middelen en de marktkwaliteit. Gebiedsontwikkeling kan zich in diverse vormen manifesteren, variërend van binnenstedelijke opgaven, zoals transformatie en herstructurering, tot aan stadsuitbreiding en herontwikkeling. Het betreft hierbij niet slechts ingrepen van fysieke aard, maar ook de economische en sociale aspecten (veelal pijlers genoemd) mogen niet worden vergeten. Gebiedsontwikkeling in optima forma behelst de integratie van deze drie pijlers.

Woningcorporaties zijn een belangrijke speler in de Nederlandse volkshuisvesting en stedelijke (gebieds)ontwikkeling. Gebiedsontwikkeling kan zich voor woningcorporaties op verschillende manieren manifesteren. Het onderscheid wordt voor woningcorporaties in hoofdzaak bepaald door de mate, waarin zij bezit hebben of wensen in een gebied en de mate, waarin de bestaande en nieuwe functies aansluiten op het werkdomein. De oorsprong van woningcorporaties ligt in het voorzien in woonruimte voor de minder draagkrachtigen, aanvankelijk met name vanuit een gezondheidsperspectief, later meer vanuit volkshuisvestelijk oogpunt. De kernactiviteit is hiermee gericht op de Nederlandse woningmarkt. Vanuit hun rol als beheerder van de sociale woningvoorraad hebben woningcorporaties zich de laatste jaren ontwikkeld tot moderne, sociaal geëngageerde vastgoedbedrijven. De zogenaamde bruteringswet in 1995, waarbij de directe financiële banden tussen woningcorporaties en Rijk definitief werden doorbroken, heeft hierbij een grote rol gespeeld. In de periode volgend op deze bruteringswet hebben woningcorporaties zich ontwikkeld tot vastgoedbedrijven met een breed werkveld, variërend van het oorspronkelijke beheer tot het winstgevend ontwikkelen van vastgoed en het trekken van grote en kleine maatschappelijke projecten. Een nieuw tijdperk voor woningcorporaties lijkt te zijn aangebroken. Woningcorporaties, dan wel hun vermogen zijn ‘hot’. De discussies over het taakveld en het vermogens- en investeringsbeleid vinden in alle hevigheid plaats. Enerzijds wordt verwacht dat woningcorporaties zich verbreden op maatschappelijk gebied. Anderzijds worden woningcorporaties in het vernieuwde fiscale stelsel behandeld als ‘commercieel’ bedrijf. Hiermee geven zij invulling aan een veelheid aan functies. Anders gezegd, de markt die zij bedienen wordt omvangrijker en diverser. Het is dan ook essentieel om kennis te hebben en blijven houden van de markt, waarop je je als woningcorporatie richt.

De rol die woningcorporaties op met name de Nederlandse woningmarkt vervullen is dus verschoven en is nog altijd in beweging. Juist de verbreding vraagt om een gedegen kennis van de markt, om accuraat te kunnen handelen in fysieke, economische en sociaal maatschappelijke zin. Het gaat dan uiteraard met name om de kernmarkt voor woningcorporaties, de woningmarkt. Voor deze woningmarkt geldt dat een verschuiving heeft plaatsgevonden van de kwantitatieve opgave die de wederopbouw vanaf de tweede wereld oorlog kenmerkte en die vooral aanbod gestuurd was, naar een zowel kwantitatief (een blijvende woningbouwopgave) als kwalitatieve opgave. Deze kwalitatieve opgave wordt deels bepaald door wet en regelgeving, maar zeker ook vanuit de vraagzijde. Consumenten zijn mondiger geworden, weten wat ze willen en weten dat ze iets te willen hebben. Dit geldt voor zowel de koop- als de huursector. Hiermee heeft een verschuiving plaatsgevonden van een aanbodgestuurde markt, naar een vraaggestuurde markt, waarbij de concurrentie tussen gebieden, steden en regio's mede bepaald wordt de mate waarop invulling wordt gegeven aan de *marktkwaliteit*. Een slechte aansluiting op deze marktvraag zal ook voor woningcorporaties leiden tot leegstand bij oplevering, onverhuurbaar raken van bezit en uiteindelijk zelfs tot achteruitgang van gehele gebieden en de algemene leefkwaliteit in gebieden en steden.

Aan de hand van voorgaande doet de vraag zich voor op welke wijze woningcorporaties marktkwaliteit kunnen incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling. Dit vraagt om een dieper inzicht in de betekenis van marktkwaliteit binnen gebiedsontwikkeling en in de rol van woningcorporaties binnen de Nederlandse volkshuisvesting en stedelijke-, maar vooral gebiedsontwikkeling. Gezamenlijk bepaald dit het gewenste inzicht in de wijze waarop woningcorporaties marktkwaliteit kunnen incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling.

1.2. Probleemstelling

Vanuit de optiek dat woningcorporaties een steeds bredere markt lijken te moeten en/of willen bedienen in de Nederlandse volkshuisvesting en stedelijke (gebieds)ontwikkeling en het feit dat deze markt zich steeds meer laat sturen door de vraag groeit de noodzaak voor woningcorporaties om zich meer marktgeoriënteerd te ontwikkelen. Gebrek aan kennis van markt en product, van vraag en aanbod, maar vooral ook van de wijzen waarop beiden verbonden kunnen worden, vergroot het risico van suboptimale afzet, aarding en houdbaarheid van functies, een suboptimale marktkwaliteit en hiermee uiteindelijk een suboptimale leefkwaliteit. Woningcorporaties moeten weten op welke wijze zij deze marktkwaliteit kunnen incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling.

1.3. Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek is het verschaffen van inzicht in de manier, waarop marktkwaliteit vanuit woningcorporaties kan worden geïncorporeerd in gebiedsontwikkeling door inzicht te geven in de onderzoeksobjecten ‘gebiedsontwikkeling’, ‘woningcorporaties’ en ‘marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling’, maar met name door het leggen van onderlinge verbanden. Vanuit dit inzicht en empirische toetsing worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan, ter verschaffing van het gewenste inzicht.

1.4. Onderzoeksvraag

Vanuit de hiervoor omschreven probleemstelling en doelstelling komt de volgende onderzoeksvraag naar voren.

Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden dient inzicht verschaft te worden in de volgende afgeleide onderzoeksvragen.

- 1) **Wat is het belang van marktkwaliteit binnen gebiedsontwikkeling?**
 - 1a) Wat is gebiedsontwikkeling op hoofdlijnen?
 - 1b) Waar bevindt zich hierin de marktkwaliteit?
- 2) **Welke mogelijke rollen en posities hebben woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling?**
 - 2a) Wat is een woningcorporatie? Hoe is de verankering van woningcorporaties en wat zijn de doelstellingen?
 - 2b) Wat vormen de kaders voor woningcorporaties?
 - 2c) Wat vormt het speelveld en werkdomein voor woningcorporaties?
 - 2d) Welke vraagstukken en hoofddiscussiepunten bepalen de toekomst voor woningcorporaties?
 - 2e) Wat is hiermee het belang van marktkwaliteit voor woningcorporaties?
- 3) **Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit in theorie incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?**
 - 3a) Op welke wijze laat zich marktkwaliteit voor woningcorporaties definiëren?
 - 3b) Op welke wijze laat zich marktkwaliteit voor woningcorporaties verbinden met gebiedsontwikkeling door woningcorporaties?
- 4) **Op welke wijze incorporeren woningcorporaties in de praktijk marktkwaliteit in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?**
- 5) **Wat is er uit de praktijk te leren van de wijze waarop commerciële ontwikkelaars marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?**
- 6) **Welke conclusies en aanbevelingen zijn af te leiden uit de verbinding van theorie en praktijk?**

1.5. Relevantie

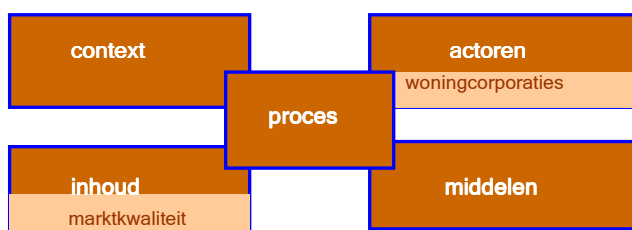
Woningcorporaties zijn primaire actoren in de Nederlandse woningmarkt in ontwikkelende en in beherende zin, in fysieke, sociale en economische zin. In de huidige maatschappij, waarin mensen weten wat zij willen, wat zij kunnen en weten dat zij iets te willen hebben is het voor woningcorporaties essentieel om te weten hoe zij bij gebiedsontwikkeling in moeten zetten op deze marktkwaliteit, om vanuit deze invalshoek optimaal bij te kunnen dragen aan de algehele leefkwaliteit. Hierbij wordt marktkwaliteit kortweg aangeduid als de mate waarin aanbod en vraag van functies, op korte en lange termijn op elkaar aansluiten. Dit inzicht vormt de maatschappelijke en praktische relevantie. Vanuit de opleiding Master City Developer zijn verschillende onderzoeken verricht rondom het taakveld van woningcorporaties. Enkelens betroffen de meer organisatorische vraagstukken [Brouns-Willems, 2008, Jonker, 2005, Nagtegaal, 2005, Noordam 2008 en Schellen 2006], enkelens verschaffen meer inzicht in de middelenzijde [Meulen, 2007 en Zuiderwijk, 2006], en anderen richtten zich meer op de ruimtelijke kwaliteit [Verblakt, 2007]. Hierbij wordt vermeld dat met deze plaatsing binnen een van deze aandachtsvelden onvoldoende recht wordt gedaan aan de integraliteit van deze scripties.

Opvallend is het ontbreken van het aspect marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling waar woningcorporaties een rol of positie hebben en dat met name gefocust is op ontwikkelende woningcorporaties. Feit is echter dat ook niet ontwikkelende, maar bijvoorbeeld verhurende woningcorporaties die projecten turn key afnemen bij gebiedsontwikkeling gebaat zijn bij een optimale marktkwaliteit. Daarnaast kan het zelfs zo zijn dat woningcorporaties niet fysieke, maar sociale ingrepen kunnen doen in een gebied, leidend tot optimalisatie van de marktkwaliteit. Dit onderzoek vormt een aanvulling op de theorievorming rondom zowel rol en positie van woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling als op theorievorming over marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling, maar in essentie de combinatie van beiden, hetgeen de *theoretische, wetenschappelijke relevantie* bepaalt.

1.6. Onderzoeksopzet

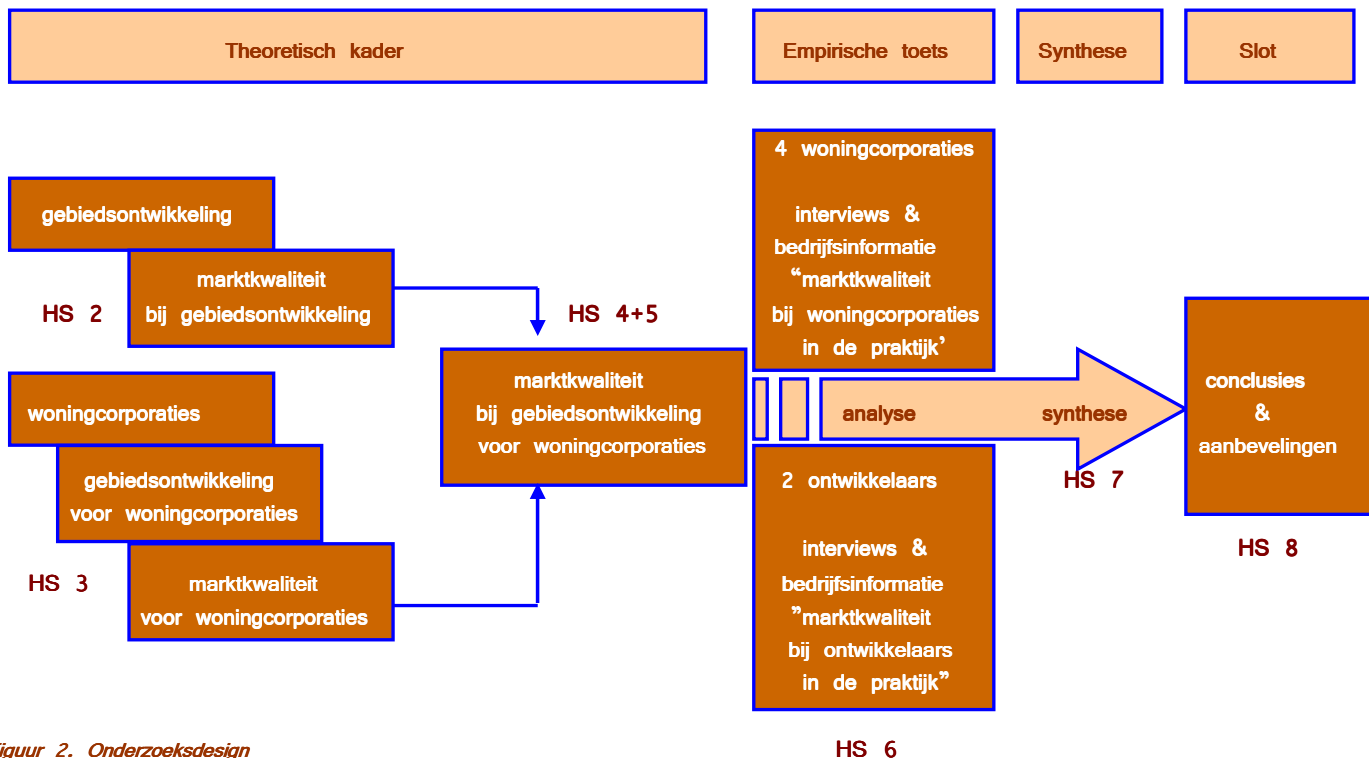
Het betreft een kwalitatief onderzoek dat zowel beschrijvend als toetsend tot resultaten komt. Beschrijvend, omdat de aard en de kenmerken van de onderzoekenheden worden geïnventariseerd en hiervan een overzicht wordt gegeven. Toetsend, omdat zal worden aangegeven of de begrippen, de theorie en de verbanden die tijdens het onderzoek zijn verondersteld een adequate afspiegeling vormen van wat zich in de praktijk voordoet. Theorie en praktijk worden vervolgens met elkaar verbonden, van waaruit conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan. Door deze aanpak van gegevensverzameling vanuit verschillende invalshoeken ontstaat een relatief volledig beeld.

Gerelateerd aan de schematische weergave van gebiedsontwikkeling van Van 't Verlaat [2007] begeeft zich dit onderzoek met name op de aandachtsvelden 'inhoud' en 'actoren' en dan specifiek respectievelijk 'marktkwaliteit' en 'woningcorporaties'. Hoofdstuk 2 verschaft meer inzicht in de opbouw van gebiedsontwikkeling, zoals dat in onderstaande figuren is gevisualiseerd.



Figuur 1. OnderzoeksoBJECTEN binnen gebiedsontwikkeling [Bewerkt naar Van 't Verlaat, 2005, p.7]

Met het samenbrengen van deze objecten en de synthese tussen theorie en praktijk laat zich het *onderzoekdesign* als volgt schematiseren.



Figuur 2. Onderzoekdesign

1.7. Afbakening

Het onderzoek beoogt het verschaffen van inzicht op 3 brede onderzoeksobjecten, ‘gebiedsontwikkeling’, ‘marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling’ en ‘woningcorporaties’. De kern van het onderzoek richt zich op de wijze waarop woningcorporaties marktkwaliteit een goede plek kunnen geven bij gebiedsontwikkeling. Vanuit deze kern is afbakening gezocht in de onderzoeksobjecten. Voor woningcorporaties wordt voornamelijk ingegaan op die aspecten die relevant zijn met het oog op gebiedsontwikkeling en met het oog op marktkwaliteit. Voor gebiedsontwikkeling worden het proces en de inhoud in hoofdlijnen uiteengezet, waarna specifiek de plaats van woningcorporaties en vooral van marktkwaliteit worden belicht. Een volledige omschrijving van het object woningcorporaties maakt geen onderdeel uit van dit onderzoek. Ook een totale omschrijving van de inhoud en het proces van gebiedsontwikkeling is niet aan de orde. Voor dit laatste is in dit hoofdstuk al verduidelijkt dat marktkwaliteit “slechts” één deel is (naast ruimtelijke kwaliteit en middelen) van een onderdeel (de inhoud) van gebiedsontwikkeling. Deze breedte van de onderzoeksobjecten heeft de nodige scherpte in de hier omschreven afbakening gevraagd.

1.8. Leeswijzer

In dit inleidende [hoofdstuk 1](#) zijn de probleemstelling, doelstelling en de onderzoeksvragen toegelicht, waarna de opzet van het onderzoek is belicht. In [hoofdstuk 2](#) wordt ingegaan op de theoretische eigenschappen van gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt in het bijzonder aandacht besteed aan het belang van het aspect marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling. [Vragen 1a en 1b](#) worden hiermee beantwoord. In [hoofdstuk 3](#) wordt ingegaan op de woningcorporaties en hun rol bij gebiedsontwikkeling. Daarbij wordt in het bijzonder aandacht besteed aan het belang van het aspect marktkwaliteit voor woningcorporaties. Hiermee worden [vragen 2a, 2b, 2c, 2d, en 2e](#) beantwoord. In [hoofdstuk 4](#) komen beiden samen en worden [vragen 3a en 3b](#) beantwoord. In wezen wordt hier het antwoord op de onderzoeksvraag geschetst, welke in [hoofdstuk 5](#), middels het weergeven van de tussentijdse conclusies wordt geëxpliciteerd. [Hoofdstuk 6](#) vormt een uiteenzetting van de bevindingen uit de toetsing aan de praktijk, zowel bij een viertal woningcorporaties ([vraag 4](#)) als bij twee ontwikkelaars ([vraag 5](#)). Van hieruit vindt in [hoofdstuk 7](#) de synthese plaats tussen de theoretische bevindingen en de praktijk, hetgeen de opmaat vormt voor [hoofdstuk 8](#), waarin de conclusies en aanbevelingen gedaan worden die invulling geven aan [vraag 6](#) en de doelstelling van dit onderzoek.

Voor diegenen die een vlug inzicht willen hebben in de bevindingen die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen wordt, naast dit inleidende hoofdstuk verwezen naar de samenvatting, maar ook naar hoofdstuk 5 met de tussentijdse conclusies uit het theoretisch kader en het slothoofdstuk met de conclusies de aanbevelingen.

2. Gebiedsontwikkeling en marktkwaliteit

2.1. Algemeen

Gebiedsontwikkeling is een complex begrip, dat vandaag de dag steeds meer raakt ingeburgerd. Niet iedereen zal zich er echter van bewust zijn dat gebiedsontwikkeling meer is dan een opschaling van het begrip projectontwikkeling naar gebiedsniveau. Allereerst zal in dit hoofdstuk dan ook inzicht op hoofdlijnen worden verschaft in het fenomeen gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt vervolgens verder ingezoomd op de betekenis- en de plek van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling, respectievelijk invulling gevend aan de onderzoeksvragen 1a en 1b.

2.2. Het ontstaan van gebiedsontwikkeling

Naar aanleiding van de woningnood en erbarmelijke woonomstandigheden die waren ontstaan in het begin van de twintigste eeuw zijn overheden sterker dan voorheen gaan sturen in de ruimtelijke ordening. Hiermee is in ruim een eeuw tijd een complex geheel aan regels en procedures ontstaan. Met name de tweede helft van de vorige eeuw stond in het teken van een sterk geloof in maakbaarheid, geleidelijk aan echter steeds meer tegen beter weten in [Dil, Van Luin en Van Rooy, 2006, p.6]. Het besef groeide dat ruimtelijke opgaven integraal opgepakt moeten worden, dat gerichte investeringen nodig zijn en dat betrokkenheid en beantwoording van maatschappelijke vraagstukken een interactieve aanpak vereisen. Zo groeide het zogenaamde gebiedsgerichte beleid uit van een overheidsgestuurde aanpak naar meer integrale en interdisciplinaire aanpak. De overheid trad steeds meer terug, waarbij meer ruimte ontstond voor de marktpartijen. De Zeeuw [2007] spreekt hier over voorwaartse marktintegratie. Hiermee wordt geconstateerd dat de Nederlandse ruimtelijke planvorming een verschuiving doormaakt van het Rijnlandse naar het Angelsaksische sturingsmodel. Het eerste model kenmerkt zich door een sterke mate van overheidssturing, het tweede juist door een sterke mate van privatisering, liberalisering, deregulering, decentralisering en zelfredzaamheid [Dil, Van Luin en van Rooy, 2006, p.20]. Daarnaast was er in veel sectoren en disciplines een grote mate van specialisatie en hiermee samenhangende fragmentatie ontstaan, wat vaak leidde tot onsamenhangende en langere besluitvormingsprocessen.

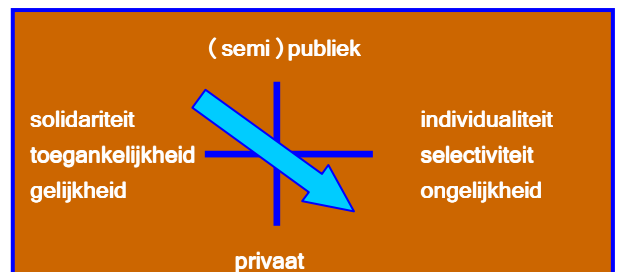
Gebiedsgerichte aanpak zou hieraan een einde moeten maken.

Met de Nota Ruimte in 2004 is voor het eerst expliciet ingezet op ontwikkelingsplanologie, als tegenhanger van de zogenaamde toelatingsplanologie, welke de afgelopen eeuw domineerde. Hiermee kwam tevens de term 'gebiedsontwikkeling', als praktische toepassing van de ontwikkelingsplanologie, naar voren. Zonder in te gaan op lopende discussies over het onderscheid tussen toelatingsplanologie en ontwikkelingsplanologie wordt geconstateerd dat publiek gedomineerde kaders plaats hebben gemaakt voor publieke kaders, waarbinnen ook private en particuliere partijen ruimtelijk kunnen ondernemen. In die zin stellen Dil, Van Luin en Van Rooy [2006] dan ook dat toelatingsplanologie en ontwikkelingsplanologie eerder complementair zijn dan elkaar uitsluiten.

De afgelopen jaren hebben zich diverse definities van het begrip gebiedsontwikkeling ontwikkeld. Kern van gebiedsontwikkeling is dat proces en inhoud onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. De Zeeuw [2007] spreekt van gebiedsontwikkeling als "de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied." Hierbij onderscheidt hij drie typologieën van gebiedsontwikkeling.

- Binnenstedelijke opgaven (functieveranderingen of herstructurering met behoud van de dominerende functies);
- Stadsuitbreiding;
- Herontwikkeling van landelijk gebied naar woon- of werkgebied.

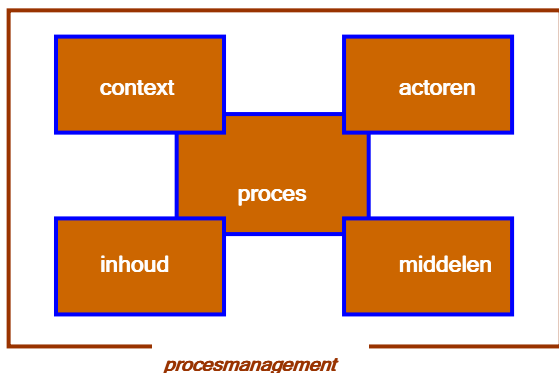
Mede lettend op de verouderende woningvoorraad van met name de 50-er en 60-er jaren in relatie tot de kwalitatieve woningvraag verschuift de aandacht meer en meer naar deze bestaande woningvoorraad, waarvan het grootste gedeelte in eigendom is van woningcorporaties. In wezen staan veel woonwijken van de toekomst er al en deze wijken zullen vaak nog lang mee moeten. Het zijn wijken met bestaande fysieke waarden en sociale- en economische systemen en structuren. Bij de (her)ontwikkeling van deze gebieden gaat het dus niet alleen om ingrepen van fysieke aard, maar ook de economische en de sociale pijlers moeten hier wordt gevat en bestendig om de tand des tijds te doorstaan.



Figuur 3. Veranderende overheidsrol bij gebiedsontwikkeling [De Zeeuw, 2007, p.11]

2.3. Het speelveld van gebiedsontwikkeling

Wat is een *gebied*, wat is de afbakening van een gebied en hoe wordt deze bepaald? In de literatuur worden vaak voorbeelden aangedragen van zeer omvangrijke gebieden, zoals de gehele deltametropool, de zuidvleugel of de gehele Hoekse Waard. Van Dil, Van Luin en Van Rooy [2006, p.27] stellen dat een gebied relevant en noemenswaardig is als sprake is van belang op een regionale schaal. Ook stellen zij dat een gebied is "wat de betrokken partijen gaandeweg als een gebied beschouwen en waar een ondernemende groep daadwerkelijk aan de slag wil gaan". Hiermee wordt recht gedaan aan de wijze waarop een gebied zowel territoriaal als mentaal gedefinieerd kan worden, met als doel hier ingrepen te plegen. Voor de bij gebiedsontwikkeling betrokken partijen is deze definitie bruikbaar in invulbaar. Gebiedsontwikkeling is een *proces* dat zich afspeelt in een kader dat gevormd wordt door de context, de inhoud, de actoren en de middelen. Van 't Verlaat [2005, p.7] schematiseert dit als volgt.



Figuur 4. Het proces van gebiedsontwikkeling [Van 't Verlaat, 2005, p.7]

2.3.1. Context

Bij gebiedsontwikkelingen is het essentieel om de context waarbinnen deze zich voordoet te kennen. Vanzelfsprekend gaat het hierbij om locatie- en actorspecifieke kenmerken, juridische kaders en beleidscontext. Daarnaast is er echter altijd sprake van een bredere maatschappelijke context, welke veelal van toepassing is op grotere schaal. Met name de economische- en sociaalmaatschappelijke ontwikkelingen zijn hierbij relevant. Zij zijn van invloed op de ontwikkeling van steden, stedelijke gebieden en hun gebruikers. Enkele maatschappelijke ontwikkelingen op een rijtje.

Netwerksamenleving

In zijn trilogie 'The information age' stelt Castells [1996, 1997, 1998] dat de maatschappij ingrijpend is veranderd door ontwikkelingen in de sfeer van vervoers- informatie- en communicatietechnologie. Hiermee heeft afstand een nieuwe betekenis gekregen [Stelling, 2005, p.26]. Niet zozeer de fysieke nabijheid als wel de relatieve bereikbaarheid worden doorslaggevend in zowel ruimtelijk economische, politiekbestuurlijke, sociale en ideële zin. Hiermee ontstaat volgens Castells een nieuwe ruimtelijke logica, die van de space of flows, bestaande uit drie lagen;

- De materiële basis van een elektronisch netwerk waarlangs de impulsen worden verzonden;
- De verschillende plaatsen die door dit netwerk worden verbonden;
- De individuen die zich verplaatsen via het netwerk van plaatsen.

Naast deze space of flows bestaat nog de space of place, waarin de mensen leven en wonen. Identiteit komt juist in deze context tot stand en door de opkomst van het belang van de space of flows groeit de behoeven aan deze identiteit. De netwerksamenleving wordt gevormd door het globale stelsel van aan elkaar gekoppelde netwerken van beslissings- en kenniscentra, economische activiteiten, centra van financiële dienstverlening, logistieke knooppunten, maar ook van recreatie-, vermaak- en cultuurgebieden [Van 't Verlaat 2007, p.8]. De netwerkmaatschappij heeft een punt bereikt dat steeds meer mensen behoefte krijgen aan het terugkeren bij zichzelf en de hun vertrouwde omgeving. Lang hebben begrippen als spiritualiteit en zelfontdekking niet zo'n grote naleving gekend als vandaag de dag.

Globalisering

Sassen [1991] spreekt in haar boek 'The Global City' over een toegenomen mate van globalisering door een decentraliserende werking van toenemende mobiliteit nationaal en transnationaal kapitaal. Dit gaat gepaard met een centralisatie van managementfuncties en diensten. Hiermee raken deze functies geconcentreerd in een beperkt aantal mondiale steden, de global cities.

Juist de aanwezigheid van grote aantallen hoger opgeleiden vraagt om grote aantallen lager opgeleiden in de dienstensector, zoals schoonmakers, winkelpersoneel etc. Tussenlagen zijn beperkt aanwezig, waardoor er een sterk gepolariseerde samenleving ontstaat [Wigmans, 2007, p.6.]. Kern van de onderzoeken van Sassen is dat lokale sociaal economische ontwikkelingen alleen kunnen worden begrepen tegen de achtergrond van de mondiale veranderingen en dat ontwikkelingen in economische zin en fysieke zin van directe invloed kunnen zijn op de sociale pijler. De toenemende mate van homogenisering brengt met zich mee dat mensen steeds meer behoefte lijken te krijgen om zich te kunnen identificeren met een plaats. Mede door de teloorgang van het begrip afstand zijn gebieden steeds meer op elkaar gaan lijken. Als tegenbeweging is de opkomst van de identiteit steeds duidelijker zichtbaar. Hierdoor ontstaat een verscheidenheid aan leefstijlen en woonwensen, waardoor differentiatie van de samenleving zal toenemen. Er zal steeds meer nadruk komen te liggen op eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid, maar de Vromraad wijst er in haar rapport 'Tijd voor Keuzes [2007] wel op dat in deze keuzemaatschappij de solidariteit tussen groepen (arm-rijk, jong-oud, blank-gekleurd) ook af kan nemen. In haar advies "Wonen in ruimte en tijd" omschrijft de Vromraad [2009] zelfs dat steeds meer mensen met gelijkgestemden willen leven.

Klimaat en duurzaamheid

Om klimaat en duurzaamheid kan tegenwoordig niemand meer heen. Mede dankzij de 'Inconvenient Truth' van Al Gore (2006) en de Cradle tot Cradle theorie van Mc Donough en Braungart staan zij hoog op de politieke en economische agenda's. De Duitse socioloog Welzer spreekt hier zelfs over de dreiging van klimaatoorlogen [Intermediair d.d. 02-04-09], waarbij hij als bewijs de oorlog in Darfur aandraagt. Beleid van staten en naties wordt hierop afgestemd en vindt zijn weg in de bedrijfsvoering van vele organisaties en in de realisatie van nieuwe gebieden en projecten. Deze ontwikkeling vraagt om nieuwe kennis en vaak om extra investeringen.

Concurrentie

Steden en regio's zijn steeds belangrijkere economische trekkers van economie en maatschappij. Met name door de opkomst van de ict technologie zijn de geografische vestigingsfactoren in belang afgenomen. Steeds minder bedrijven zijn hierdoor geografisch gebonden. Dat heeft grote gevolgen voor de werkgelegenheid in steden en regio's en hiermee ook voor de woningmarkt. Omdat dat voor veel steden geldt wordt concurrentie steeds belangrijker.

2.3.2. Actoren

Gebiedsontwikkeling gaat niet alleen om het samenbrengen van verschillende elementen. Het is tegelijkertijd een speelveld van veel actoren, die vanuit hun vaak verschillende belangen en rollen, invloed uitoefenen op het proces. In hoofdzaak wordt onderscheid gemaakt tussen de publieke sector (de overheid) en de private sector.

De overheid manifesteert zich op verschillende bestuurslagen van Rijksniveau, tot provinciaal en (deel)gemeentelijk niveau. Daarnaast bevinden zich in deze sector vaak ook regionale bestuurslagen en semi-overheidsinstellingen, zoals waterschappen. Binnen deze publieke sector bevindt zich het primaat voor zowel de wettelijke regelgeving als de publiekrechtelijke toetsing. Steeds vaker begeven overheden zich ook op het gebied van de gebiedsontwikkeling, door naast voornoemde rollen ook actief deel te nemen in de grondexploitatie en soms zelfs in de vastgoedexploitatie.

De private sector is onder te verdelen in een commercieel, maatschappelijk en burgerlijk speelveld.

Op ontwikkelingsniveau zijn er de projectontwikkelaars en andere ontwikkelende partijen. Er zijn verschillende typen ontwikkelaars te onderscheiden. Zo zijn er ontwikkelaars die vooral opereren vanuit verworven posities en zijn er ontwikkelaars te primair opereren vanuit ontwikkelde competenties. Er zijn ontwikkelaars die zelf bouwen (en bouwers die zelf ontwikkelen) en ontwikkelaars die dat niet doen. Vanzelfsprekend zijn er vele tussenvormen mogelijk.

Bouwers en wegebouwers zijn daarmee een volgende belangrijke private partij bij gebiedsontwikkeling.

Verder kent de private sector de beleggers, die geld op langere termijn beleggen in onder andere vastgoed, om hun kapitaal zeker te stellen. Vaak behoort projectontwikkeling niet tot de kerntaak van beleggers, laat staan gebiedsontwikkeling. Wel komt het voor dat beleggers een eigen ontwikkelende entiteit hebben gecreëerd om vastgoed voor de eigen portefeuille te ontwikkelen. Wat opvalt is dat gebiedsgericht denken zich ook begint te manifesteren in de commerciële beleggingswereld. Bol, Elshout en Stiphout [Real Estate 2007/50, p.36] geven aan dat beleggers proberen zo de beleggingsrisico's te beperken door continue onderdeel te zijn van een gebied, in tegenstelling tot de strategie waarbij risico's juist maximaal gespreid worden.

Verder zijn er nog leveranciers en adviseurs. Ondanks dat zij vaak geen sleutelrol lijken te hebben bij gebiedsontwikkeling, spelen bekwame adviseurs en leveranciers achter de schermen vaak een behoorlijke rol.

Eigenaren en gebruikers van gebieden vormen een zeer belangrijke partij bij gebiedsontwikkeling. Het is vaak een groep met vele gezichten, welke bij de ontwikkeling van nieuwe gebieden vaak ook grotendeels onbekend is.

Deze groep bepaald de mate waarin een gebiedsontwikkeling gedijd, realiseerbaar is, of er draagvlak is in processen en voor functies en of een gerealiseerd gebied houdbaar is voor de toekomst.

Zonder te pretenderen volledig te zijn in het opsommen van de bij gebiedsontwikkeling betrokken actoren worden als laatste de *woningcorporaties* genoemd. Zij vertegenwoordigen bij gebiedsontwikkeling veelal een combinatie van de hiervoor genoemde partijen. Zo zijn zij vaak eigenaar van grond en vastgoed en kennen in hun huurders een groot aandeel gebruikers, zij zijn belegger in vastgoed, verlener van diensten, zij zijn menigmaal ontwikkelaar en ze zijn in veel gevallen adviseur en initiator van gebiedsontwikkeling. In hoofdstuk 3 wordt de actor 'woningcorporatie' bij gebiedsontwikkeling uitgebreid tegen het licht gehouden.

Een apart aandachtsveld betreffende de actoren bij gebiedsontwikkeling is *samenwerking*. In navolging op de eerder genoemde verschuiving die zichtbaar is van het Rijnlandse richting het Angelsaksische sturingsmodel is een ontwikkeling zichtbaar dat gebiedsontwikkeling steeds vaker in samenwerking tussen partijen wordt aangegaan. In veel gevallen gaat het hierbij om de samenwerking tussen een publieke partij en een private partij, zoals te noemen een projectontwikkelaar, een woningcorporaties of een combinatie van dezen. Deze zogenaamde Publiek Private Samenwerking (PPS) kent diverse vormen. In hoofdzaak is er verschil te vinden in de wijze waarop de gemeente participeert in de grondexploitatie en/of de vastgoedexploitatie. Daarnaast is er onderscheid in de wijze waarop de gemeente regie houdt in het proces en sturing kan geven aan de inhoud van de gebiedontwikkeling. Er zijn uiteraard ook vormen van samenwerking mogelijk tussen overheidsinstanties, Publiek Publieke Samenwerking of tussen private partijen onderling, Privaat Private Samenwerking. Omdat het bij gebiedsontwikkeling in principe altijd zal gaan om zowel een grond- als een vastgoedexploitatie, waarover afspraken moeten worden gemaakt, worden deze vormen van samenwerking meegenomen onder de noemer PPS, waarvoor samenvattend het volgende figuur geldt.

	initiatiefase		haalbaarheidsfase			realisatie		
	Beleid	Grondverwerving	Stedenbouw	Haalbaarheid	RO procedure	Bouw- en woonrijp	Vastgoed ontwikkeling	
Traditioneel	o	o	O	o	o	O	M	
Bouwclaim	o	m	O	o/m	o	o	M	
Joint venture	o	o/m	o/m	o/m	o	o/m	m	
Concessie	o	o/m	o/m	m	o	m	m	o = rol overheid
Exploitatie-overeenkomst	o	m	M	m	o	m	m	m = rol marktpartij

Figuur 5. Vormen van Publiek Private Samenwerking [naar Wolting, 2006, p. 127]

2.3.3. Middelen

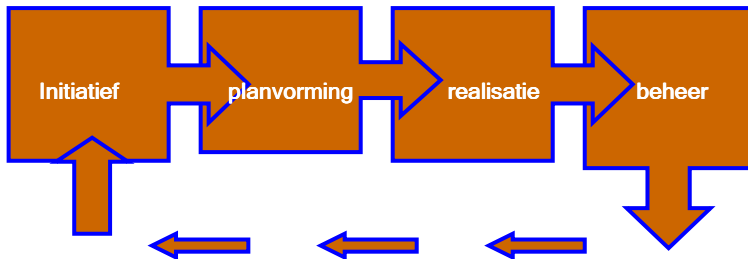
Bij gebiedsontwikkeling is het van belang dat de juiste middelen op de juiste wijze worden aangewend. In eerste instantie gaat het om *grond* en *financiële middelen*, maar ook andere productiemiddelen zoals *menskracht*, *kennis en kunde* zijn van groot belang. Het gaat naast de input van de middelen, de kosten, ten alle tijden ook om de output, de potentiële opbrengsten die zij genereren. Investing en opbrengst dienen altijd in relatie te worden gezien. Opgemerkt wordt hierbij dat de opbrengst niet alleen hoeft te worden gezien in financieel resultaat (*output*), maar dat ook het effect (*outcome*) van grote waarde kan zijn voor de gebiedsontwikkeling. Hier spreekt men in veel gevallen van het zogenaamde *maatschappelijke rendement*. Daarover meer in hoofdstuk 3. In de praktijk bepaald het middel geld veelal de output en outcome van het proces van gebiedsontwikkeling. Schaarste aan dit middel leidt namelijk tot het maken van afwegingen of het doen van bijstellingen van ambities op het niveau van de planinhoud, dan wel de voorgestane ruimtelijke kwaliteit, dan wel de te bedienen marktgroepen.

In financieel opzicht vormt volgens Van 't Verlaat [2007, p.30] de grondexploitatie de rode draad die door het proces van gebiedsontwikkeling loopt. Dit impliceert een aanpak, waarbij te allen tijde de betrokken gronden dienen te worden ge(her)waardeerd. Daar waar deze echter in eigendom zijn van partij die een gebiedontwikkeling wenst te initiëren zal echter eerder de input en output van de vastgoedexploitatie bepalend zijn voor de investeringsbeslissing.

In het geval van een woningcorporatie als trekker van een gebiedsontwikkeling, waarbij voornamelijk eigen bezit in bijvoorbeeld een naoorlogse wijk wordt ingebracht is het de vastgoedexploitatie die sturend is en inzicht geeft in resultaat, zij het financieel rendement, zij het maatschappelijk rendement. Omdat het hier niet gaat om een discussie over dit onderwerp, kan in deze zin beter gesproken worden van een gebiedsexploitatie, waarbij zowel de (her)ontwikkeling van vastgoed, de renovatie van vastgoed als de ontwikkeling van gronden en mogelijk zelfs het inbrengen van diensten met elkaar in relatie kunnen worden gebracht.

2.3.4. Proces

Het proces van gebiedsontwikkeling, dat alle aspecten samenbrengt en verbindt verloopt in verschillende stappen, vanaf de initiatieffase tot aan de feitelijke uitvoering en uiteindelijk het nieuwe beheer. Schematisch is de fasering als volgt weer te geven.



Figuur 6. Fasering van gebiedsontwikkeling [Van 't Verlaat, 2005, p.37]

In de *initiatieffase* ontstaat het idee om tot gebiedsontwikkeling over te gaan. Dat kan vanuit een gegroeide urgentie gebeuren, maar ook vanuit beleid. In deze fase wordt de ambitie vastgesteld, bezien vanuit de gehele context. Onder meer vanuit de kerncompetenties van het gebied worden de strategische opgaven bepaald, waarop bij de ontwikkeling wordt ingezet. Het creëren van draagvlak vormt in deze fase een belangrijk element, hetgeen vraagt op een grote mate van interactieve procesaanpak.

In de *planontwikkelingsfase* moeten alle sectorale en facetmatige aspecten zodanig worden geïntegreerd in het plan dat een optimale ruimtelijke- en marktkwaliteit ontstaat en voldoende middelen voorhanden zijn en/of gegeneerd worden.

In de *realisatiefase* wordt het gebied daadwerkelijk gerealiseerd. Ook in deze fase moeten de gestelde ambities worden bewaakt en waar nodig bijgesteld. Hierbij is voortdurende schakeling tussen de inhoudelijke elementen noodzakelijk.

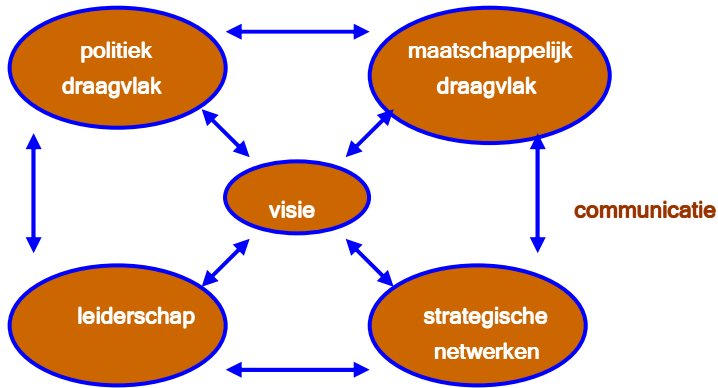
Na oplevering gaat het gebied in *beheer*. Het is zaak om al in voorgaande fasen aandacht te besteden aan toekomstig beheer. Het gaat hierbij om de toekomstwaarde van de ruimtelijke kwaliteit, een gebied in functionele zin en om een gezonde kasstroom. Beheer kan zich aldus manifesteren in fysieke en niet fysieke vorm. Goed beheer moet ervoor zorgen dat de volgende fase zo lang mogelijk kan worden uitgesteld, de fase waarin het initiatief geboren wordt voor een nieuwe gebieds(her)ontwikkeling.

Het proces als hier omschreven is in de praktijk zelden zo uniform als figuur 6 doet vermoeden. Vaak zijn er sprongen naar een volgende fase, maar soms doen zich stappen terug voor of impasses die zich lastig laten doorbreken. Er is in toenemende mate sprake van complexe vraagstukken met een veelheid aan betrokken actoren en belangen in een steeds weer veranderende maatschappelijke context. Sturing van gebiedsontwikkeling is een kunde, een vak dat vraagt om adequaat procesmanagement, waarbij procesarchitectuur, managementbenadering en samenwerkingsoriëntatie belangrijke bouwstenen vormen. Het is dus het proces dat centraal staat in de aanpak, waarbij afstemming wordt nagestreefd tussen de verschillende genoemde elementen, actoren, context, middelen en inhoud.

2.3.4.1. Organiserend Vermogen

Het vermogen om sturing te geven aan het proces van gebiedsontwikkeling wordt aangeduid als 'organiserend vermogen'. Organiserend vermogen wordt onder meer gedefinieerd als "de kunde om te anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen en daarop adequaat in te spelen door nieuwe ideeën te genereren, nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen en die te implementeren op een zodanige wijze dat de condities worden geschapen voor een goede en duurzame toekomstige gebiedsontwikkeling" [Van 't Verlaat, 2007, p.35]. Belangrijk hierbij is dat dit gebeurt door alle relevante actoren daar op een effectieve manier bij te betrekken.

Organiserend vermogen laat zich als volgt schematiseren.



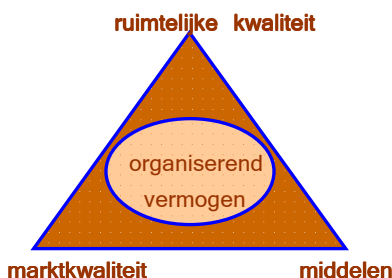
Figuur 7. Schematische weergave van organiserend vermogen [naar Van den Berg, Van der Meer en Pol / college Van der Meer d.d. 16-10-07]

Deze schematische weergave toont zes determinanten voor organiserend vermogen, die hieronder kort worden toegelicht.

- Centraal in het proces van gebiedsontwikkeling staat de integrale ontwikkelingsvisie. Deze vormt voor genoemde elementen de richtlijn. Mogelijke bijstelling van de visie heeft veelal direct effect op genoemde elementen.
- Communicatie vormt de verbindende factor tussen de elementen. Ook het marketingaspect, zoals in dit onderzoek aan de orde komt, vormt hierin een essentiële schakel.
- Feit is dat succesvolle gebiedsontwikkelingen vaak de zegen hebben gekend van een sterk leiderschap. Toch is het aspect leiderschap moeilijk aantoonbaar en slecht meetbaar. Leiderschap kan bestaan vanuit een hiërarchische positie, macht in juridische of financiële zin of kan voortkomend uit een heersende context. Zo is de opkomst van Obama als sociaal leider als opvolger van Bush als "easy spender" geen toeval in deze tijden van economische terugval. Tot slot speelt vaak ook het aspect charisma een belangrijke rol bij leiderschap.
- Politieke- en bestuurlijke besluitvorming is van groot belang bij gebiedsontwikkeling. Dit brengt het belang met zich mee de besluitnemers en mogelijke tegenstemmers (de oppositie in de politiek bijvoorbeeld) mee te krijgen en mee te nemen in het proces. Dit is het belang van politiek- en bestuurlijk draagvlak.
- Het zelfde geldt voor gebruikers, eigenaren en overige belanghebbenden en belangstellenden. Draagvlak in deze lagen draagt bij aan de soepeler procesverloop. Voor weerstand geldt uiteraard het tegenovergestelde. Dat is het belang van maatschappelijk draagvlak
- Wijzend op de opkomst van de netwerkmaatschappij is het van groeiend belang op in staat te zijn in netwerken te managen en proces georiënteerd te werken. Het volstaat niet meer om slechts te denken in afgebakende bestuurlijke entiteiten in een hiërarchische lijn en in intern georiënteerde traditioneel georganiseerde bureaucratieën [Van 't Verlaat, 2007, p. 35]. Het gaat hier om het inzetten en behouden van strategische netwerken.

2.3.5. Inhoud

Van 't Verlaat [2005, p.5] geeft aan dat de inhoud van de gebiedsontwikkeling is gericht op het creëren van ruimtelijke samenstellingen, waarbinnen verschillende functies zich kunnen ontwikkelen. Het gaat hierbij om het, met beschikbare middelen, vinden van de optimale balans tussen de ruimtelijke (fysieke), sociale, politieke, maatschappelijke, ecologische, culturele en economische aspecten, zodanig dat de uitkomst voldoende ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit heeft.



Figuur 8. De inhoud van gebiedsontwikkeling [naar Van 't Verlaat, 2005, p.41]

Het object van gebiedsontwikkeling, dat gevormd wordt door de inhoud wordt hiermee bepaald door deze drie aspecten; middelen, ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit, in het hart waarvan zich het organiserend vermogen bevindt. In analytische zin kan binnen de inhoud van gebiedsontwikkeling onderscheid worden gemaakt tussen sectorale en facetmatige aspecten [Van 't Verlaat, college 04-11-07, p.17]. De sectorale aspecten hebben hierbij betrekking op de afzonderlijk functies (wonen, werken, winkelen etc.), die in fysieke vorm tot uiting komen bijvoorbeeld woningen, bedrijven en winkels.

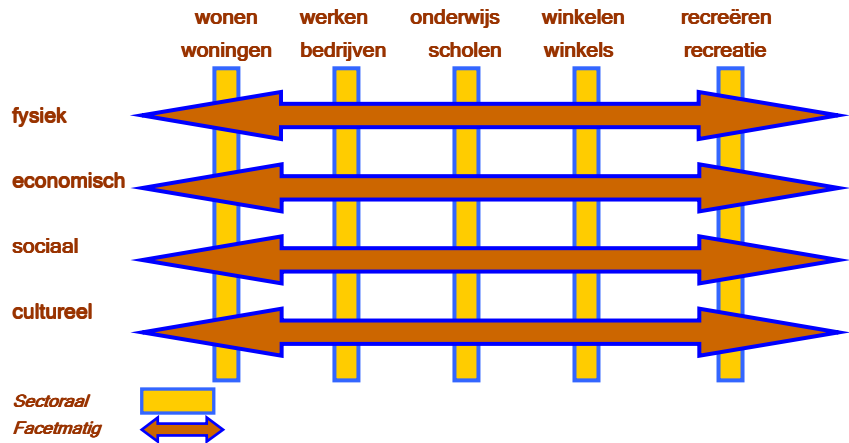
Binnen deze sectoren ruimtelijke hun vertaling kan vaak nog onderscheid worden gemaakt in deelsectoren en navenante verschijningsvormen. Zo laat wonen zich bijvoorbeeld differentiëren in hoogbouw en laagbouw en laagbouw zich vervolgens weer onderverdelen in rijtjeswoningen, vrijstaande woningen, koop, huur et cetera.

In principe vertegenwoordigen al deze sectoren markten van vraag en aanbod.

Welke functies zich in een te ontwikkelen gebied kunnen of moeten manifesteren is mede afhankelijk van de mogelijkheden die deze markten voor deze functies bieden. Het is daarom voor betrokken partijen van belang om deze markten, of in ieder geval de markten waarop zij wensen in te zetten te doorgronden. Het gaat hier om markt oriëntatie bij gebiedsontwikkeling. Naast de sectorale aspecten zijn er

facetmatige aspecten. Dit zijn aspecten die zich, bezien vanuit een specifiek

gezichtspunt (facet) voordoen binnen de voornoemde sectoren. Deze facetten lopen als het ware door alle sectoren heen. Van 't Verlaat [college 04-11-07, p.19] noemt als verschillende facetten; het fysieke (verschijningsvorm), economische (structuur van samenhangende activiteiten), ecologische (milieu en biologie), sociale (structuur van samenhangende sociale relaties) en culturele (mate waarin aan de sociale structuur ook een gemeenschappelijke cultuur ten grondslag ligt) facet. Gebiedsontwikkeling heeft dus, zoals gezegd een veel bredere betrekking dan alleen op het fysieke aspect. Te allen tijde wordt gezocht naar de balans tussen zich voordoende facetten over de te integreren sectoren. Om invulling te geven aan voorgaande wordt bij processen van gebiedsontwikkeling vaak ingezet op integratie van drie pijlers; de economische pijler, de fysieke pijler en de sociale pijler. Juist de opgave om sectoren en facetten, gevat binnen deze drie pijlers bij gebiedsontwikkeling te integreren maken het proces van gebiedsontwikkeling complex. Bij de traditionele ruimtelijke planontwikkeling was er meestal sprake van afweging en afstemming tussen de ruimtelijke kwaliteit enerzijds en de financiën anderzijds. Het was de periode van de stedenbouwkundigen en de grondbedrijven. Dit bilaterale proces maakte plaats voor een trilateraal proces, waarbij de invulling van een gebied met functies niet meer sec gebeurde aan de hand van zogenaamde (planologische) kerngetallen, maar dat de vraag daadwerkelijk werd gerelateerd aan de markt. Hiermee is in wezen het aspect marketing toegevoegd aan de ruimtelijke ontwikkeling [Van t' Verlaat, 1997, p.49].



Figuur 9. Sectoren en facetten, verweven in gebiedsontwikkeling [naar Van 't Verlaat, college 04-11-07, p.19]

Ruimtelijke kwaliteit heeft betrekking op de met het oog waarneembare kwaliteit van het gebied in zijn ruimtelijke samenhang, primair bezien vanuit een optiek van gewenste vormgeving. [Van 't Verlaat, college 04-11-07, p.222]. Begrippen die reeds in de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening aan het kwaliteitsbegrip werden gekoppeld zijn; esthetische waarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde. Het gaat hier dus om een samengaan van hoe een omgeving eruit ziet, functies in het gebied elkaar ondersteunen of juist hinderen en de mate waarop het gebied mee kan in de tijd en mogelijk kan inspelen op zich voordoende veranderingen. Deze gewenste ruimtelijke kwaliteit kan op verschillende wijzen worden bepaald bij gebiedsontwikkeling. Wanneer de gewenste kwaliteit vooraf in het proces wordt geoperationaliseerd en gekwantificeerd spreekt men volgens Talstra [2003 / college Wigmans 01-04-08] van een statische kwaliteitsdefinitie. Een dynamische kwaliteitsdefinitie daarentegen behelst het tot stand komen van een gedeeld begrip op interactieve wijze. Veelal liggen de kwaliteitseisen bij aanvang van een gebiedsontwikkeling op hoofdlijnen vast en naarmate het proces vordert wordt deze definitie steeds meer statisch. Talstra koppelt hieraan respectievelijk een sturingsconcept dat betrekkelijk 'zacht' begint en dat naar mate het proces vordert steeds 'harder' wordt. De ruimtelijke kwaliteit is van grote mate bepalend voor de prijs die mensen willen bepalen om ergens te wonen of te werken. Voor de woningmarkt zijn vier dimensies te onderscheiden die de waarde bepalen, aldus de mate waarin een woning is gevraagd. Dit zijn [vrij naar Van Dam en Visser, 2006]:

- Fysieke woningkenmerken (woningtype, oppervlakte, kamers, comfort, buitenruimte, enz.);
- Fysieke omgevingskenmerken (groen, water, dichtheden, vormgeving, onderhoud etc.);
- Sociale omgevingskenmerken (bevolkingssamenstelling, werkloosheid, verdeling huur/koop, gemiddeld inkomen etc.);
- Functionele omgevingskenmerken (bereikbaarheid, voorzieningen, werkgelegenheid etc.).

De waarde van de woning wordt voor een groot deel bepaald door de fysieke kenmerken van de woning zelf (tot 50%). Een minstens zo groot deel wordt echter bepaald door de omgevingskenmerken, waarbij geldt dat de fysieke omgevingskwaliteiten minder belangrijk zijn dan menigeen zou denken. Het zijn vooral de sociale en functionele kenmerken van de woonomgeving die de waarde, of anders gezegd de voorkeur en het keuzegedrag van de woonconsument bepalen. Dit betekent dat bij gebiedsontwikkeling veel rekening gehouden moet worden met de wensen die de consumenten hebben ten aanzien van de woning en de woonomgeving, ofwel marktoriëntatie.

De *middelen* zijn reeds omschreven in §2.3.3.

Marktkwaliteit wijst volgens Van 't Verlaat [2007] op de mate, waarin het gebied beantwoordt aan de eisen en wensen die door huidige en toekomstige gebruikers aan het gebied worden gesteld. Het gaat hier dus om een juiste vertaling van de marktwensen en eisen naar de kwaliteit van het gebied. Hierbij wordt nog eens verwezen naar de eerder genoemde (deel)sectoren, doorsneden door de verschillende facetten, waarbij duidelijk wordt dat het invulling geven aan marktkwaliteit een complexe opgave op zichzelf is. Verschillende (deel)functies kennen verschillende gebruikers welke veelal verschillende eisen, wensen en belangen hebben. Het gaat dus om gebruikersgericht denken. Dat bepaalt de mate waarop de ingezette functies afzet vinden, aarden en stand houden in een gebied.

Met name de toegenomen concurrentie tussen regio's, steden en gebieden vraagt om een afgewogen ruimtelijke en functionele invulling van te (her)ontwikkelen gebieden. Temeer omdat veel sectoren zich hebben ontwikkeld van een aanbodmarkt naar een vragersmarkt. Bij een vragersmarkt zijn de eisen en de wensen van de afnemer bepalend geworden voor de wijze van afzet van bepaalde functies. In dit onderzoek staat de woonfunctie centraal. Voor de woningmarkt geldt de verschuiving van een aanbod naar een vragersmarkt zeer sterk, waarbij wel onderscheid gemaakt kan worden tussen de verschillende deelmarkten zoals onder andere de huurwoningmarkt, onderverdeeld in sociale huur en (middel)dure huur en de koopmarkt, waarover later meer. In algemene zin geldt dat een woningmarkt goed functioneert als het aanbod goed reageert op veranderingen in de vraag, zowel kwalitatief als kwantitatief. De relatie tussen woningvraag en woningaanbod noemt men aanbodelasticiteit. Een aanbodelasticiteit van 1 betekent dat als de woningprijzen met 1% stijgen het woningaanbod ook met 1% toeneemt. Het Vromraad advies 'Tijd voor keuzes' [2007, p.74] toont dat Nederland een zeer inelastisch aanbod kent van 0,3%, het laagste in de ons omringende landen. Kern van deze constatering is dat een betere en vooral snellere afstemming van het aanbod op de vraag, in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin, van belang is voor de Nederlandse woningmarkt.

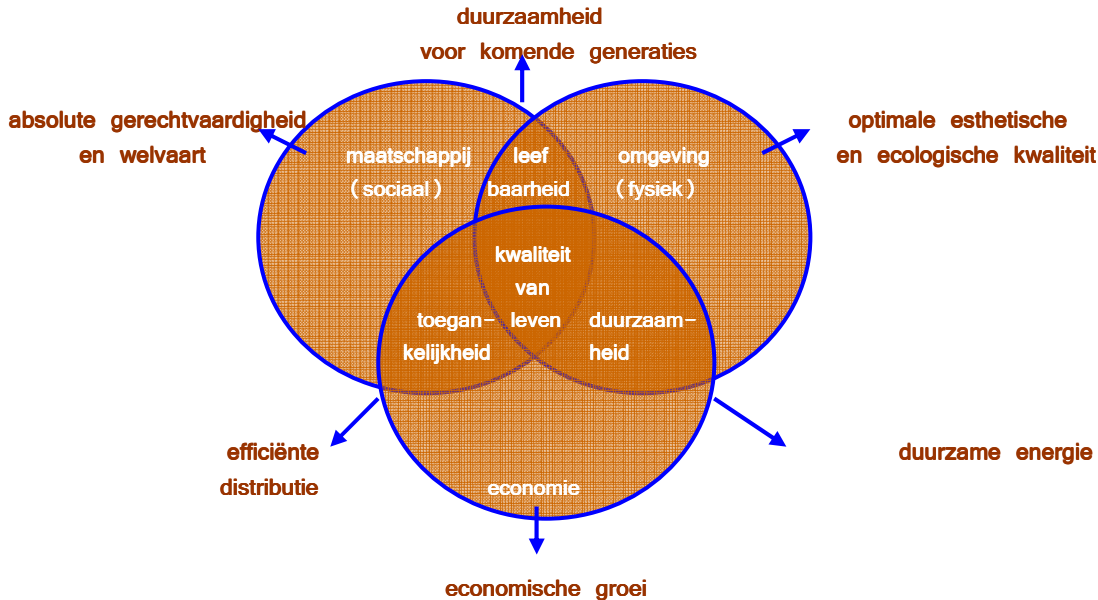
De ultieme vraag bij gebiedsontwikkeling is of er markt voor de bedachte functies in het betreffende gebied. Zonder vraag, zo stelt Van t' Verlaat [2007], vervalst de basis voor gebiedsontwikkeling. Peeters en Rohde [2006] spreken van een volwassen woningmarkt, waarbij wederzijds wordt gewerkt aan een match. Vanuit vraagzijde wordt gewerkt aan marktkennis, terwijl vanuit de aanbodzijde wordt gewerkt aan het product, van locatie tot aan woningniveau.

Een ruimere definitie voor marktkwaliteit kan gevonden worden in het begrip *functionele kwaliteit*. Daarbij wordt gewezen op de wijze waarop functies zich kunnen ontplooiën in een gebied. Het gaat dan niet alleen over de mogelijke afzet van functies maar ook over de wijze van functioneren. Het gaat dan onder meer over het versterken van sociale en economische structuren. Hier komen ook de eerder genoemde facetten aan het daglicht. Functionele kwaliteit vraagt dus om optimale vermenging van facetten en sectoren bij gebiedsontwikkeling.

Ter completering van de begripsbepaling is het op zijn plek om in te gaan op het begrip *kwaliteit van het leven* of *quality of life*. Dit begrip lijkt nogal eens de centrale doelstelling van gebiedsontwikkeling. Uiteindelijk wordt ernaar gestreefd om de kwaliteit van leven voor een ieder te verbeteren. Maar wat is dan die kwaliteit van het leven? Rigo [Leidelmeijer en Van Kamp, 2003] verrichtte een onderzoek naar het begrippenkader en de conceptuele inkadering van dit begrip. Hierbij is een sterke relatie gelegd tussen de omgevingskwaliteit en de begrippen duurzaamheid en gezondheid. Enkele begrippen zijn:

- Coulter [1990]: een gevoel van persoonlijke tevredenheid over het leven, dat meer is dan alleen plezier en geluk en toch net iets minder dan 'vervulling';
- McDowell en Newell [1987]: zowel de juistheid van materiele omstandigheden als het gevoel van mensen over deze omstandigheden;
- Cutter [1985]: een individueel geluk of tevredenheid over het leven en milieu, inclusief behoeften en wensen en andere tastbare en ontastbare factoren die het algemene welbevinden bepalen;
- Van den Berg [college 09-10-07] wijst op 4 elementen die bepalend zijn voor de kwaliteit van leven; werkgelegenheid, mogelijkheden voor vrije tijdsbesteding, sociale elementen en kwaliteit van woongebieden.

Ook hier gaat het dus om het streven naar de optimale balans tussen de drie peilers sociaal (inclusief welzijn), economisch en fysiek. Figuur 10 toont dit. Hierbij geldt uiteraard dat de invulling hiervan zal verschillen per persoon. Opvallend is dus dat de mens gezien kan worden als het object "bij kwaliteit van het leven" [Leidelmeijer en Van Kamp, 2003, p.64]. Dit kan gelden voor het schaalniveau van een mens, maar ook van groepen mensen, gebruikers van gebieden. Hiermee is dus een sterke relatie te leggen naar het belang om inzicht te hebben in deze gebruikers van gebieden, zij het de huidige dan wel de toekomstige. Schematisch is kwaliteit van het leven onder andere als volgt weer te geven.



Figuur 10. Een schematische weergave van 'kwaliteit van het leven' [bewerking van figuren 3-2 & 3-3 Leidelmeijer en Van Kamp, 2003, p.34&35]

2.4. Gebiedsontwikkeling, marktkwaliteit en stedelijk management

In voorgaande is helder gemaakt dat bij gebiedsontwikkeling proces en inhoud onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat beiden een geheel eigen en uitgebreide wereld behelzen. Hierbij is het een feit dat steden en stedelijke gebieden zich altijd zullen moeten blijven aanpassen aan veranderende maatschappelijke eisen en behoeften [Van 't Verlaat, college 04-11-07, p.3]. Dat aanpassingsproces gaat niet vanzelf maar vraagt een actieve instelling van betrokken partijen. Er is een pro-actieve, stimulerende en op ontwikkeling gerichte vorm van stedelijk management nodig. De opkomst van gebiedsontwikkeling als vak vraagt om meeontwikkelde competenties van betrokken partijen. Voorop staat dat gebiedsontwikkeling betrekkelijk nieuw is, het is een vakgebied in ontwikkeling, waarbij praktijkvoorbeelden van successen en falen elkaar afwisselen. Het is dan ook verstandig om het proces van gebiedsontwikkeling te zien als leertraject.

Onderdeel van de inhoud van gebiedsontwikkeling is marktkwaliteit, ontstaan vanuit de maatschappelijke verschuiving van een eenzijdig, voornamelijk aanbodgestuurde markt, naar een vraaggestuurde markt, waarbij consumenten steeds beter weten wat zij willen, maar vooral dat zij iets te willen hebben. Hiermee is voor betrokken actoren bij gebiedsontwikkeling het belang van dit werkveld erkent en de ontplooiing hiervan vindt in snel tempo plaats. Dit onderzoek beoogt hieraan mede een bijdrage te kunnen leveren.

3. Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling

3.1. Algemeen

Woningcorporaties zijn bijzondere partijen met een niet altijd even duidelijke status en takenpakket maar met vaak een grote rol in het stedelijke vernieuwingspel. Ons land kent ruim 500 woningcorporaties die samen ongeveer 2,4 miljoen huurwoningen beheren van kleine 7 miljoen woningen in ons land. Om te weten welke rol een woningcorporatie kan hebben bij gebiedsontwikkeling moet men de actor kennen. Dit hoofdstuk verschaft dit inzicht, waarmee invulling wordt gegeven aan onderzoeksvraag 2. Na een korte schets van het ontstaan van de sector wordt stilgestaan bij het speelveld van woningcorporaties en de relatie met andere actoren (vraag 2a,b en c). Er wordt ingegaan op de vraagstukken (vraag 2d), discussies en uitdagingen waar de woningcorporaties zich vandaag de dag mee zien geconfronteerd. Samen vormt dit alles de context van waaruit woningcorporaties participeren aan gebiedsontwikkeling, de middelen waarover zij kunnen beschikken en het actorenklimaat waarbinnen woningcorporaties handelen. Met dit alles ontstaat inzicht in de wijze waarop invloed kan worden uitgeoefend op de inhoud van de gebiedsontwikkeling en in het bijzonder de waarde van marktkwaliteit hierin (vraag 2e).

3.2. Het ontstaan van woningcorporaties

De eerste woningbouwverenigingen ontstonden rond 1850, georganiseerd vanuit particulier initiatief, gegoede burgers en industriëlen. Zij kwamen voort uit een reactie op de woningnood en met name de slechte staat van de woningen en hadden als primaire doel het huisvesten van de arbeidende klasse. Arbeidersgezinnen leefden dicht opeengepakt in veel te kleine ruimten, vaak zonder licht en lucht en veelal verstoten van sanitaire voorzieningen [De Jong, 2007, p.17]. Hier blijkt een sterke verwevenheid tussen de volkshuisvesting en de opkomende industrialisatie in deze periode. Een gezonde arbeider was ten slotte productiever en dat hadden de bedrijfseigenaren goed door. Ook was men er destijds van overtuigd dat een nette woning de drankzucht zou beteugelen en het aantal zwervers terug zou dringen. Hiermee is dus al sprake van een relatie tussen de functie wonen en de andere levensfuncties, ofwel de sociale- met de fysieke aspecten. Rond 1890 waren er circa 40 woningbouwverenigingen in Nederland. Een echte band met de overheid was er niet.

Vanaf het begin van de twintigste eeuw nam de overheid een belangrijkere rol in de volkshuisvesting. De volksgezondheid groeide tot grootste driver voor de volkshuisvesting. Reeds lang liggende adviezen van geleerden over de eisen waaraan een woning moest voldoen en over de relatie van “den algemeenen gezondheidstoestand des volks en de woningtoestanden” [De Jong, 2007, p.18] lagen aan de basis van de Woningwet, die in 1901 in werking trad. Hiermee deed ook het ‘begrip toegelaten’ instelling zijn intrede. Het woningbesluit van 1932 bevatte de eerste bepalingen over deze ministriële toelating. Hiermee ontwikkelde de wisselwerking tussen de overheid en de woningbouwverenigingen. Dit ging zover dat de overheid onder gunstige voorwaarden leningen en subsidies voor het bouwen van woningen ging verstrekken, wat leidde tot een sterke groei van het aantal woningcorporaties en de door hen beheerde woningen [Hof, Koopmans en Teulings, 2006, p.47]. Na de tweede wereldoorlog was er sprake van een grote woningnood, doordat een groot aantal woningen verwoest en sprake was van explosieve groei van de bevolking. Vlak voor de tweede wereldoorlog bezaten de woningcorporaties ongeveer 9% van de totale woningvoorraad (circa 200.000 van de ruim 2 miljoen) in Nederland. Vandaag de dag is dat circa 35/30%. Het accent van de Nederlandse volkshuisvesting was komen te verschuiven van de volksgezondheid naar primair het bieden van onderdak. Hiermee ontstond de lange periode van de woningmarkt die bepaald werd door het aanbod. Daarmee ontstond tevens een trendbreuk in de relatie tussen de woningcorporaties en de bewoners. In deze periode werd de bouw van de sociale huurwoningen ondersteund vanuit het Rijk middels objectsubsidies. Daar tegenover werden maximale stichtingskosten bepaald, hetgeen leidde een beperkte kwaliteit van deze woningen. De term sober maar doelmatig is hier echt van toepassing. Door de enorme opgave waar de woningcorporaties voor stonden verloren zij aan identiteit voor bestuurders en bewoners. Het karakter van de particuliere initiatiefnemer maakte plaats voor het karakter van het administratiekantoor van de overheid. Op aangeven van het Rijk werd daarom eind jaren 50 besloten om de woningcorporaties weerbaarder te maken door onder andere de opbouw van eigen reserves toe te staan. Daarbij werd voorgesteld om de woningcorporaties op een breed terrein van de volkshuisvesting te laten opereren en het primaat van woningcorporaties voor nieuwbouw in de sociale huursector in de Woningwet vast te leggen. Hiermee namen zij de bouwtaak van de gemeenten over en groeiden. Met behulp en financiële steun van de Rijksoverheid uit tot marktleider in de sociale huursector. Het Besluit Toegelaten Instellingen regelde vanaf 1977 de nieuwe verhouding tussen overheid en woningcorporaties. [De Jong, 2007, p.19]

Voorheen werden de aanvanguhuren centraal vastgesteld en daarmee ook de objectsubsidies op basis van een sluitende exploitatie bij 50 jaar verhuur. Met het overgaan naar de zogenaamde dynamische kostprijshuur methode in 1975 en het daarbij behorende exploitatieregime werden de exploitaties echter moeilijk sluitend te krijgen. Daarbij werd in de jaren 80 tevens de rijksfinanciering afgeschaft en werd het WSW (waarborgfonds sociale woningbouw) opgericht om toch relatief goedkoop de nieuwbouw en renovaties te kunnen financieren.

Als sluitstuk van de financiële verzelfstandiging van de woningcorporaties werd in 1995 de Wet op de Balansverkorting, ofwel de Bruteringswet aangenomen, op initiatief van toenmalig staatssecretaris Heerema. Met het ingaan van de Bruteringswet ontvingen de woningcorporaties de netto contante waarde van nog op de rol staande subsidies van de Rijksoverheid. Daartegen werden nog openstaande rijksleningen weggestreept. Dit heeft geleid tot aanzienlijke reserves bij menig woningcorporatie. Met deze bruting is de subsidiestroom vanuit het Rijk stilgelegd en zijn de directe financiële banden doorgesneden. De woningcorporaties onderscheiden zich hiermee in wezen van andere maatschappelijke ondernemingen, zoals ziekenhuizen en onderwijsinstellingen, omdat zij als rechtspersoon zelf beschikking hebben over hun vermogen en tot op zekere hoogte zelf hun handelen kunnen bepalen. De volledige lijnen met de overheid echter niet geheel verbroken. In zekere zin blijven de woningcorporaties nog altijd de uitvoeringsorganisatie voor opgelegde maatschappelijke taken op het terrein van wonen en zorg, leefbaarheid en woningproductie. Deze afspraken worden onder andere vastgelegd in prestatieafspraken tussen gemeenten en woningcorporaties. Op hogere schaal is de regelgeving vastgelegd in het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (BBSH) en in afspraken tussen Rijk en de koepelorganisatie Aedes. Met de bruting is sturing op woningcorporaties vanuit het Rijk niet meer direct mogelijk via voorwaarden die aan subsidies werden gesteld. De balans is meer verschoven naar een systeem van zelfsturing en zelfregulering, met een kaderstellende en toetsende rol voor de overheid.

3.3. De woningcorporaties van vandaag

De afgelopen 100 jaar zijn de woningcorporaties in ons land geworden tot volwassen spelers in de volkshuisvesting. Deze positie brengt ook grote verantwoordelijkheden met zich mee. Er zijn verplichtingen maar evenzeveel verwachtingen. Om hier zorgvuldig mee om te kunnen gaan dienen de spelregels voor een ieder helder te zijn. Wat zijn de regels waaraan een woningcorporatie zich moet houden en wat betekent dit voor hun een rol bij gebiedsontwikkeling? Zicht in het bestel, de kaders en de middelen.

3.3.1. Het woningcorporatiebestel

De basis van het woningcorporatieregime ligt in de zogeheten toelating, met bestemmingsplicht van de inzet van middelen. Toegelaten instellingen werken uitsluitend op het gebied van volkshuisvesting en zetten hun vermogen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting in. Ze mogen winst maken om hun continuïteit te waarborgen. De bestemming van het vermogen en de opbrengsten is echter vastgelegd; dat moet ten dienste van de volkshuisvesting blijven. Winstuitkering aan huurders, aandeelhouders of is niet toegestaan, waardoor men ook wel spreekt van maatschappelijk gebonden vermogen. Deze bestemmingsplicht is reeds vanaf het inwerking treden van de Woningwet in 1901 bepaald om te voorkomen dat overheidsgelden weglekken en wordt gezien als hoeksteen van het corporatieregime. Hierbij is de Rijksoverheid aangewezen als ‘toelater’, waarbij zij regels kan stellen over het houden van toezicht, de invloed van huurders, ontbinding ed. [Conijn, 2005, p.77 & 17]. Een actuele discussie is gaande over de mogelijkheid voor woningcorporaties om uit het bestel te stappen, het zogenaamde opting out. Vooralsnog verzet VROM zich tegen voorstellen van woningcorporaties die te kennen geven uit te willen treden.

3.3.2. Kaders

Kaders, waarbinnen woningcorporaties mogen handelen zijn, naast institutionele verankering bepaald door vier aspecten;

- Regulering vooraf, in de vorm van de regels in de Woningwet en het Besluit Beheer Sociale Huursector;
- Toezicht, inclusief handhaving van regelgeving en het toepassen van sancties bij overschrijding daarvan;
- De sectorinstellingen Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en Waarborgfonds Sociale Woningbouw;
- Relatie met de lokale overheid.

Het *Besluit Beheer Sociale Huurwoningen, (BBSH)*, ingevoerd in 1993 als uitvoeringsbesluit onder de Woningwet, bevat regelgeving, gericht op de sector. Het uitgangspunt van het BBSH is een centrale doelstellingen en decentrale beleidsvrijheid [BBSH, 2005]. Er wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds het gebied van de volkshuisvesting en anderzijds het belang van de volkshuisvesting. Het *gebied van de volkshuisvesting* [art.11 BBSH] geeft de werkzaamheden aan die de woningcorporaties mogen uitvoeren. Dit betreft samengevat:

- Het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen woongelegenheden en onroerende aangelegenheden;

- In stand houden van en het treffen van voorzieningen aan woongelegenheden en onroerende aanhorigheden;
- In stand houden en verbeteren van de direct aan de woongelegenheden een aanhorigheden grenzende omgeving;
- Het beheren, toewijzen en verhuren van woongelegenheden en onroerende aanhorigheden;
- Het vervreemden van woongelegenheden en onroerende aanhorigheden;
- Het aan huurders verlenen van woon- en huisvestingsgerelateerde diensten;
- De werkzaamheden die noodzakelijkerwijs voortvloeien uit het verrichten van werkzaamheden als voornoemd.

Daarnaast [art.12 BBSH] zijn toegelaten werkzaamheden opgenomen die als doel om hebben de leefbaarheid te vergroten. Woningcorporaties mogen hierbij echter uitdrukkelijk niet teveel vrijheid krijgen, maar mogen slechts activiteiten uitvoeren die ten dienste komen aan het woongenot van de wijk. Het gaat hier hoofdzakelijk om de mogelijkheid om ook andere gebouwen dan woongebouwen, alsmede het aangrenzende (openbare) gebied te realiseren en exploiteren. Wat opvalt is dat beide artikelen multi-interpretabel zijn, hetgeen in de praktijk ook blijkt uit de verschillende invullingen die woningcorporaties hieraan geven. Dergelijke interpretatiediscussies en misvatting zijn overigens reeds onderdeel van het debat over verdere aanscherping van het BBSH.

Naast de omschreven kerntaken omschrijft het BBSH ook welke prestaties door de woningcorporaties moeten worden geleverd. Het *belang van de volkshuisvesting* wordt weergegeven in zes verantwoordingsvelden:

- Passend huisvesten van de doelgroep: Bij voorrang personen huisvesten die door hun inkomen of andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van passende huisvesting [art.13 BBSH].
- Waarborgen van de woonkwaliteit: Het zoveel mogelijk voldoen aan de eisen die ter plaatse in het belang van de huisvesting redelijkerwijs kunnen worden gesteld aan de kwaliteit van de woongelegenheden [art 12 BBSH].
- Betrekken van de huurders bij het beleid: Woningcorporaties moeten voor bewoners een klachtenprocedure met een klachtencommissie hebben en minstens eens per jaar overleg hebben met bewoners (organisaties) [art 16 BBSH].
- Bevorderen van de leefbaarheid: Woningcorporaties moeten bijdragen aan de leefbaarheid in de buurten waar zij bezit hebben [art 12a BBSH]. Daarom mogen ook andere gebouwen dan woningen worden geëxploiteerd en kunnen werkzaamheden worden verricht in het belang van het woongenot en de woonomgeving.
- Leveren van een bijdrage van huisvesting in de zorg: Als afzonderlijk taakveld is genoemd [art 12b BBSH] dat woningcorporaties dienen bij te dragen aan het leveren van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven. Het gaat hier onder andere over de bouw en exploitatie van woonzorgcomplexen en het leveren van een bijdrage aan de totstandkoming van zorgarrangementen.
- Waarborgen van de financiële continuïteit: De financiële randvoorwaarde voor het leveren van de overige prestaties.

In het BBSH beperkt het Rijk zich tot een strikte formulering van wat mag en een algemene formulering van wat gewenst is. De BBSH kent een bepaalde mate van ruimte voor woningcorporaties om invulling te geven aan de doelstellingen. Al lange tijd gaan er geluiden op dat het BBSH toe is aan vernieuwing. Conijn [2005, p.3] sprak hierover reeds in 2005. Vanuit de woningcorporatie komt deze wens met name vanuit de beperking die het BBSH vormt voor het werkdomein en vanuit de politiek komt de wens met name vanuit de onvrede over de verrichte prestaties. Om verder vorm te geven aan de vernieuwing hebben het ministerie van WWI (Wonen, Wijken en Integratie) en Aedes in 2008 de stuurgroep Meijerink ingesteld [stuurgroep Meijerink, 2008]. Deze is met een advies gekomen voor een nieuwe werkverhouding tussen beiden. In het voorjaar van 2009 is daar overigens al een niet al te positieve reactie van de Vromraad op gekomen [Vromraad advies 069, 2009]. De discussie betreft wederom de breedte van het speelveld waarop woningcorporaties zouden moeten en mogen acteren. Dit toont andermaal aan dat de herziening van dit arrangement, vervat in het BBSH niet eenvoudig zal zijn.

De *doelgroep* is gedefinieerd in de Nota Mensen, Wensen, Wonen uit 2000. Het gaat om mensen met een inkomen lager dan modaal, waarbij de inkomensgrens alleen is aangepast voor inflatie, zodat de doelgroep in de loop der tijd vanzelf krimpt [Cools, Pottgens, De Ruiter, Sutens en De Vries, 2008, p.18]. De sociale huursector kent twee aftoppingsgrenzen, welke de mate van subsidie op de huursom bepalen. Tot de eerste aftoppingsgrens, wordt de huurder geacht de huur zelf te kunnen betalen. Vanaf de eerste aftoppingsgrens wordt 75% van elke euro meer huur gesubsidieerd. De tweede aftoppingsgrens verschilt per huishoudensgrootte en leidt in beginsel tot het verdwijnen van de huursubsidie. In een studie voor het Centraal Planbureau geven Besseling en Romijn [2008, p.9] aan dat zonder het woninghuurbeleid de problemen met de wachtlijsten, scheefwonen en gebrek aan doorstroming niet meer aan de orde zouden zijn, maar dat de huren dat bijna 2 maal zo hoog zouden zijn als nu. Deze meeropbrengst zou vervolgens afgeroomd kunnen worden en worden ingezet voor compensatie van diegenen die dat financieel behoeven.

Dit leidt aldus tot de zogenaamde persoonsgebonden huurtoeslag, waarover steeds meer signalen opgaan. De wijze van bediening en ondersteuning van deze zogenaamde doelgroep blijft aldus onderwerp van studie en discussie.

Het Rijk is verantwoordelijk voor een goede *toezichtsketen*. In eerste instantie is er sprake van intern toezicht, daarnaast van extern toezicht. Commissie de Boer [2005] roept in haar rapport “Lokaal wat kan, centraal wat moet”, op tot scherper extern toezicht. Zij geeft hierbij aan dat het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) daarvoor de meest geschikte instantie is. Als onderdeel van het externe toezicht maken woningcorporaties jaarlijks een jaarverslag en leggen dit voor aan de Minister van VROM en het CFV. Naast deze toetsing is vanuit Aedes een vierjaarlijkse visitatie ingesteld. Deze visitatie heeft in ieder geval betrekking op de maatschappelijke prestaties, de wijze waarop belanghouders worden betrokken en het effect daarvan op beleidskeuzes en de wijze waarop het intern toezicht de eigen kwaliteit waarborgt. Het helpt de woningcorporaties tevens om in gesprek te gaan met hun stakeholders. Deze elementen zijn verwerkt in een visitatiemethodiek.

Om de sector te ondersteunen en te toetsen zijn vanuit Rijksoverheid twee *sectorinstituten* opgericht. Het *CFV* (centraal Fonds voor de Volkshuisvesting) is opgericht in 1988 en heeft drie hoofdtaken; sanering van noodlijdende instellingen, het verlenen van projectsteun en het verzamelen en beoordelen van informatie over de financiële positie in het kader van het toezicht. Basis is het waarborgen van de financiële continuïteit van de sector. Om dit te zekeren is het mogelijk om woningcorporaties, die niet meer voor WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) borgstelling in aanmerking komen, van haar schulden te saneren in de vorm van een renteloze lening.

Een tweede instrument is de zogenaamde projectsteun, die het CFV kan verlenen aan woningcorporaties die zelf onvoldoende middelen hebben voor de investeringen van noodzakelijke projecten.

Naast het CFV is in 1983 het *WSW* (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) opgericht. Dit waarborgfonds bevordert de toegang tot de kapitaalmarkt voor deelnemende woningcorporaties. Door de zekerheidsstelling van het WSW kunnen deelnemende woningcorporaties tegen lage rente geld lenen. Deze garantiestructuur kent een grote zekerheid, die in eerste instantie voort komt uit het vermogen van de corporatiesector, inclusief financiële steun van het CFV. Daarnaast is er het WSW vermogen, opgebouwd uit stortingen van het Rijk, afkoopbedragen van gemeenten en bijdragen van woningcorporaties. Tot slot kent het WSW een achtervang van Rijksoverheid en gemeenten [Conijn, 2005, p.23].

Om te beoordelen of de financieringsbehoefte van een woningcorporatie in aanmerking komt voor garantie beoordeeld het WSW op basis van kasstromen, daar waar dat voorheen gebeurde op basis van een zogenaamde vermogenstoets. Waarborg uit liquiditeit in combinatie met een aflossingsfictie (een woningcorporatie moet in staat zijn om jaarlijks 2% van de uitstaande leningen af te lossen) is voor woningcorporaties belangrijker geworden, dan alleen de statische waarde van de stenen [aedes-magazine 25-26/2008]. Omdat deze borgingscapaciteit voor woningcorporaties van groot belang is voor hun investeringsruimte en juist in deze periode van laagconjunctuur de investeringen van woningcorporaties wenselijk is, is door minister Van der Laan in 2009 besloten tot tijdelijke verhoging van de borgstellingsgrens en wordt een structurele inflatie van de grens van 2003 overwogen.

Eerder is al ingegaan op de *relatie met de lokale overheid*. Zo wordt van woningcorporaties en gemeenten verwacht dat jaarlijks prestatieafspraken worden gemaakt. In de praktijk gebeurt dat echter zeker niet altijd.

Vanwege het zogenaamde subsidiariteitsbeginsel heeft *Europa*, de EU, geen zeggenschap over de sociale woningbouw in de lidstaten. De lidstaten mogen hieraan zelf invulling geven. Wel streeft de EU naar een open marktwerking. Volgens de Nederlandse overheid wordt hier in het huidige bestel op drie manier invulling aan gegeven.

- Marktconcurrerende activiteiten moeten in relatie staan tot de missie van de woningcorporaties;
- De investeringsdoelstelling is van toepassing op de marktconcurrerende activiteiten;
- De winsten uit de marktconcurrerende activiteiten blijven beschikbaar voor de sociale activiteiten.

Ondanks deze stelling is de EU momenteel nog van mening dat er onvoldoende scheiding is aangebracht tussen de commerciële en de sociaal-maatschappelijke activiteiten van woningcorporaties, hetgeen de openheid van de huurmarkt beperkt en neigt naar staatssteun. Ook zou de sociale huursector onevenredig groot zijn ten opzichte van de te huisvesten doelgroep [Vromraad advies 066, 2008, p.55]. Dit is een onderwerp van zorg voor de sector.

3.3.3. Woningcorporaties en verwante actoren.

Om de positie van woningcorporaties goed te kunnen plaatsen is een korte schets van de voor hen relevante actoren op zijn plaats. Naast het hiervoor geschetste bestel van losse *woningcorporaties zelf* is er de *koepelorganisatie Aedes*. Veel woningcorporaties zijn daarnaast aangesloten bij veelal *lokale of regionale netwerken*.

Op overheidsniveau is met name de relatie met het Rijk en de gemeente relevant. De relatie met *Rijksoverheid* is voornamelijk een formele, zoals hiervoor omschreven. Daarnaast worden op Rijksniveau uiteraard de beslissingen genomen over de wijze waarop belastingen moeten worden afgedragen en investeringen moeten worden gepleegd vanuit de woningcorporaties. Ter illustratie hiervan wordt gewezen op de discussie rondom de Vennootschapsbelasting en de zogenaamde “Vogelaarheffingen”.

De relatie met de *gemeentelijke overheid* kent vaak een informeel karakter, maar ook formele afspraken worden gemaakt. Omdat vaak alleen op lokaal niveau bekend is welke vorm de maatschappelijke prestaties aan zouden moeten nemen worden tussen gemeenten en woningcorporaties zogenaamde prestatie afspraken gemaakt. Woningcorporaties geven hiermee invulling aan hun maatschappelijk taak, waarbij gemeente sturing geeft vanuit hun volkshuisvestelijke en publiekrechtelijke verantwoordelijkheid.

De *huurder* is voor woningcorporaties de reden van hun bestaan. Wat het woningaanbod betreft zijn de huurders echter sterk afhankelijk van de woningcorporaties. Zij hebben de meeste betaalbare huurwoningen in bezit. Het is een feit dat een betaalbare woningen zijn weg sneller vind naar een bewoner dan andersom. In wezen is hier sprake van een aanbodmarkt. Omdat de afzet van sociale huurwoningen niet het probleem lijkt vormt dit geen sterke prikkel om extra kwaliteit toe te voegen. Die prikkel moet komen uit meer dan alleen de huisvestingsvraag.

Naast de individuele huurders dienen woningcorporaties overleg te hebben met *huurdersorganisaties*. Deze organisaties hebben verder invloed, doordat zij formeel leden van het toezicht houdend orgaan mogen voordragen.

Tot slot zijn er de *overige belanghouders*. Het is echter niet eenvoudig om deze groep eenduidig te omschrijven. Werknemers van woningcorporaties kunnen worden genoemd als belanghouders. Van hen wordt veel verwacht. Het zijn de vaardigheden van het personeel waarover steeds vaker wordt gesproken. Daarnaast zijn er de overige maatschappelijke ondernemingen, zoals zorginstellingen, onderwijsinstellingen en maatschappelijke dienstverleners. In veel gevallen wordt samenwerking gezocht om vorm te kunnen geven aan de doelstellingen van woningcorporaties en genoemden. Het is voor woningcorporaties van groot belang om een goed beeld te hebben van deze partijen, hun belangen en hun wensen. Tot slot zijn er de meer *zakelijke partijen*, het netwerk van leveranciers, adviseurs, aannemers en ontwikkelaars. Vanzelfsprekend dienen ook zij professioneel benaderd en beschouwd te worden.

Er is aldus een breed kader aan partijen waarmee lijn gevonden moet worden in beleid, aanpak en sturing. In formele zin, middels het maken van afspraken, maar evenzo in informele zin. Voor het kunnen vormen en uitvoeren van beleid is minimale weerstand gewenst. In meer positieve vorm kan dat zelfs worden omgezet naar draagvlak. Draagvlak vanuit politiek en bestuur, maar zeker ook vanuit de maatschappij. *Weerstand en draagvlak* worden bepaald door de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan de belangen en wensen van de betreffende partij. Woningcorporaties zullen dus te allen tijde hun ogen moeten openen voor deze belangen en wensen en hier zoveel mogelijk op proberen in te spelen. Dit is mogelijk door het betrekken van de bewuste partijen middels interactieve beleids/planvorming, maar zeker ook door het zorgen voor een goede communicatie richting betrokkenen. Op dit gebied zijn woningcorporaties in staat om zich te profileren als professional op een breed werkerrein. Het grote netwerk van zakelijke en maatschappelijke partners en belanghebbenden biedt kansen tot verknoping van belangen en ontvlechting van problematiek. Van deze rol dienen woningcorporaties zich bewust te zijn.

3.3.4. Staatssteun

Er is veel te doen om de zogenaamde staatssteun op welke de woningcorporaties in Nederland zouden leunen. Er zou sprake moeten zijn van een zogenaamd level playing field, ofwel een gelijk speelveld. Concreet zou het bij de staatssteun gaan om de hiervoor beschreven steun van de sectorinstututen CFV en WSW. Daarnaast zijn veel (commerciële) partijen van mening dat van een derde vorm van staatssteun sprake is wanneer de woningcorporaties de grond onder nieuwe sociale huurwoningen kunnen afnemen voor zogenaamde sociale grondprijzen. Bij het later verkopen van deze woningen of het verhogen van de huurprijs is de lage grondwaarde een cadeau voor de woningcorporaties. Indirecte staatssteun zou zitten in de posities die de woningcorporaties vanuit het verleden hebben verworven. Met deze posities is het voor woningcorporaties vaak mogelijk om vooral de binnenstedelijke opgave met voorsprong aan te pakken. Tot 2006 waren woningcorporaties, net als commerciële beleggers vrijgesteld van Vennootschapsbelasting. Nu echter dienen zij Vennootschapsbelasting te betalen over hun commerciële activiteiten, hetgeen tussen de fiscus en Aedes is vastgelegd in de zogenaamde vaststellingsovereenkomst.

Deze fiscale behandeling als private partij enerzijds tegenover het onderworpen zijn aan overheidstoezicht en –ingrijpen anderzijds zijn voor de woningcorporaties reden genoeg om deze discussie over vermeende staatssteun te weerleggen. Daarnaast moet niet worden vergeten dat het voordeel dat Rijksoverheid jaarlijks toe doet komen aan huiseigenaren middels aftrek van de hypotheekrente bijna 8,5 miljard euro bedraagt [Bijdenkerk, 2007, p.16].

3.4. De woningcorporatie van morgen

Woningcorporaties zijn in grote mate geïnstitutionaliseerd, wat veel duidelijkheid geeft over de plek die zij hebben in de samenleving. Toch kent dit ook nadelen. Daar waar in sommige landen woningcorporaties worden gevormd die passen bij de eisen en de vragen van de moderne tijd, kent Nederland een situatie waarin woningcorporaties zich lijken te willen hervormen. Het stelsel is zo ver ontwikkeld dat nieuwe toetreding nagenoeg onmogelijk is en over uittreding lijkt eveneens nauwelijks te kunnen worden gesproken. Kritieken op de sector betreffen het grote verworven bezit, dat een enorme waarde betekent dat volgens velen ten behoeve van de maatschappij ingezet dient te worden. Ook zouden woningcorporaties te autonoom zijn geworden, de overheid is haar greep op de woningcorporaties kwijtgeraakt. De toenemende behoefte aan meer armslag voor woningcorporaties als maatschappelijke ondernemers om tegemoet te komen aan specifieke lokale behoefte, vraagt om vernieuwing van het arrangement. De afgelopen jaren, en zeker recent in verband met de wijkaanpak hebben veel woningcorporaties hun rolopvatting verbreed. Deze interactie met de samenleving leidt tot discussie met het Rijk over de toelaatbaarheid van bepaalde activiteiten. In nieuw te vormen arrangementen zouden woningcorporaties de ruimte moeten krijgen om te werken op het brede terrein van het wonen. Tegelijkertijd wil het Rijk haar publieke belangen voldoende borgen in deze eventuele nieuwe arrangementen. In zijn algemeenheid lijken er weinig stemmen op te gaan tegen het hervormen van de sector en het bestel. Kern hierbij is dat woningcorporaties zich meer dan ooit moeten richten op de maatschappelijke vraagstukken waarvoor zij mede in het leven zijn geroepen. Dus van stenen stapelen en beheren naar hetgeen daar ook omheen gebeurt. Men spreekt ook wel van de ondernemende woningcorporatie, of de woningcorporaties als maatschappelijke onderneming.

3.4.1. Woningcorporatie als maatschappelijke onderneming

De discussie over het hoe en wat van een maatschappelijke onderneming, al dan niet als een nieuwe juridische vorm loopt in alle hevigheid. In 2007 presenteerde het Ministerie van Justitie de contouren van de nieuwe rechtsvorm van de maatschappelijke onderneming, zoals die opgenomen zou moeten worden in het Burgerlijk Wetboek. Een maatschappelijke onderneming als juridische entiteit moet de volgende kenmerken hebben [aedes–magazine 19/2007];

- Doel is verrichten van maatschappelijke diensten, niet uitkeren aan oprichters, bestuurders en kapitaalverschaffers;
- Eventuele winsten worden besteed aan vervulling van het maatschappelijke doel;
- Er zijn drie belangrijke organen, te weten; bestuur, raad van toezicht en belanghebbenden vertegenwoordiging.

Gruis [2007, p.20] maakt een onderverdeling in vier dimensies van het *maatschappelijk ondernemerschap*. De eerste dimensie is die van het *werkterrein*, zoals ook Conijn [2005] deze omschrijft. Hier wordt het mogelijke werkveld opgebouwd vanaf de huisvesting van doelgroepen, dan wel bredere lagen van de bevolking, waarborgers van betaalbaarheid, beheerders van maatschappelijk vastgoed of leveranciers van woon-, zorg en welzijnsdiensten tot aan gebiedsontwikkelaars en –beheerders.

Als tweede dimensie spreekt Gruis over de *strategische posities* die woningcorporaties kunnen innemen naar afzetgebied, klant, producten en partnerships. Het gaat hier over het marktsegment dat woningcorporaties wensen te bedienen en het aanbod dat zij hierop af stemmen. Hierbij wordt gewezen op de product–markt matrix van Ansoff.

		product	
		huidig	Nieuw
Markt	Huidig	Marktpenetratie: meer van het zelfde product in de huidige markt.	Productontwikkeling: Nieuwe producten in de huidige markt
	Nieuw	Marktontwikkeling: meer van het zelfde product in een nieuwe markt.	Diversificatie: Nieuwe producten in een nieuwe markt

Figuur 11. Product Markt Matrix van Ansoff

Deze product–markt matrix kan organisaties kan helpen om hun bedrijfsstrategie te vormen daar waar het om marktbediening gaat. De matrix kent vier kwadranten die onderscheid maken tussen het inzetten op nieuwe producten versus het inzetten op bestaande producten en tussen het bedienen van nieuwe markten versus het bedienen van de bestaande markt. Gruis wijst hierbij op de mate waarin op innovatie ingezet kan worden, wat neerkomt op het (her)scheppen van ideeën, voorwerpen en werkwijzen. Hierbij is onderscheid te maken tussen de zogenaamde bestendigers (behouders) en de vernieuwers, welke aan de uitersten van de innovatieladder kunnen worden geplaatst.

Als derde dimensie wordt onderscheid gemaakt in de mate waarop de onderneming *relatie* heeft *met de maatschappij*. Het gaat hier onder meer over de mate van participatie en transparantie.

De vierde dimensie is de *mate waarin op rendement wordt gestuurd*. Middelen die niet nodig zijn voor het bewaken van de economische zelfstandigheid, moeten volgens het BBSH worden aangewend voor de volkshuisvesting. Woningcorporaties die deze lijn navolgen zullen altijd op zoek zijn naar bestedingsmogelijkheden voor hun vermogensovermaat door bijvoorbeeld matching met andere woningcorporaties. Ook kunnen woningcorporaties zich meer richten op zekerheden in de stille reserves door investeringsbeslissingen af te wegen tegen waardegroei van het bezet en mogelijke verkoop daarvan (indirect rendement).

Aan de hand van deze vier dimensies van maatschappelijk ondernemerschap onderscheid Gruis vier conceptuele bedrijfsstijlen, die in een kwadrant zijn te plaatsen. Hieronder is dit model weergegeven

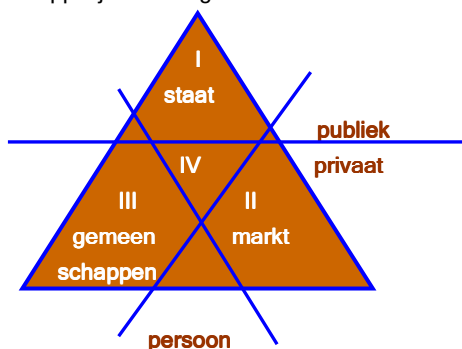
Bestendiger		
Primaire focus op maatschappelijk rendement	Sociale woningbeheerder <ul style="list-style-type: none"> • streven naar stabiel en afgebakend werkterrein • agressief behoud van het werkterrein, door nastreven van een goede prijs-kwaliteit-verhouding, betaalbaarheid, klantenservice e.d. • terughoudendheid buiten het eigen werkterrein • voorzichtige groei van het bedrijf, met name door marktpenetratie op het eigen werkterrein • productontwikkeling beperken en sterk relateren aan het huidige werkterrein. 	Sociale woningbelegger <ul style="list-style-type: none"> • Streven naar stabiel en afgebakend werkterrein • Passief behoud van werkterrein door handhaven van een relatief gunstige prijs kwaliteit verhouding • Terughoudend inspelen op ontwikkelingen buiten het eigen werkterrein • voorzichtige groei van het bedrijf, met name door marktpenetratie op het eigen werkterrein • Productontwikkeling limiteren en sterk relateren aan het huidige werkterrein.
	Maatschappelijke innovator <ul style="list-style-type: none"> • actief op breed + continue ontwikkelend werkterrein • continue monitoren maatschappelijke ontwikkelingen • aanjager zijn van veranderingen en ontwikkelingen in de sector • groeien door ontwikkeling van product+werkterrein • groeien kan in sprongen (samenwerking en fusies) 	Maatschappelijke vastgoedondernemer <ul style="list-style-type: none"> • actief zijn op volle breedte van de woningmarkt • continue monitoren van markt-ontwikkelingen • veranderingen&ontwikkelingen (lokale) woningmarkt • groei via herontwikkeling van bestaande locaties en ontwikkelen van nieuwe locaties • groeien kan in sprongen (grote projecten, fusies, overname en aankoop)
Vernieuwer		Primaire focus op financieel rendement

Figuur 12. Bedrijfsstijlen voor woningcorporaties [Gruis, 2007 p.25]

Een waardevolle toevoeging die Gruis in zijn rapport vervolgens doet is de relatering van de omschreven bedrijfsstijlen aan de doelstellingen die vast zijn gelegd in de BBSH. Daaruit blijkt dat de maatschappelijk innovatieve bedrijf stijl het beste invulling geeft aan de BBSH doelstellingen [Gruis, 2007, p.33]. Dit komt met name omdat deze bedrijf stijl de meeste aandacht besteed aan de 'zachte taakvelden' zoals zorg en leefbaarheid. In de praktijk wordt echter vaak geen strikt onderscheid gemaakt tussen de stijlen, maar kennen woningcorporaties een combinatie van stijlen. Juist de breedte van het taakveld en de potentie van het speelveld vragen om gedegen afwegingen van woningcorporaties. Het is de kunst van deze afweging die de kwaliteit van de diensten bepaald. Gruis [2007,p.106] spreekt hier van een nieuwe vorm van woningcorporaties, die van analysers, de woningcorporatie die zich bewust is van de ontwikkelingen en de marktactiviteiten en hier op eigen wijze op inspeelt en mee omgaat.

Kijkend naar de *toekomst van het woningcorporatiebestel* gaat het met name over breedte van de invulling van het werkveld en de mate waarin de authenticiteit behouden moet worden, dan wel de overheid meer sturing zou moeten geven. Ernst&Young [Cools, Pottgens, De Ruiter, Sutens en De Vries, 2008] doet een uiteenzetting van mogelijke toekomstscenario's vanuit deze afwegingen. Zij wijst op de discussie rondom het taakveld van woningcorporaties en het aanwenden van het vermogen. Er wordt onderscheid gemaakt in vier scenario's, die handvatten moeten geven de juiste keuzen te maken voor de toekomst.

Woningcorporaties worden vandaag de dag vaak aangeduid als *hybride organisatie*, een derde soort organisatie, naast de overheid en de markt. De corporatiesector heeft zich de laatste jaren losgemaakt van de overheid maar functioneert niet volledig als private marktpartij. Er heerst al jaren een tweestrijd over de vraag of deze hybriditeit gezien kan worden als een ziekte of een medicijn, omdat zij kan leiden tot synergie maar ook tot botsing van publieke en private culturen. Helderman [2007, p.3&11] plaatst de woningcorporatie binnen een *vierde orde, die van de maatschappelijke verbanden*. Woningcorporaties begeven zich op het snijvlak van de verbanden tussen overheid, markt en maatschappij. Deze vierde orde valt of staat volgens Helderman met een actief betrokken staat en een grote mate van maatschappelijke zelforganisatie. Dit is als volgt te visualiseren.



Figuur 13. Woningcorporaties als vierde orde, de maatschappelijke orde [Bandsen, Van de Munckhof en Oude Vrielink, 2008, p.58]

Hierbij is gesteld dat deze vierde macht er moet zijn. De overheid er is er voor de (her)verdeling van de welvaart, die grotendeels door de markt wordt gecreëerd. Voor welvaart is echter meer nodig dan alleen marktaanbod. Het gaat om sociale verbanden, welke, naast directie sociale contacten als familie en vrienden, deels binnen instituties worden gevonden. Hier wordt gesproken over het middenveld dat de noden vervult vanuit de vraag om zorg, wonen en welzijn. Dit proces wordt vermaatschappelijking genoemd, een opgave voor de woningcorporatie als maatschappelijke onderneming.

3.4.2. Maatschappelijke verantwoording en maatschappelijk rendement

Voor woningcorporaties staat de maatschappelijke opgave centraal. Om aan deze opgave invulling te geven moeten zij bewust positie kiezen en een maatschappelijke strategie bepalen. Daarbij moet worden aangegeven wat het uiteindelijke maatschappelijke resultaat van het beleid is, het maatschappelijke rendement. Maatschappelijk ondernemen is niet zomaar 'goede dingen doen' maar op een resultaatgerichte manier werken aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De maatschappelijke verantwoording is formeel ingebed in het BBSH, zij het op een minimaal niveau. De inzet gaat verder, het gaat op het op een transparante wijze presenteren van de legitimiteit en het bestaansrecht van de woningcorporaties. Een voorbeeld is het Glazen Huis, een onderscheiding die jaarlijks wordt uitgereikt aan de woningcorporatie die dat jaar het beste in staat is gebleken om op transparante wijze haar maatschappelijke rendement te verantwoorden. De wijze van meten van het maatschappelijke effect, de outcome, van beleid en aanpak is in ontwikkeling. Maatschappelijke rendementesbepalingen zijn er momenteel in diverse vormen maar hebben lang nog niet bij alle woningcorporaties een verankering in de bedrijfsvoering gevonden. Bij maatschappelijke kosten baten analyses gaat het om het bepalen van de financiële waarden van maatschappelijke effecten van maatschappelijke investeringen. Het praktijkboek maatschappelijk rendement geeft drie hoofdmotieven voor een woningcorporatie om het maatschappelijke rendement inzichtelijk te maken [SEV, 2008, p.10].

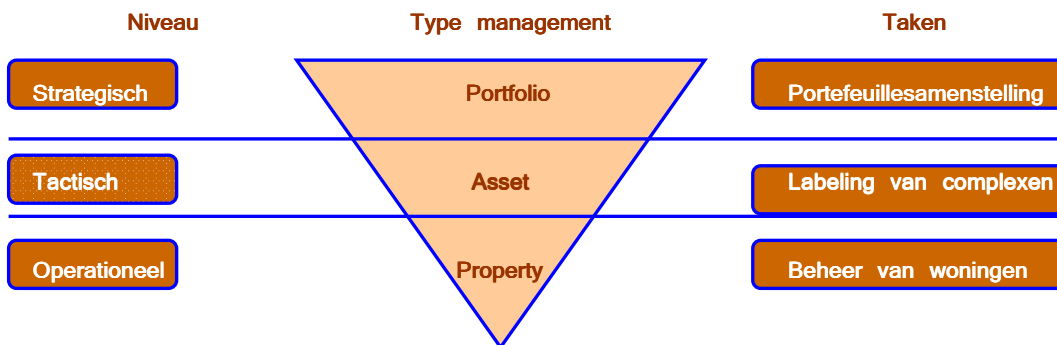
- Beter willen begrijpen hoe een investering werkt om van daaruit maatschappelijk ondernemerschap te verbeteren;
- Het willen verantwoorden van de maatschappelijke prestatie;
- De maatschappij invloed willen geven op investeringen.

Daar waar de discussie lange tijd is gegaan over de legitimiteit aan de inputkant; over wie zeggenschap en toezicht mag of moet krijgen, is een verschuiving zichtbaar naar aandacht voor de legitimiteit aan de output kant; 'het is goed als het werkt' [Bandsen, Van de Munckhof en Oude Vrielink, 2008, p.8]. Ook hier is voor woningcorporaties een reden te vinden in het zoeken naar de optimale afstemming van haar werkzaamheden, haar aanbod op de huidige en toekomstige vraag, zowel in fysieke als in economische en sociale zin, omdat er waarde is te vinden in het totaal aan investeringen in deze pijlers.

3.4.3. Het bezit

Woningcorporaties beheren een omvangrijk vermogen, wat de mogelijkheid biedt om kosten en opbrengsten te schuiven door de tijd en tussen bezit. Op bedrijfsniveau wordt vaak ingezet op een zogenaamd revolving fund, vernieuwing van de portefeuille vanaf de onderzijde om zo een gezond en passend woningbezit te behouden. Het bezit en de wijze waarop hiermee wordt omgegaan is erg bepalend voor het effect van de rol die een woningcorporatie inneemt in gebiedsontwikkeling. Het gaat hier om het zogenaamde strategische voorraadbeleid.

Het gaat hier om “alle activiteiten die een woningbeheerder in onderlinge samenhang als onderdeel van een marktgerichte, strategische en integrale visie ontplooit met als doel om de woningvoorraad op korte en langere termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvisie en en bedrijfsdoelstellingen” [Bours-Willems, 2008, p.11]. Het gaat hier om de vraag wat de restant levensduur is van de woningen en complexen. Deze vraag wordt beantwoord door op elk niveau een afweging en besluit te nemen over de de marktpositie, de bouwtechnische- en woonkwaliteit, de sociale functie en de financiële prestaties. *Strategisch voorraadbeleid* vindt op drie niveaus plaats; Portfolioniveau, Assetniveau en Propertyniveau. Respectievelijk wordt gestuurd op het niveau van het gehele bezit, op complexniveau en tot slot op het niveau van het dagelijks beheer van de woningen. Deze afweging op verschillende schaalniveaus maakt het mogelijk om de kwaliteit van de woondiensten op woningniveau voortdurend af te kunnen stemmen op de schaal van het volledige bezit. Aan deze hand van deze afstemming en afweging kunnen woningcorporaties hun bezit labelen voor beleid. Mogelijke labels op woningen en complexen zijn; behouden, verbeteren, herbestemmen, opwaarderen, slopen, verkopen of herbezinnen. Deze vorm van strategisch voorraadbeleid vormt de kern van de bedrijfsvoering van woningcorporaties.



Figuur 14. *Strategisch voorraadbeleid* [Brouers-Willems, 2008, p.12]

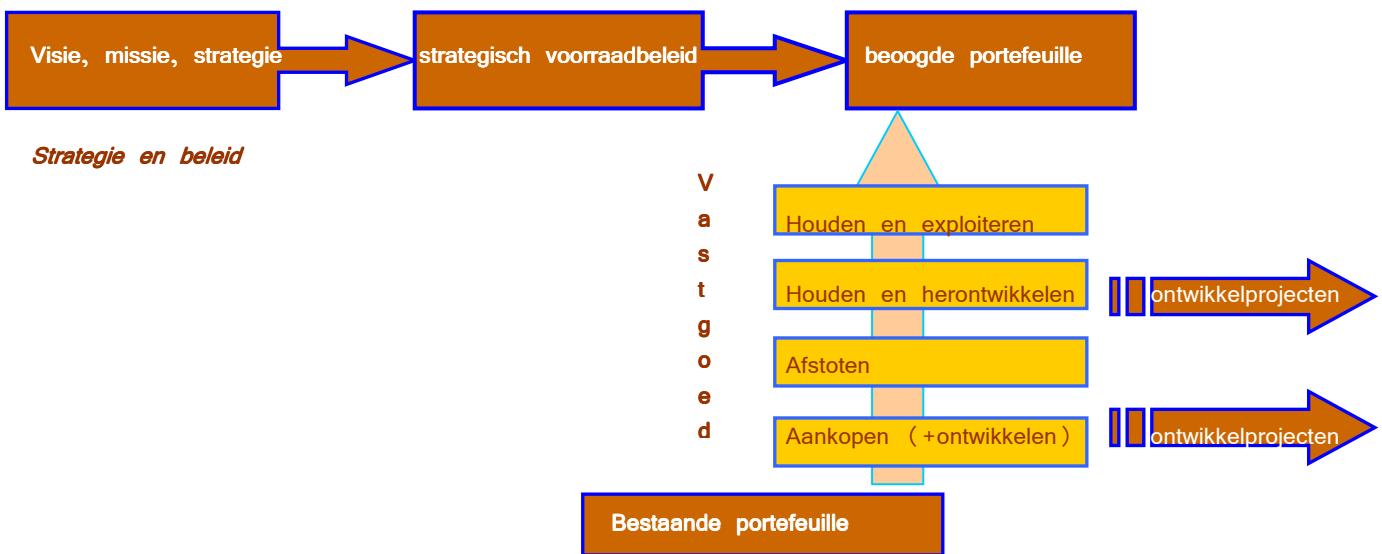
De woningen die door de woningcorporaties worden verhuurd zijn veelal goedkoop en daarmee voor veel mensen interessant. Een veel voorkomend verschijnsel is dat van het scheefwonen; het probleem waarbij mensen met een hoog inkomen wonen in een sociale huurwoning, doe daarmee niet beschikbaar komt voor mensen met een laag inkomen. Ook voor het verhuren van hun woningen zijn woningcorporaties aan regels gebonden, het zogenaamde *woonruimteverdeelsysteem*. Het principe hierbij is dat woningzoekenden zich inschrijven en vanaf dat moment structureel het aanbod krijgen gepresenteerd. Hierbij zijn tevens de toewijzingscriteria vermeld. Geïnteresseerden kunnen inschrijven op een woning, waarbij de woning aan een der geïnteresseerden wordt toegewezen op basis van woonduur of inschrijvingsduur. Varianten zijn mogelijk door bijvoorbeeld het woningaanbod in segmenten te verdelen en deze aan te bieden aan bijpassen doelgroepen [Stelling, 2005, p.69]. Een ander voorbeeld van een variant is het zogenaamde KAN model, in 2000 bedacht in Arnhem in Nijmegen, waarbij alle restricties aan woningzoekenden zijn geschrapt, waardoor er volledige keuzevrijheid op de woningmarkt ontstaat. Het woonruimteverdeelsysteem kan zo worden ingezet als instrument om gemengde wijken te creëren, hetgeen met in Amerika ‘Moving to opportunity’ of ‘Vouchering out’ noemt [Duyvendak, Engbersen, Uytterlinde en Veldboer, 2008, p.29]. Het probleem bij dergelijke inzet is menigmaal de weerstand die dit opwekt bij de ontvangstlocaties.

3.4.4. De woningcorporatie als belegger

Bij de bouw, verwerving of verbetering van een woning doet een woningcorporatie een investering. Deze investering moet in principe worden terugverdiend. In eerste instantie is daar de huuropbrengst voor bedoeld, deze vormt, over een bepaalde verhuurperiode (veelal 50 jaar), verminderd met de zogenaamde exploitatiekosten zoals onderhoud etc. het directe rendement. Daarnaast geldt vaak een bepaalde waardevermindering op het vastgoed. Deze waardevermindering betekent naast het directe rendement vaak ook een indirect rendement, wanneer de waarde aan het einde van een exploitatieperiode verzilverd kan worden, bijvoorbeeld door uitponding, het verkopen van huurwoningen. Met name dit indirecte rendement betekent voor woningcorporaties het belang van behoud van de waarde van hun bezit en het belang om te waken voor kwaliteitsbehoud in fysieke zin, maar eveneens in sociale en economische zin. Eerder is gemeld dat commerciële beleggers zich steeds meer lijken toe te leggen op gebiedsgericht beleggen. Voor woningcorporaties is dit eigenlijk al core business. Zij zijn continue aanwezig in het gebied en kunnen sturen in zowel fysieke zin als sociale als economische zin, zoals hiervoor omschreven. De beweging van de commerciële ontwikkelaars bevestigt de kracht van dit gebiedsgerichte werken en het belang van het inzetten op marktkwaliteit ten behoeve van de marktwaarde van gebieden en vastgoed in deze gebieden.

3.4.5. De ontwikkelende woningcorporatie

Veel woningcorporaties vullen in het kader van genoemd strategisch voorraadbeleid hun bezit aan met nieuwe woningen, soms door de sloop van oude woningen. Op deze wijze behouden woningcorporaties een bezit met een goede kwaliteit en financieel perspectief (revolving fund). Ook vindt uitbreiding van het bezit plaats door bijvoorbeeld verdichting, het ontwikkelen van nieuwe locaties of (turn-key) verwerving, maar uiteraard ook door eigen ontwikkeling. Daarnaast ontwikkelen veel woningcorporaties ook woningen voor de koopsector, waarbij de winst geldt ter compensatie van onrendabele investeringen, voortvloeiend uit de maatschappelijke doelstellingen. Ook wordt hiermee ingezet op differentiatie van het woningaanbod en het bieden van perspectief op een wooncarrière voor eigen en nieuwe bewoners. Schellen [2006] deed onderzoek naar de wijzen waarop woningcorporaties vorm kunnen geven aan projectontwikkeling. Zo is het mogelijk om de ontwikkeling onder te brengen in een aparte entiteit of zelfs een met anderen gedeelte entiteit. Veel woningcorporaties hebben ervoor gekozen om de ontwikkeling onder te brengen in een aparte afdeling die vast onderdeel is van het concern. Eigen ontwikkeling biedt kansen om producten optimaal af te stemmen op de vraag. Dit betekent echter ook dat kennis van product- en projectontwikkeling en marktinzicht voldoende moet zijn gezekeerd in de organisatie. Zo is er een relatie te erkennen tussen het eerder genoemde strategische voorraadbeleid, vormgevend aan de bedrijfsstrategie en de project- of gebiedsontwikkeling vanuit corporaties. Deze relatie is door verwoord Deloitte [2006] geschematiseerd.



Figuur 15. Relatie projectontwikkeling, missie en strategisch voorraadbeleid [Deloitte, 2005, p.16].

3.4.6. De woningcorporatie als sociale huisbaas

Woningcorporaties zijn, volgens BBSH doelstellingen, als huisbaas verplicht om, naast het bieden van een goede woning, ook hun bewoners het ongestoorde woongenot te bieden [Westra, college 23-09-08]. Dit vraagt om het permanent actief inzetten op het beheer van de woningen, niet alleen in technische zin, maar ook in sociaal opzicht. Woningcorporaties hebben daarom sinds lange tijd al functies als wijk- en complexbeheerders. Woningcorporaties zijn bij uitstek in staat om perspectief te creëren voor bewoners in zwakke woonwijken en woonkernen. Niet alleen door te investeren in de fysieke pijler, maar ook door weer volop actief te zijn en mee te beslissen in versterking van de sociale pijler. Dit betekent niet dat woningcorporaties zelf alles uit moeten voeren, maar wel dat ze coalities kunnen sluiten en met ketenpartners zoals een buurtbedrijf, onderwijsinstellingen, ondernemers en gemeente, gebiedsgericht aan de slag moeten. Het goed beheren van een buurt of complex vraagt veel kennis van sociale systemen en structuren en dus van de woningcorporaties zelf. Het organiseren van sociaal verband in woongebieden vraagt daarnaast ook de inzet van bewoners, gebruikers en andere (maatschappelijke) instellingen. In principe vormen sociale systemen zichzelf. Wel zijn er krachten nodig van buitenaf die deze modellering mee sturen en eventueel bijsturen [Van Assche, 2006, p.18] Samenwerking is hier essentieel en vormt een basisbeginsel voor woningcorporaties. Zij zijn een essentiële schakel in de emancipatiemachine die de stad van vandaag is geworden, zoals dit ook is gesteld in het Vromraad advies 'Stad en Stijging' [2006]. Juist ook de minder fysieke factor waarin woningcorporaties zo'n grote rol kunnen spelen benadrukt de Vromraad. Het gaat hier over verduurzaming op sociaal-maatschappelijk, en economisch niveau. De focus van de woningcorporaties is zichtbaar verschoven van stenen naar mensen. De Vromraad stelt de "stad als ladder", waarop mensen kunnen klimmen. Het is aldus zaak om de juiste treden op de ladder te creëren en te behouden. Wanneer iemand gestegen is op de ladder is het vervolgens de uitdaging voor de stad of het gebied om diegene te behouden, te binden.

De Vromraad omschrijft *stijgings*routes, waarop ingezet kan worden bij ingrepen in de stad, analoog aan gebiedsontwikkeling. Samengevat gaat het hier om stijging door onderwijs, vooruit komen op de arbeidsmarkt, betrokkenheid van ondernemers in wijken, vooruitkomen op de woningmarkt en stijgingsroutes in vrije tijd. De rollen die overheid, woningcorporaties en overige (maatschappelijke) organisaties hierin kunnen of moeten nemen verschillen. Om bewoners die gestegen zijn op de stedelijke ladder te kunnen behouden voor stad of wijk, ofwel te *binden* moet volgens de raad worden ingezet op de volgende punten. Mensen moeten ruimte vinden voor de eigen levenswijze, zij willen een beheersbare en veilige omgeving, willen graag wonen in een sociaal vertrouwde omgeving en willen zich kunnen identificeren met en trots kunnen zijn op hun buurt. Dit sluit dus in grote mate aan de eerdere constatering in dit rapport dat het belang van beleving enorm groot is en dat de waarde van wonen in grote mate wordt bepaald door het brede aspect ‘woonomgeving’, hetgeen veel meer is dan alleen de woning zelf. Ook de Vromraad benadrukt dit nogmaals in haar advies “Wonen in ruimte en tijd” [2009].

Samenvattend wordt gesteld dat het van belang is voor een stad en bewoners om kansen en prikkels krijgen zich te ontwikkelen op ieder gebied, sociaal maatschappelijk en economisch, waarbij eveneens moet worden ingezet op behoud van de gestegenen. Het gaat hier in eerste instantie om het bewustzijn van beleidsmakers en de grote spelers in de stad, waaronder woningcorporaties. Het gaat hier dus om het inzetten op duurzame sociale en economische structuren, waarbij gewezen wordt op de eerder aangehaalde en in dit rapport centraal staande functionele kwaliteit van gebieden.

3.5. Woningcorporaties en de conjunctuur

De omslag in de conjunctuur leidt wereldwijd tot verslechtering van financiële situatie van bedrijven en particulieren, met een groot effect op verschillende marktsectoren, waaronder de vastgoedmarkt. Zo is er sprake van een beperkte leencapaciteit van bedrijven en particulieren, door het aangescherpte financieringsklimaat. De waarde van beleggingen is sterk gereduceerd met gevolgen voor pensioenen en de opbouw van eigen vermogen en er is een afname van werkgelegenheid en van koopkracht. Naast dat er sprake is van een feitelijke economische crisis kan gesproken worden van een vertrouwenscrisis. Woningeigenaren zijn bang om de eigen woning niet te kunnen verkopen of zien de overwaarde van hun woning dalen. Door deze ontwikkeling komt de woningmarkt op slot te zitten. Voor woningcorporaties betekent dit dat zij de afzet van nieuwe woningen, maar ook de verkoop van voormalige huurwoningen sterk zien afnemen. Zij moeten zich bewust zijn van de bedreigingen van de verslechterde conjunctuur en zullen hun beleid voor beheer en ontwikkeling hierop af moeten stemmen.

Toch zijn er ook kansen voor woningcorporaties denkbaar. Zo kunnen woningcorporaties goedkoop geld lenen en is de rente anno begin 2009 laag. Woningcorporaties acteren met name in het lagere prijssegment, waar het risico op prijsval geringer is. Door de daling van de leencapaciteit zullen meer mensen in het lagere prijssegment zoeken, het segment waar woningcorporaties sterker vertegenwoordigd zijn. Door stilval van de bouwproductie zullen de bouwkosten naar verwachting gaan dalen. Woningcorporaties zijn daarnaast goed in staat om maatwerkproducten te ontwikkelen in koop en huur en in diverse segmenten. Hier wordt in hoofdstuk 4 verder op ingegaan. Uit een studie van het OTB [Boelhouwer, 2006] blijkt dat conjunctuurdaling bij consumenten wel invloed heeft op het gewenste prijsniveau en de verhuisgenegenheid, maar dat deze in veel mindere mate invloed heeft op het gewenste kwaliteitsniveau. Hiermee komt de prijs-kwaliteitsverhouding onder druk te staan en versterkt het belang om het juiste aanbod op de juiste vraag af te stemmen. Woningcorporaties moeten zich in de komende periode oriënteren op zowel de bedreigingen als de kansen. De kans is hierbij groot dat de sector marktgeoriënteerder uit deze conjunctuurdaling komt.

3.6. Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling

Uit voorgaande blijkt dat woningcorporaties zich uitgedaagd zien een brede markt te bedienen. Hoofdzakelijk betreft het vanuit de core business, het bieden van huisvesting aan diegenen met een beperkte beurs. Vanuit deze verantwoordelijkheid hebben woningcorporaties een diepe geworteldheid in steden en gebieden, waarbij zij belangen hebben in zowel fysieke, economische als sociale zin. Om beter invulling te kunnen geven aan de (BBSH)doelstellingen richten veel woningcorporaties zich op een steeds breder werkveld. Hierbij zijn er activiteiten te onderscheiden die van groot belang kunnen zijn bij gebiedsontwikkeling, zoals ook Aedes verwoord, in haar ‘Antwoord aan de Samenleving’ [2007, p.4]. Aedes noemt als aandachtsvelden; wijk- en buurtaanpak, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen en kwetsbare mensen, energiegebruik en bouwproductie. Het betreft bij gebiedsontwikkeling dan ook expliciet de ontwikkeling en verkoop van koopwoningen, de ontwikkeling en verhuur van (middel)dure huurwoningen de renovatie en het beheer van huurwoningen en bijbehorende ruimten.

De Aedescode geeft helder weer hoe woningcorporaties vandaag de dag bestaan “In het besef dat een thuis meer is dan een huis; burens, een schone, veilige woonomgeving en andere voorzieningen, doen woningcorporaties alles wat in hun vermogen ligt om samen met mensen die voor wonen een beroep op hen doen, goed wonen waar te maken”.

Woningcorporaties zijn hiermee voor de samenleving aanspreekbaar op de kwaliteit van wonen en leven in buurten en wijken [stuurgroep Meijerink, 2008, p.3]. Duidelijk is dat woningcorporaties zich bevinden op het snijvlak van fysieke, sociale en economische taken en vraagstukken. Zij hebben zich ontwikkeld tot ondernemingen die een brug kunnen slaan tussen deze pijlers. Groot is echter nog altijd de zoektocht naar een optimale invulling van de rol die zij kunnen vervullen in het Nederlandse bestel van wonen en leven. Het zijn hierbij niet alleen de woningcorporaties die sturend zijn, ook de overheid en maatschappij hebben hierin een stem.

Om beter invulling te geven aan hun integrale rol is, na de reeks van stadsvernieuwing in de 70^{er} jaren, sociale vernieuwing in de 80^{er} jaren, herstructurering in de 90^{er} jaren en het grote stedenbeleid en de stedelijke vernieuwing in de afgelopen periode nu het tijdperk gekomen van het wijkgerichte werken, zoals dat in voorgaande al is geconstateerd. Overigens waren veel woningcorporaties al veel langer bezig met het werken en aanpakken op wijkniveau. Het gaat hier om het concreet maken van het concept 'wijk', een afgebakend gebied, fysiek en/of mentaal, waarbinnen een integrale aanpak wordt voorgestaan bij het vooruitbrengen van dit gebied. Bij een dergelijke wijkgerichte, of gebiedsgerichte aanpak is de beredenering dat de investering ertoe leidt dat de gebruikers beter gaan functioneren in hun structuren en systemen [De Kam, 2008, p11]. Hier is een analogie naar de ontwikkeling van concrete stedelijke gebieden, ofwel gebiedsontwikkeling, snel gelegd. De kracht in dit wijkgerichte werken zit hem in de integraliteit, die de vorm te geven aanpak in lijn met de BBSH doelstellingen brengt.

Deze noodzaak tot integrale aanpak heeft volgens De Jong [2007] verdergaande consequenties voor het opereren. Inzetten op dienstverlening gaat in dit opzicht volgens De Jong verder dan een overlevingstactiek in het veranderde politieke klimaat, het gaat erom dat er daadwerkelijk wordt ingezet op de ontwikkeling van en voor de samenleving. Dit betekent dat nog meer dan zich ontwikkeld in de afgelopen jaren gekeken zal moeten worden naar de noden van de maatschappij. De behoeften vanuit de functiegroepen, de noden van de markt. En dat niet alleen voor de markt moet worden gewerkt, maar ook door. Anno 2009 is er een woningcorporatiesector die ver ontwikkeld is op een breed werkterrein. Deze kan een grote rol, wellicht een grotere dan ooit, spelen in de ontwikkeling en het behoud van kwaliteit van wonen en leven voor veel meer mensen dan alleen hen met een laag inkomen. Dit geldt in zowel fysieke, sociale al economische zin ten behoeve van de afzet, aarding en houdbaarheid van functies, voor zowel de woningcorporatie als sociaal huisbaas, belegger, (gebieds)ontwikkelaar en maatschappelijk ondernemer. Meer dan ooit moet er daarom ingezet worden op sterkere marktoriëntatie in brede zin, van te leveren diensten en producten tot de wijze waarop deze tot stand worden gebracht.

4. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties

4.1. Algemeen

In hoofdstuk 2 is een korte uiteenzetting gedaan van de complexe materie van gebiedsontwikkeling. Daarbij is in het bijzonder ingezoomd op het belang van marktkwaliteit als onderdeel van de inhoud van gebiedsontwikkeling. Daarnaast is aangegeven dat vaak een groot aantal partijen betrokken is. Woningcorporaties spelen hierbij menigmaal een grote rol, omdat zij een positie hebben of wensen in het gebied en hiermee een grote verantwoordelijkheid jegens het gebied en haar (toekomstige) gebruikers hebben. In hoofdstuk 3 is de actor woningcorporatie nader bestudeerd. Hierbij is duidelijk geworden dat woningcorporaties partijen zijn met een groot potentieel aan middelen, waarmee zij een brede markt kunnen bedienen. Wel is duidelijk geworden dat zij in hun handelen beperkt worden door een kader van regels en bepalingen, die soms zeer rigide zijn en soms ruimte voor eigen invulling bieden. Hierdoor hebben de ca 500 woningcorporaties in Nederland zich ontwikkeld in diverse richtingen. Er zijn hierbij verschillende bedrijfsstijlen getoond en de grote vraagstukken zijn aan het daglicht gebracht. In dit hoofdstuk worden de marktkwaliteit binnen gebiedsontwikkeling en de actor woningcorporatie verder samengebracht. Aan de orde zal worden gesteld wat marktkwaliteit voor een woningcorporatie betekent en op welke wijze woningcorporaties hier bij gebiedsontwikkeling invulling aan kunnen geven. Hiermee wordt invulling gegeven aan onderzoeksvragen 3a en 3b.

4.2. Marktkwaliteit nader bezien

Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling behelst de mate waarin wordt beantwoord aan de vraag van gebruikers van dat gebied [Van 't Verlaat, 2007]. Veel andere definities van dit begrip kent de literatuur niet. Opvallend is dat anno februari 2009 ‘ruimtelijke kwaliteit’ op wikipedia.org 101 hits kent, tegenover 0 hits voor ‘marktkwaliteit’. Om meer inzicht in het begrip te verkrijgen is een verdere ontleding van het begrip gewenst. Sprake is van een kwaliteitsdefinitie van hetgeen de markt behelst. Opvallend is echter dat bij nadere uitlichting zal blijken dat beiden begrippen zijn met verschillende betekenissen (meta-begrippen).

Het begrip **markt** heeft verschillende betekenissen. Van Dale kent een vrij magere omschrijving van het begrip met:

“1. plein of publieke plaats voor koop en verkoop 2. bijeenkomst voor koop en verkoop: hij is van alle ~en thuis weet overal raad op 3. vraag en aanbod; uitwisseling van producten: een nieuw artikel op de ~ brengen introduceren; de wereldmarkt 4. marktprijs: de ~ bederven voor veel te lage prijs verkopen; in de ~ zijn genoemd worden voor een functie”.

Wanneer partijen fysiek aanwezig zijn noemt men dit een **concrete markt**, zoals een veemarkt of weekmarkt. Hiertegenover staat het in de economie het begrip **abstracte markt**. Er is geen concrete, zichtbare, ontmoetingsplaats, bijvoorbeeld de (wereld)graanmarkt of de huizenmarkt. Vandaag de dag ziet men dit vertaald in termen als internetforum, een digitale plek waar mensen met gelijke interesse elkaar kunnen ontmoeten. Hier is geen sprake meer van een fysieke vorm van uitwisseling. In de meest algemene zin is markt het geheel van omstandigheden waaronder gevraagde en aangeboden hoeveelheden van een bepaald product of een bepaalde dienst verhandeld worden en waar een prijs ontstaat. [wikipedia.org]. Kern is dus het geheel aan gevraagde en aangeboden producten.

Kwaliteit wordt in Van Dale omschreven als;

“1. mate waarin iets goed is; gesteldheid, hoedanigheid, aard: de ~ van deze stof 2. functie: in zijn ~ van burgemeester 3. goede hoedanigheid: iemand met ~en bekwaamheid; ~sartikelen”.

Het gaat hier om de gesteldheid en hoedanigheid van iets of iemand, waarbij zou kunnen worden toegevoegd, zo toont ook het 3^e punt in Van Dale, dat het kan gaan om (het streven naar) het goede hiervan. Lastig hierbij is dat ook “goed” meerdere betekenissen kan hebben; goed als tegenstelling tot kwaad, goed als tegenstelling tot slecht, goed als fysiek object van waarde, stof of textiel, goed als profijtelijk of goed als aanname van een waarheid. Laatst genoemd is goed als aanduiding dat iets functioneel is, correct of juist, welke zich laat relateren met het hiervoor omschreven begrip ‘markt’. In dit kader wordt nogmaals gewezen op de eerder in dit rapport gegeven relatie tussen marktkwaliteit en functionele kwaliteit. ISO 8402 van het Nederlands Normalisatie Instituut is kwaliteit tot slot als volgt te definiëren “Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften”. Deze definitie legt een sterke link van het begrip kwaliteit naar de eerder genoemde markt, het gaat ook hier om producten en diensten en de mate waarin zij voldoen aan de behoeften.

Marktkwaliteit gaat dus over de mate waarin en de manier waarop aangeboden producten en diensten voldoen aan de vastgestelde en vanzelfsprekende behoeften. Voor woningcorporaties impliceert dit bij gebiedsontwikkeling het afstemmen van aangeboden producten (inclusief diensten) op de vastgestelde en vanzelfsprekende behoeften van de gebruikers van het gebied.

Tot slot wordt teruggekomen op de **functionele kwaliteit**. Van Dale kent hier de volgende begripsbepalingen.

“func•ti•o•neel: 1. de functie betreffend 2. een (duidelijke) functie hebbend; doelmatig”

“func•ti•o•ne•ren: zijn functie verrichten; werken”

De kern is hierbij de mate waarin de werking van iets of iemand doelmatig is. Dus of na het ontstaan of de implementatie van iets of iemand ook daadwerkelijk doelmatig is, cq functioneert. Hiermee wordt impliciet de dimensie tijd geïntroduceerd, waarmee kan worden gesteld dat functionele kwaliteit als vorm van marktkwaliteit ook toekomstgericht is. In voorgaande hoofdstukken is reeds gebleken dat deze dimensie tijd zowel bij gebiedsontwikkeling als voor de actor woningcorporatie een wezenlijke factor is. Hiermee is het begrip marktkwaliteit als volgt te definiëren.

marktkwaliteit verwijst naar **de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften.**

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet op welke wijze woningcorporaties invulling kunnen geven aan deze begripsbepaling door, bezien vanuit het oogpunt van woningcorporaties, de determinanten voor marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling uiteen te zetten. Het gaat hierbij om de afstemming van vraag en aanbod, hetgeen als **‘marketing’** wordt aangeduid. Het gaat dan ook om het verbinden van de discipline van marketing met het proces van gebiedsontwikkeling. Hiermee treed een nieuw begrip in dit rapport ten tonele en wel een zeer wezenlijke. Het begrip marketing zal in dit hoofdstuk dan ook de kapstok vormen waaraan het geheel wordt opgehangen. Hierbij zal worden nagegaan op welke wijze marketing als discipline kan worden verbonden met het proces van gebiedsontwikkeling. Daarin ligt het antwoord op de vraag op welke wijze woningcorporaties marktkwaliteit kunnen incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling.

4.3. Begripsbepaling van marketing voor woningcorporaties

De begripsbepaling van **marketing** in Van Dale is opvallend beperkt; *“mar•ke•ting [ma:rketing]; commercieel beleid”*. Traditioneel werd marketing gezien als het geheel van alle activiteiten, gericht op de bevordering van de ruil van producten. Onder andere de Amerikaanse marketinggrootheid Philip Kotler gaf deze definitie aan het begrip. Deze omschrijving werd later echter als te beperkt beschouwd, onder andere door de AMA (American Marketing Association) [Wikipedia.org]. Meer en meer werd de basis gelegd bij de feitelijke consumentenbehoeften en het belang om deze behoeften te identificeren. Marketing als discipline heeft zich hiermee verder ontwikkeld, gestoeld op kennis uit andere vakgebieden zoals psychologie, sociologie en economie. Het totaal aan definities van wat marketing behelst is enorm. Vanaf 2004 hanteert het AMA, als een van de meest invloedrijke organisaties binnen de marketingwereld, de volgende definitie “Marketing is een functie binnen organisaties en (tevens) een verzameling van processen voor het creëren, communiceren en leveren van waarde voor klanten en voor het beheersen van de klantrelatie op manieren die gunstig zijn voor de organisatie en haar stakeholders” [Wikipedia.org]. Samengevat behelst marketing het geheel van de theorieën en technieken, i.c. het **proces**, om producten (waaronder diensten) optimaal af te zetten, door bij het aanbieden ervan zo goed mogelijk rekening te houden met de behoeften en specifieke wensen van de (potentiële) gebruikers. Eenvoudiger gezegd vormt marketing als het ware een brug tussen producten en (potentiële) gebruikers [Van 't Verlaat, college 11-12-07, p.5]. Hierbij wordt, lettend op voorgaande begripspalings expliciet de dimensie tijd toegevoegd, omdat gesteld is dat het niet slechts gaat om de huidige vraag en het huidige aanbod.

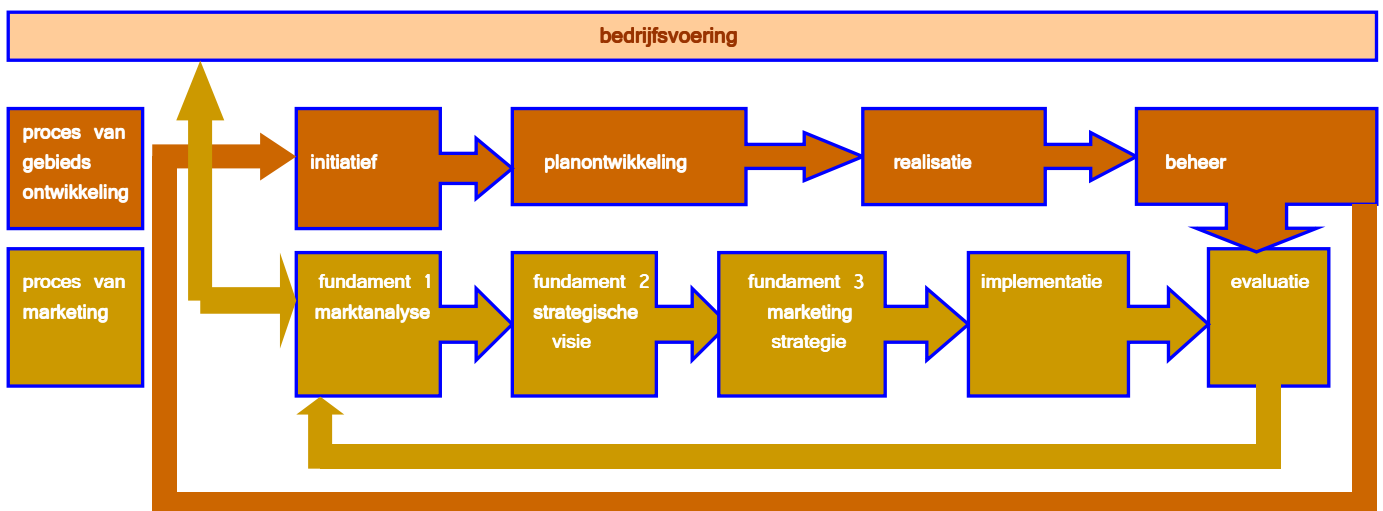
Marketing als discipline is bij de meeste woningcorporaties nog niet diep geworteld. Om beter in te kunnen spelen op marktveranderingen en om tot betere klanttevredenheid te komen, is het inbedden van deze discipline echter zeer belangrijk. Een organisatie met marketing in de genen is nu eenmaal gevoeliger voor prikkels van buitenaf en daardoor ook tot beter presteren in staat conform de verwachtingen van de buitenwereld [Laurens en Stekelenburg, 2008, p.12]. Een stap extra in de uiteenzetting van het begrip marketing is nodig voor woningcorporaties om concreter invulling te kunnen geven aan deze opgave.

Van 't Verlaat [college 11-12-07, p.12] beschrijft hoe het proces van marketing steunt op drie fundamenten.

- Er dient een goede *marktanalyse* aan ten grondslag te liggen;
- Er dient een *integrale visie* te zijn voor toekomstige ontwikkelingen;
- Er moet in het verlengde van voornoemde punten een *marketingstrategie* worden geformuleerd.

Omdat marketing gezien moet worden als een middel om een bepaald doel te bereiken wordt in de theorie menigmaal gesproken over het belang van de marketingdoelstelling. Zo geeft De Boer [1996, p.22] aan dat het formuleren van de marketingdoelstelling de feitelijke eerste stap zal zijn. Hierbij dient de doelstelling te voldoen aan drie voorwaarden; Er dient een echt doel in te staan, het gewenste effect dient uitgedrukt te worden in meetbare termen en er dient een meetbare termijn aan gekoppeld te zijn. Juist deze drie voorwaarden geven direct aan dat het formuleren van een heldere (smart) marketingdoelstelling bij een proces van gebiedsontwikkeling zo goed als onmogelijk, en eigenlijk zelfs ongewenst is. De algehele doelstelling van het marketingproces zal evident zijn. Bijdragen aan de afstemming van vraag en aanbod voor nu en in de toekomst. De doelstelling zal vorm krijgen gaandeweg het proces, via positionering naar de feitelijke marketingstrategie. De betrekkelijkheid van het begrip marketingdoelstelling hiermee bepalend.

Deze drie fundamenten geven invulling aan het gehele proces van het zoeken naar de behoeften van de consument, via het ontwikkelen van de juiste producten tot en met het inzetten op goede afzet en tot slot zelfs het behoud van de bereikte kwaliteit. Via de opbouw op deze fundamenten is het voor woningcorporaties mogelijk om in te zetten op een optimale inbreng van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling. Hiermee is een relatie te leggen met de fasen waarin een gebiedsontwikkeling tot stand komt, zoals omschreven in hoofdstuk 2. Deze relatie zal in de volgende paragrafen helder worden gemaakt. Als mentaal anker wordt de basis voor het verbinden van het proces van marketing met het proces van gebiedsontwikkeling in de volgende figuur schematisch weergegeven.



Figuur 16. Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het marketingproces

4.4. Het eerste fundament; de marktanalyse

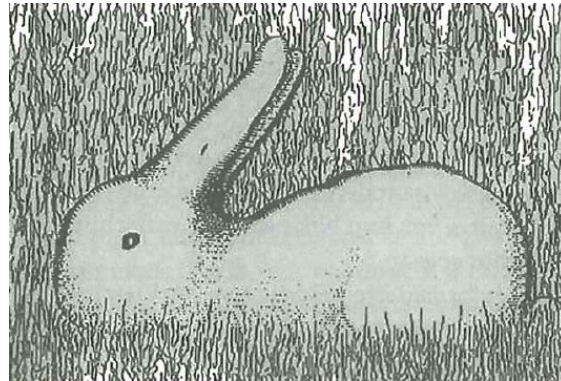
Eerder is al aan de orde gekomen dat producten in feite kunnen bestaan vanuit het feit dat zij worden afgenomen. In hoofdstuk 2 is zelfs gesteld dat de zin van gebiedsontwikkeling als geheel wordt bepaald door de vraag of er vraag is naar deze ontwikkeling. In zijn algemeenheid geldt dus de vraag 'is er markt voor het product waarop wordt ingezet bij gebiedsontwikkeling?' Voor woningcorporaties is deze vraag te specificeren, afhankelijk van de positie die zij in (wensen te) nemen bij gebiedsontwikkeling. In hoofdstuk 3 is het werkveld van woningcorporaties uiteengezet. Hier is gebleken dat dit werkveld alle drie de pijlers van gebiedsontwikkeling betreft. In fysieke zin is een woningcorporatie vastgoedbeheerder, belegger en ontwikkelaar. In economische zin kan een woningcorporatie zich manifesteren als werkgever, opleider en kan zij economische structuren faciliteren. In sociale zin ten slotte is een woningcorporatie huismeester, hoeder van orde en veiligheid en in algemene zin vormt zij hiermee het zogenaamde maatschappelijke middenveld. Hierbij wordt ook zeker gewezen op de eerder omschreven stijngsmogelijkheden en bindingsaspecten. Positiebepaling is voor een woningcorporatie dus van groot belang omdat dit iets zegt over de reikwijdte en de insteek van het te verrichten marktonderzoek.

Zo is het bij de ontwikkeling van een nieuw wijkdeel wellicht minder zinvol om onderzoek te doen naar gevoel van de markt bij het imago van de wijk dan bijvoorbeeld bij de herstructurering van een naoorlogse wijk met grote sociale problemen. Het is onder andere deze afweging die dit fundament plaatst binnen de eerste fase van een gebiedsontwikkeling, de initiatieffase.

Marktonderzoek is veelal explorerend van karakter. Men onderzoekt wat de bestaande en nieuwe meningen, gedachten en behoeften zijn ten behoeve van de (her)ontwikkeling van een gebied. Het is daarnaast echter ook mogelijk een onderzoek in toetsende zin te verrichten, waarbij de marktwaardering voor lopende plannen wordt getoetst. Dit kan helpen om plannen tijdig bij te sturen en aansluiting te behouden tussen vraag en aanbod.

Aan de hand van de gekozen vorm(en) van marktonderzoek kan inzicht worden verschaft in het beeld dat gebruikers hebben van een gebied of van de woningcorporatie, in de eisen die (potentiële) gebruikers stellen aan producten (inclusief diensten), in wat gebruikers beschouwen als sterke en zwakte punten van een locatie en/of de woningcorporatie, verhuismotieven, de concurrentiepositie en dergelijke [Van 't verlaat college 11-12-07, p.12]. Het gaat er niet slechts om te weten te komen dat de consument de voorkeur geeft aan een rijtjeshuis met een plat dak, het is belangrijker om te weten waarom dat zo is [Zaltman, 2003, p.38].

Daaruit zou namelijk wel eens kunnen blijken dat de consument nog liever in een woning met een schuine kap zou willen wonen, maar dat dit bij het ontbreken van het aanbod als keuze niet genoemd wordt. Om dergelijke inzichten te krijgen in de behoeften die vanuit de gebruikers en of de toekomstige gebruikers aan het gebied en de woningcorporatie als actor in het gebied worden gesteld zijn er verschillende vormen van onderzoek mogelijk, welke via verschillende methoden verricht kunnen worden. Zo wordt het mogelijk dat een bedrijf er achter komt dat de consument een konijn ziet, maar vooral ook waarom deze niet de eend ziet die zij probeert om af te zetten.



Figuur 17. Ziet u een konijn of een eend? [Zaltman, 2003, p.98]

Een **eerste principieel onderscheid** dient gemaakt te worden tussen de traditionele, hardere dimensies en de zachte dimensies van de markt die men onderzoekt. De harde aspecten die men kan onderzoeken betreffen met name demografische gegevens, inkomen, leeftijd, gezinssamenstelling en dergelijke. Met het ontwikkelen van de betekenis van beleving als keuzevormende dimensie heeft zich een meer zachte vorm van markt oriëntatie ontwikkeld. Hier betreft het een oriëntatie op de waarden en normen van de consument.

Een **tweede principieel onderscheid** is te maken in een interne oriëntatie en een externe oriëntatie bij analyses. Om de behoeften van de (toekomstige) gebruikers te kennen is een externe oriëntatie wezenlijk. Niet vergeten moet echter worden om ook stil te staan bij de eigen kwaliteiten en maken. Van het scala aan onderzoeksgebieden en methoden waarvan woningcorporaties zich kunnen bedienen bij gebiedsontwikkeling volgt hieronder een uiteenzetting.

4.4.1. Typen onderzoek

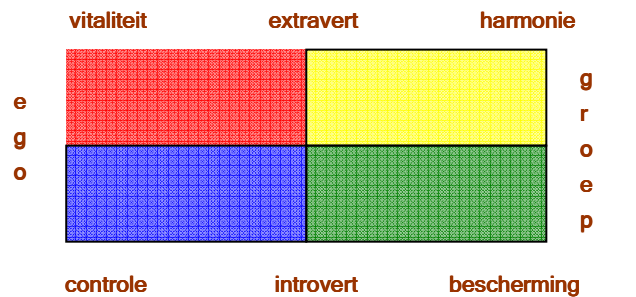
Externe Oriëntatie

De klassieke, harde kenmerken op basis waarvan consumenten hun woon en leefwensen creëren verklaren nog altijd de meeste verschillen in woongedrag, hetgeen ook door de makers van de leefstijltypering wordt erkend [Buys, 2001, p.11-15]. Het gaat om zaken als inkomen, gezinssamenstelling en leeftijd. Deze informatie is bij gemeenten veelal statistisch voorhanden, wordt veelal los gezien. Vaak kennen deze gegevens, waaronder ook die van bijvoorbeeld ABF en Primos een groot en vooral onbenut potentieel.

De zachte kenmerken behelzen de wens om inzicht en grip te krijgen op de meer emotionele drijfveren van de consument en zijn woonkeuzegedrag. Het gaat hier in essentie om de gedachte dat mensen niet alleen meer gehuisvest wensen te worden, maar zich daarnaast ook ergens thuis willen voelen. Dat thuis voelen zit is beleving en emotie. Overigens is het niet zo dat het denken in de zachte kenmerken slechts van deze tijd is. Reeds in de 80^{er} jaren van de vorige eeuw voegde de Franse Socioloog Bourdieu het leefstijlaspect toe aan de meer kwantitatief sociologische (harde) aspecten. Duidelijk is wel dat beleving meer en meer betekenis krijgt, voor de consument en hiermee direct ook voor de producent. Consumentenbeleving is onder andere in de shoppingbusiness sterk ontwikkeld. Zo wordt zowel in fysieke- als in de digitale winkelcentra vaak sterk ingezet op de beleving van de verschillende typen shopper [SCN, jaargang 11, #2 09, p.18].

De kans is groot dat vanuit deze wereld de kennis een plek vindt in de marketing bij gebiedsontwikkeling. Wel wordt gewezen op het belang van en de relatie met de hardere kenmerken. Zo zal de geboorte van een kind van menig 'dynamische tweeverdiener' een modern gezin maken met ineens heel andere woonwensen. Ook Zaltman [2003, p.30] wijst op het feit dat besluitvorming en keuzegedrag draaien om het gelijktijdig functioneren van rede en emotie. Daarnaast is het mogelijk om vanuit de harde, statistische gegevens inzicht te ontwikkelen in het zogenaamde cohortperspectief [Vromraad, 2009, p.33]. Dit betekent inzicht in mogelijke verschuiving in de toekomst van de erkende zachte kenmerken.

Bij *belevingsonderzoek* gaat het niet zozeer om het tellen van meningen, maar meer om het zoeken naar motieven achter deze meningen. Belevingsonderzoek poogt tevredenheid te meten in het licht van typen mensen, soorten buurten en woningen. Een voorbeeld van een dergelijke belevingsonderzoek is het Brand Strategy Research (BSR) model van The Smart Agent Company. De uitkomst van dit model verdeelt de respondenten in vier segmenten, ook wel "werelden" genoemd. Er wordt hoofdzakelijk onderscheid gemaakt in de mate waarin de consumenten groep- dan wel



individueel georiënteerd zijn en de mate waarin de consumenten extravert dan wel introvert zijn. Hiermee zijn de volgende vier belevingswerelden te onderscheiden [The Smart Agent Company, 2008].

- Rode belevingswereld: vitaal, individualistisch;
- Gele belevingswereld: harmonieus, gezellig, groepsgevoel;
- Groene wereld: zekerheid, veiligheid, teruggetrokken;
- Blauwe belevingswereld: controle, ambitie, kwaliteit.

Figuur 18. De belevingswerelden van The Smart Agent Company

Vanzelfsprekend is dit onderscheid te nuanceren en zijn combinaties mogelijk. Wel geeft dergelijk onderzoek een beeld van de belevingswereld van de vraagzijde. Dit is mogelijk bij zowel bestaande als bij nieuwe gebieden. Ook is het mogelijk om een meer "droog" beeld te schetsen van de verschillende *woonwensen*. De woonwensenwijzer van Woonquest is daarvan een voorbeeld. Hier kunnen (potentiële) consumenten hun ideeën aangeven over woonoppervlak, prijs, serviceniveau en dergelijke, waarmee een woonprofiel ontstaat dat zowel klant als producent moet helpen de juiste afstemming te vinden.

Identiteit kan een sterke verbindende schakel vormen bij gebiedsontwikkeling. Het kan partijen binden in langdurige processen en geeft richting aan ontwikkeling en investeringsbeslissingen. Deze bindende factor van identiteit legt een sterke relatie met het organiserend vermogen zoals genoemd in §2.3.4.1. Duidelijkere geprofileerde gebieden maken het daarbij ook voor consumenten makkelijker om gerichte keuzen te maken. Het beeld van (toekomstige) gebruikers van het gebied en haar vormgevers geldt als het *imago*. De mate waarin het lukt om vorm te geven aan de identiteit van een gebied of gebruik te maken van bestaande identiteit is van grote invloed op het imago van een gebied en haar vormgevers. Het is dan ook van groot belang om stil te staan bij beide aspecten en hier zo goed als mogelijk vorm aan te geven en hier voeling bij te blijven houden gedurende het proces van gebiedsontwikkeling.

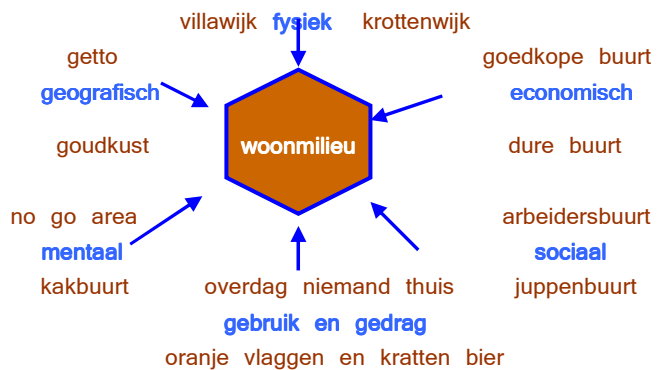
Leefstijlonderzoek is gericht op verschillen in de sociologische, culturele en psychologische dimensie. Het begrip leefstijl vindt zijn oorsprong in het onderscheid tussen standen en klassen van de Duitse socioloog Max Weber [Reinders, 2004, p.25]. Grunfeld (1974) stelt in zijn publicatie 'de grote stad' een levensstijl als 'een consistent geheel van volgens vaste patronen verloopende handelingswijzen, berust vooral op demografische gegevens, sociaal-structurele en culturele data'. Het gaat hier om de dieper liggende waarden en normen van de consumenten. De culturele inslag is aldus van grote invloed bij het onderscheiden van leefstijlen. Zij zijn hiermee niet direct bepalend voor de identiteit van een gebied. Binnen een leefstijl kunnen verschillende identiteiten passen, maar bij een identiteit kunnen ook verschillende leefstijlen passen. [Schubert en Sulsters, 2006, p.15]. Hierbij geldt wel de paradox dat de scherpte van een identiteit wordt verzwakt door de diversiteit aan leefstijlen hierbinnen. Leefstijlen en leefstijlverdelingen zijn er in vele vormen. The Smartagent Company verdeelt de Nederlandse bevolking in zes clusters en langs twee dimensies. Dat kan veel uitvoeriger, zo blijkt bijvoorbeeld uit de modellen van Motivaction, NIPO en NFO-Trendbox. Zo zijn er verdelingen te vinden tot wel tientallen groepen. De Vereniging Nederlandse Gemeenten heeft het kabinet opgeroepen om het in de nieuwe Huisvestingwet mogelijk te maken dat huurders worden geselecteerd op leefstijl. Als experiment heeft woningcorporatie Vestia in Zoetermeer drie flats aangewezen waarin bewoners met specifieke leefstijlen bij elkaar wonen. Een van de flats heeft als thema 'rust en privacy', de anderen 'samenleven' en 'gemengd' wonen. Als aandachtspunt is hierbij wel de neiging tot discriminatie genoemd.

Door harde aspecten als (deel)functies te combineren met de zachtere aspecten als gebruikerskenmerken zijn verschillende *woonmilieus* te onderscheiden. Grunfeld definieert woonmilieus als “de omgevingskwaliteiten van een afgebakend ruimtelijk gebied dat door bewoners regelmatig gebruikt en relevant wordt geacht voor hun activiteiten en communicaties en waar wij bovendien een bepaalde eenduidigheid aan toekennen” [Reinders, 2004, p.15 en Arnoldus, Goetgeluk, Penninga, Reinders en Wassenberg, 2006, p.5]. Zo kan bijvoorbeeld gesproken worden over een laagbouwmilieu met voornamelijk jonge gezinnen of kan er sprake zijn van een hoogbouwmilieu waar veel tweeverdieners wonen. Op deze wijze zijn er talloze milieutypen te onderscheiden. Deze kunnen op hun marktwaardering worden onderzocht en kunnen de basis vormen voor de ontwikkeling van een gebied. Er zijn diverse woonmilieutyperingen te onderkennen. Een van de eerste onderverdelingen is die van VROM in de Nota Ruimte in 2004, waarbij onderscheid werd gemaakt tussen de vijf milieus; centrum stedelijk, buitencentrum, groenstedelijk, centrumdorps en landelijk. Een nadeel hierbij is dat algemene typeringen veelal geen gelijke invulling kennen op lokale schaal. Zo is een centrum stedelijke wijk in Amsterdam iets heel anders dan in Zutphen. Daarom zal classificatie in woonmilieus altijd gezien moeten worden vanuit de juiste context. Een mogelijke variant van de woonmilieuverdeling is de zogenaamde mentale verdeling. Zo heeft bijvoorbeeld Rigo Research een methode ontwikkeld waarbij met en via de gebruikers van een gebied gezocht wordt naar de juiste woonmilieutypologie. Hier gaat het om een combinatie van de Mental Maps als genoemd in §4.6.2. en de woonmilieuverdeling. Een andere variant is het zogenaamde *leefbaarheidsonderzoek*, zoals bijvoorbeeld Lemon, de leefbaarheidsmonitor van Aedes. Hierbij worden objectieve data gecombineerd met oordelen van bewoners en professionals over de mate van leefbaarheid in gebieden.

Om de vele wijzen van woonmilieubepaling te bundelen is in opdracht van het ministerie van VROM het zogenaamde woonmilieuhexagoon ontwikkeld. Hierin worden zes invalshoeken onderscheiden die bij de indeling en typering van woonmilieus een rol spelen. “Elke invalshoek is als het ware een andere bril die kan worden opgezet en leidt tot een andere typologie”. [Arnoldus, Goetgeluk, Penninga, Reinders en Wassenberg, 2006, p.15]. Feit is dat leefstijlen, beleving en woonmilieupvattingen bestaan bij de gratie van keuzevrijheid, beschikbaarheid van bezit, cultureel kapitaal of vrije tijd. Dit impliceert dat een meer sociologische en culturele benadering van de woonvoorkeuren eveneens van beperkte houdbaarheid is.

De dimensie tijd dient hieraan nog te worden toegevoegd, wil de afstemming van de aanbodzijde op de vraagzijde optimaal zijn. Eerder is hierbij gesproken over de functionele kwaliteit, dus niet slechts de mate waarin aanbod afzet vindt, maar ook de mate waarin de ingebrachte functies langere tijd aarden in een gebied. Onderzoekstechnisch is deze dimensie tot een vak verworven in *trendonderzoek* door de zogenaamde futurologen en trendwatchers. De Nederlandse trendwatcher Adjiedj Bakas geeft in zijn boek Megatrends Nederland [2005] een interessante weergave van de verschuivingen binnen de Nederlandse maatschappij, ondermeer gebaseerd op de internationale trendontwikkelingen, waarvan de belangrijkste zijn; een nieuwe economische wereldorde (China, India en Rusland verdringen Amerika) en de strijd tussen het Christendom en de Islam. In het kort omschrijft Bakas 7 megatrends welke Nederland zullen bewegen.

- Van natiestaat tot nieuwe tribalisering: het belang van Nederland als land neemt af, het belang van bevolkingsgroepen of “stammen” neemt toe. Dit is in lijn met de hiervoor geschetste zoektocht naar consumentengroepen en identiteiten;
- Van tradities naar technologische, spirituele en milieurevoluties: De tijd van de technologische implementatie, opkomst van de klimaatgekte, herleving van religie en van het “ietsisme”. Hiermee wordt het belang van de beleving en emotie onderkent;
- Van laissez faire naar veiligheidsobsessie: Met het oog op criminaliteit en terrorisme groeit de drang naar veiligheid, zich manifesterend in allerhande beleid tot aan feitelijke gated communities;
- Van overheidscontrole naar einde der verzorgingsstaat; Eigen verantwoordelijkheid als nieuwe norm;
- Van corporatieve democratie naar aandeelhoudersdemocratie: Van poldermodel naar een interactievere besluitvorming;
- Van Argentinië-model naar het nieuwe VOC-Model: Nederland niet langer als slaapland, maar wederom inzetten op de kracht van het land, handel en dienstverlening zoals in de VOC tijd;
- Van calvinistische cultuur naar Aziatisering, islamisering en deseksualisering: Tijd van de nieuwe bevolkingsgroepen.



Figuur 19. Woonmilieuhexagoon [Arnoldus, Goetgeluk, Penninga, Reinders en Wassenberg, 2006, p.15-16]

Voor woningcorporaties is het aanbevelingswaardig om deze, voor velen herkenbare, inzichten mee te nemen in ontwikkeling van beleid en de afstemming van aanbod op de vraag. Dit betekent dat nu direct een eigen trendwatcher aangesteld moet worden, maar dat voeling gehouden moet worden met de grote maatschappelijke ontwikkelingen, om zo de afstemming van aanbod op vraag tijdsbestendiger te maken.

Interne oriëntatie

Kerncompetenties zijn die vaardigheden en aspecten waarin een organisatie goed is. Dit biedt organisaties veelal de kans om een concurrentievoordeel te behalen jegens anderen. Hamel en Prahalad, de grondleggers van het kerncompetentie denken, geven drie criteria waaraan een kernkwaliteit moet voldoen [Wikipedia.org]; Het moet consumenten voordeel verschaffen, het moet moeilijk voor concurrenten zijn het te imiteren en het kan over meerdere producten en markten ingezet worden. Kerncompetenties kunnen van technische aard zijn, maar bijvoorbeeld ook van organisatorische. Woningcorporaties zullen zich bewust moeten zijn van hun eigen kerncompetenties en hiermee van hun directe en indirecte concurrenten. Kerncompetenties slaan een brug tussen lange en korte termijn, zij komen voort uit de wortels van de organisatie en zijn hiermee tijdsbestendig. Signalen vanuit de markt zijn veelal van kortere duur. Producten die vanuit de kerncompetenties worden ontwikkeld zijn veelal bestendiger [Van 't Verlaat, 1997, p.61]. Voorop gesteld wordt dat het één (ontwikkelen vanuit de kerncompetentie) het ander (inspelen op marktsignalen) niet uit hoeft te sluiten. Het gaat om hoe de feitelijke (deel)producten worden opgebouwd. Zie daarvoor §4.6.1. Zeker bij gebiedsontwikkeling zijn de kerncompetenties van grote waarde bij afzet en verankering van producten.

Een SWOT-analyse is een analyse naar de sterke punten (Strengths), zwakke punten (Weaknesses), kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) van een gebied en haar ontwikkeling. Voorafgaand aan een gebiedsontwikkeling, in de eerste fase, wordt deze SWOT analyse gedaan, bij voorkeur in samenwerking met betrokken partijen. Naast een dergelijke analyse op gebiedsniveau is een analyse van de eigen organisatie verstandig. Hiermee wordt in het verlengde van de kerncompetenties direct beschouwd, waar mogelijke gevaren schuilen en zich nog onbenutte kansen bevinden. In hoofdzaak betreffende sterke en zwakke punten de authentieke gebieds- en organisatieaspecten, daar waar de bedreigingen en kansen veelal extern worden bepaald. De kenmerken van gebied en organisatie die uit deze SWOT analyse naar voren komen vormen een belangrijk deel van de input voor de volgende fase van gebiedsontwikkeling (planontwikkelingsfase) en marketing (integrale visievorming en marketingstrategie). Een goed voorbeeld van het streven naar optimale verankering van gebiedseigen kenmerken bij gebiedsontwikkeling is het door Woonbron en Staedion ontwikkelde “gebiedsinteger ontwikkelen” [Schubert en Sulsters, 2006].

4.4.2. Aanpak van de marktanalyse en wijzen van onderzoek

Er zijn verschillende mogelijkheden om een marktanalyse uit te voeren. Onderzoeken kunnen schriftelijk in de vorm van enquêtes worden gedaan, er kunnen mondelinge interviews worden gehouden, telefonische korte enquêtes, data-analyse vanuit beschikbare gegevens en dergelijke. De feitelijke methodiek zal voor een woningcorporatie niet direct van belang zijn. Wel is het belangrijk de methodiek af te stemmen op het type onderzoek en de verkregen gegevens dermate te behouden dat zij eenvoudig en bij voorkeur meervoudig bruikbaar zijn. Denk hierbij aan digitalisering van gegevens tegenover een telefonisch vraaggesprek.

Marktkennis kan op verschillende wijzen worden verkregen. Van 't Verlaat [college 11-12-07, p.13] onderscheid:

- Systematisering van informatie uit contacten met klanten (eigen marktkennis);
- Eigen marktonderzoek of marktpeiling door betrokken organisaties;
- Uitbesteding van onderzoek aan derden, zoals gespecialiseerde bureaus;
- Hieraan is toe te voegen kennisdeling uit strategische allianties.

In figuur 16 zijn de fundamentele van marketing gerelateerd aan de fasen van gebiedsontwikkeling. De relatie tussen dit eerste fundament en de initiatiefase bij gebiedsontwikkeling is evident. De vraag doet zich hierbij echter voor of het inbedden van marktanalyse niet een vast onderdeel zou moeten zijn van de bedrijfsvoering van een woningcorporatie. Het inbedden van permanente bewaking van de markt vraagt betekent een investering in menselijk en financieel kapitaal. Hiertegenover staat een permanente scherpte op de kansen en bedreigingen die zich voordoen op de markt. Inzicht hierin is echter alleen dan zinvol als een woningcorporatie dergelijke kansen en bedreigingen aan kan grijpen ten einde zich voordoende gebiedsontwikkelingen (maar ook ontwikkelingen op kleinere schaal, zoals bijvoorbeeld op bouwblokkniveau) te beïnvloeden. Peters & Waterman [2003] geven aan dat dit ‘staying close to the customer’ een van de 8 basis principes is voor een goede bedrijfsvoering. Zij wijzen hierbij op de kansrijke combinatie van klantcontact, klantinzicht en innovatie. Hiermee kunnen organisaties voorsprong krijgen op de concurrentie.

Voor woningcorporaties gaat het in die zin iets minder om de commerciële vorm van concurrentie, maar het belang van een optimale aansluiting van het aanbod op de klantbehoeften bij gebiedsontwikkeling is evident. Eerder is daarnaast ook een relatie tussen klantinzicht en het strategische voorraadbeleid aangehaald.

Het belang van marktonderzoek is veelzijdig. Het maakt het mogelijk om aanbod beter en sneller af te stemmen op de vraag. Hiermee kan ontwikkel-, afzet- en exploitatierisico worden verkleind en kan beleid sterker worden verzilverd in uitvoering. Daarnaast kunnen verschillende vormen van onderzoek ook de vraagzijde helpen zich te oriënteren op het aanbod. Dus vanaf die zijde de vraag bij het aanbod brengen. Een voorbeeld hiervan is www.woongalerijalmere.nl, waarin consumenten middels het beantwoorden van vragen wordt getoond welk soort woning zij lijken te zoeken in welke soort omgeving. Daarbij is een virtuele link aangeboden waarop is te zien op welke plekken in de stad dergelijk aanbod te vinden is. Hoe betrekkelijk dergelijk gebruik van marktonderzoek wellicht nog is, het geeft goed aan wat de potentie is van marktonderzoek bij gebiedsontwikkeling.

4.4.3. Afhechting van het fundament; de positionering

Wanneer uit de marktanalyse duidelijk is geworden in welke marktsegmenten een gebied succesvol zou kunnen zijn en met welke producttypen de woningcorporatie, op basis van de eigen kerncompetenties hierin kan bijdragen kan vervolgens worden besloten welke posities men met deze kerncompetenties en producttypen wil innemen in de gebiedsontwikkeling. Het gaat hierbij om de profilering richting potentiële gebruikers. In wezen wordt hiermee bij het analyseren van de markt gezocht naar doelgroepen en zogenaamde doelgroepsegmenten, behapbare en inzichtelijke clusters waarop ingezet kan worden bij de (her)ontwikkeling van het gebied. Voor woningcorporaties kan het inzicht tevens van groot belang zijn als indicator die helpt bij het bepalen van de vastgoedstrategie. Het is hierbij essentieel om niet slechts stil te blijven staan bij het onderkennen en omschrijven van de doelgroepen of doelgroepsegmenten, zij het in woonmilieus, leefstijlen et cetera. Deze onderkenning moet verrijkt worden met een ruimtelijke dimensie. Ook De Zeeuw [2007, p.55] wijst op het belang dat, naast het erkennen van verschillende doelgroepen, de waarde van de sociale omstandigheden en het behouden van de omgeving niet vergeten moet worden.

4.5. Het tweede fundament; de integrale ontwikkelingsvisie

Een integrale ontwikkelingsvisie is een samenhangende lange termijnvisie, gericht op toekomstige ontwikkelingen van een gebied. Het is een visie op hoofdlijnen, waarbij prioriteiten worden gesteld en waarbij op hoofdlijnen wordt aangegeven hoe de visie wordt uitgewerkt. [Van 't Verlaat, college 11-09-07]. Dit sluit aan op de verwoording van Pans [Dil, Van Luin en Van Rooy, 2006, p.159] dat gebiedsontwikkeling is samen te vatten in drie kernbegrippen: verbeelden, verbinden en verwezenlijken. De integraliteit behelst een goede afstemming tussen de invalshoeken ruimtelijke kwaliteit, middelen en marktkwaliteit, zoals omschreven in hoofdstuk 2. Hiermee is de ontwikkelingsvisie sector- en facetoverschrijdend. Als schaalniveau noemt Van 't Verlaat de stedelijke schaal ontoereikend, eerder zou gesproken moeten worden over een regionale schaal. Feit is dat de daadwerkelijke uitvoering zich vaak richt op een locatie, een gebied van kleinere schaal. Hierbij is al aangehaald dat veel woningcorporaties sterk wijk-georiënteerd zijn. Juist omdat het gaat om een integrale afweging tussen marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen is een blik over de schutting echter essentieel. De gebiedsontwikkeling dient in de juiste context gezien te worden en die context wordt niet slechts bepaald op gebiedsniveau en stedelijk niveau. Uiteraard is bijvoorbeeld ruimtelijke kwaliteit lokaal invulbaar en zijn veel middelen lokaal te betrekken en te generen, de ruimtelijke referenties alsmede mogelijke te betrekken middelen zullen zich echter snel bovenlokaal bevinden. Met name bij marktkwaliteit is het belangrijk de oriëntatie bovenlokaal te doen, ook al lijkt bekend te zijn dat de vraag met name vanuit bijvoorbeeld de gemeente komt. Een sterke profilering van het te ontwikkelen gebied, maar ook van de woningcorporatie als actor is op bovenlokale schaal kansrijker dan op lokale schaal. Het creëren van een echte ontwikkelingsvisie op dergelijke grote schaal gebeurt niet vaak. Veelal wordt een visie ontwikkeld voor het te ontwikkelen gebied. Hierbij is het wel goed om, zoals hiervoor gesteld de oriëntatie te verbreden, ook al worden feitelijke ingrepen op gebiedsniveau beoogd. Het uitvoeringsgerichte karakter kan tot uiting worden gebracht door bijvoorbeeld een vertaling te maken naar concrete programma's binnen gebiedsontwikkeling. Hierin kan worden aangegeven hoe de projecten gefaseerd en gefinancierd worden en welke actoren verantwoordelijk zijn voor acties en projecten. Op deze wijze kan een vertaalslag naar de uitvoering handen en voeten krijgen. Het tot stand brengen van de integrale ontwikkelingsvisie vormt expliciet de tweede fase van gebiedsontwikkeling, de planontwikkelfase. Daarmee vormt juist deze fase de koppeling tussen het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing. De eerste fasen van beide processen zijn sterk analytisch. In deze tweede fase worden de marktinzichten vanuit de positionering ingebracht in de totale, integrale planvorming voor het gebied.

Van hieruit worden beide processen, evenals overige te onderscheiden deelprocessen, zoals bijvoorbeeld de exploitatievorming, verder vormgegeven [Van 't Verlaat, college 11-09-2007, p.28].

De totstandkoming van een integrale ontwikkelingsvisie is in de volgende stappen uiteen te zetten.

- Strategische omgevingsanalyse, waarbij vanuit de relevante ontwikkelingen (economisch, markt, ruimte, maatschappelijk) in wordt gegaan op de gebiedsgerichte, (boven)lokaal gespiegelde kerncompetenties. Dit leidt tot een strategische positionering ten opzichte van mogelijke concurrerende gebieden, gemeenten of zelfs regio's. Probleeminventarisatie met prioriteitstelling, gericht op de voorgaande omgevingsanalyse en positionering. Ook hieruit blijkt de sterke relatie met het marketingproces, waarbij vanuit de analyse tot positionering wordt gekomen, welke wordt ingebracht in deze ontwikkelingsvisie. Hier komen beiden dus duidelijk samen;
- Vaststellen van doelstellingen. Hierbij streven naar verticale (abstractie) en horizontale (functioneel) integraliteit;
- Uitwerking in beleid waarbij optimalisatie van de invalshoeken leidend is;
- Uitwerking in maatregelen, inclusief fasering en financiering op hoofdlijnen;
- Vaststellen van de verantwoordelijkheden

Veelal is de gemeente een belangrijke partij bij het tot stand komen van de ontwikkelingsvisie. Wanneer een woningcorporatie grote belangen heeft in een te (her)ontwikkelen gebied moet zij echter zorgen dat ook zij een belangrijke rol kan vervullen. Daar waar nodig zou dat zelfs een trekkersrol kunnen betekenen. Woningcorporaties kiezen er steeds vaker voor om zelf een ontwikkelingsvisie op te stellen voor buurten, wijken, steden of zelfs regio's [Rigo, 2007, p.14], wanneer zij aanzienlijk bezit hebben in deze gebieden en er geconstateerde problemen zijn op fysiek, economisch en sociaal niveau. Deze visies kunnen voor woningcorporaties een interne rol en een externe rol vervullen. Zo dienen zij als basis voor verdere beleids- en besluitvorming en voor verdere gesprekken met de verschillende stakeholders. Duidelijk moet zijn dat de meerwaarde van een ontwikkelingsvisie niet slechts is de feitelijke visie, maar vooral ook datgene wat de visievorming in gang zet. De gebiedsvisie als motor voor de gebiedsontwikkeling. In relatie tot deze integrale ontwikkelingsvisie wordt nogmaals gewezen op de samenhang van inhoud en proces bij gebiedsontwikkeling. Tezamen met het eerste fundament, dat van de marktanalyse vormt dit de basis voor het ontwikkelen van de marketingstrategie.

4.6. Het derde fundament; de marketingstrategie

Zoals hiervoor is aangegeven vormt de integrale ontwikkelingsvisie de schakel tussen de verschillende processen. Deze visie vormt de basis van waaruit de verschillende processen hun voortgang vinden. Zo wordt van hieruit gewerkt aan de ruimtelijke ontwerpen, aan de business case en vindt het proces van marketing haar vervolg. Dit middels het bepalen van de marketingstrategie. De marketingstrategie betreft hoofdzakelijk het bepalen van de juiste marketinginstrumenten voor de gedefinieerde doelgroepen. Net als het tot stand brengen van de integrale ontwikkelingsvisie is het bij de marketingstrategie van belang om een zo integraal en gedragen mogelijke strategie te ontwikkelen. Het verdient hierbij de aanbeveling om de partijen die waren betrokken bij het totstandkomen van de integrale ontwikkelingsvisie ook te betrekken bij de marketingstrategie. Naast een overzicht van de in te zetten marketinginstrumenten per doelgroep bevat een goede marketingstrategie een overzicht van in te zetten personele en financiële middelen. Dit moet echter worden gezien als een onderdeel van het gehele procesmanagement rondom gebiedsontwikkeling, in organisatorische en financiële zin.

Met de ontwikkeling van marketing als discipline hebben zich verschillende *marketingmiddelen* ontwikkeld. Deze middelen worden in de marketingwereld aangeduid door de zogenaamde P's, waarvan de meest bekende (de soms alleen bekende) de 4 P's van Jerome McCarthy (1960) zijn, Product, Prijs, Plaats, Promotie. De marketingmiddelen laten zich onderverdelen in klantgerichte middelen en in productgerichte middelen. De klantgerichte middelen hebben zich in de marketing ontwikkeld met het overgaan van de aanbodmarkt, naar de vragersmarkt. Daar waar in een aanbodmarkt nog kon worden volstaan met het hangen van een Prijskaartje aan een Product op een bepaalde Plaats (noem bijvoorbeeld het bepalen van een Prijs van woning), is dat nu vaak niet meer denkbaar. Met de groei naar de vragersmarkt en hiermee groeiende concurrentie is de aandacht verschoven naar het Promoten van de producten. Naast genoemde 4 P's worden in de literatuur 4 P's toegevoegd, die van Personeel, Politiek, Partnership en Psychologie. Nu het belang en het nut van de marketinginstrumenten in zijn algemeenheid is ingekaderd volgt hierop volgend een uiteenzetting van de verschillende marketinginstrumenten waarbij specifiek voor woningcorporaties wordt aangegeven wat de mogelijkheden en potentiële toegevoegde waarden zijn. Eerder is het belang van de dimensie tijd bij gebiedsontwikkeling, maar in het bijzonder bij marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling, benadrukt. Daarom is, vanuit de verbinding van het processen van marketing en gebiedsontwikkeling een negende P toegevoegd, die van Planning. Hier betreft het niet slechts Planning in procesmatige zin, maar evenzo het belang van planning als zijnde timing.

4.6.1. Product

In wezen is het product een deel van de kern van marketing. Eerder is gesteld dat het bestaan of het creëren van een product, ook zijnde een gebied afhangt van de mate van vraag naar dit product. Hiermee nogmaals terugkomen op de stelling dat marketing in feite de brug vormt tussen vraag (markt) en aanbod (product). De ontwikkeling van een product kan net zo eenvoudig zijn als ingewikkeld. In de literatuur en in voorgaande is gesproken over zowel diensten als producten. Gesteld kan echter worden dat diensten evengoed producten zijn. Van Dale brengt hierin niet direct de gewenste helderheid met de volgende bepaling van een product.

"1. hetgeen is voortgebracht door landbouw, industrie, kunst enz.; voortbrengsel 2. opbrengst: het bruto binnenlands ~ de waarde vd totale productie in een land 3. uitkomst ve vermenigvuldiging". Vanuit Wikipedia.org is hier de volgende toevoeging bij te betrekken *"Een **product** in economische zin is alles wat kan worden aangeboden op de markt om aan een vraag te voldoen. Een product kan daarbij een goed zijn, zoals een artikel in een winkel, maar daarnaast ook bijvoorbeeld een dienst "*. Het gaat hier dus om fysieke en niet fysieke zaken die worden aangeboden om aan een bepaalde vraag te voldoen. Voorop gesteld wordt dat het bestaansrecht van producten wordt bepaald door de mate waarin er behoefte is aan deze producten. In wezen geldt voor het proces van gebiedsontwikkeling dat het resultaat, de optimalisatie tussen de hoekpunten, ruimtelijke kwaliteit, middelen en marktkwaliteit geldt als het product dat is ontwikkeld. Hier kan echter worden gesproken van een meta-invulling van het begrip product.

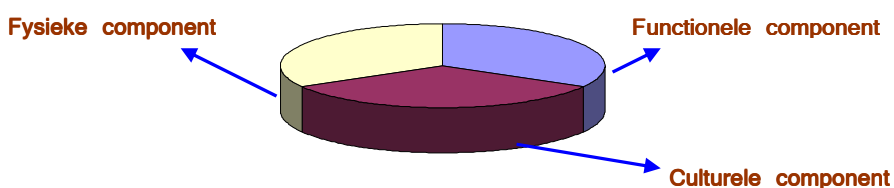
Een verdere uiteenzetting van het begrip product en de wijze van productontwikkeling lijkt op zijn plaats. Hierbij wordt expliciet vermeld dat het hier gaat om de bijdrage die de ontwikkeling van het gebied of de (deel)producten kunnen leveren aan de marktkwaliteit, bezien vanuit het oogpunt van woningcorporaties. Van 't Verlaat [1997] geeft een heldere theoretische analyse van hoe een product gezien kan worden. Hij ontleed het fenomeen product in die zin dat onderscheid kan worden gemaakt tussen productcomponenten en productschillen. Aan de hand van deze ontleding kan vervolgens bewust invulling worden geven bij het tot stand brengen van het product. [Note. *Onderstaande theorie over productontwikkeling is in hoofdzaak gebaseerd op de theorie van Van t' Verlaat, 1997, en div. MCD-colleges*].

4.6.1.1. Productcomponenten

Wanneer men spreekt van een product gaat het vaak over de fysieke verschijningsvorm van hetgeen men bedoeld. Zo kan men bijvoorbeeld lovend praten over het hoekhuis in de Lindendreef dat men net heeft gekocht of biedt een woningcorporatie een appartement van 80 m² te huur aan in de Appelgaarde. Zulke fysieke componenten zijn relatief makkelijk uitwisselbaar voor gelijke fysieke vormen. Zij zijn aan te bieden in een ander gebied of door een andere partij. *Fysieke componenten* waarop woningcorporaties zich kunnen richten zijn als volgt samen te vatten.

- Vastgoed, zijnde huurwoningen, koopwoningen of niet woningbouw;
- Bijbehorende verblijfsruimten en openbare ruimten.

De kracht van een goed product is juist dat zij meer is dan slechts de fysieke verschijningsvorm. De niet fysieke componenten worden onderverdeeld in functionele en culturele componenten. Deze componenten reiken verder dan de fysieke verschijningsvorm en daarmee ook vaak verder dan specifieke producten als woningen en ontwikkelde gebieden. Het zijn dan ook juist deze niet fysieke componenten waarmee woningcorporaties zich zouden kunnen onderscheiden in de markt. Naast deze drie componenten noemt Van 't Verlaat nog de zogenaamde conditionele elementen. Dit zijn elementen die niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn door de woningcorporatie. Een voorbeeld is de doorgaande weg die de gemeente aanlegt in of langs het te (her)ontwikkelen gebied, maar ook de aanpassing van het huursubsidiestelsel vanuit het Rijk valt onder deze niet of nauwelijks te beïnvloeden elementen. Zij zullen in dit onderzoek niet verder worden behandeld, maar evident moge zijn dat het van groot belang is om deze zoveel mogelijk in beeld te hebben en te houden gedurende het gehele proces van gebiedsontwikkeling, omdat zij mede bepalend zijn voor het risicoprofiel en resultaat van de ontwikkeling.



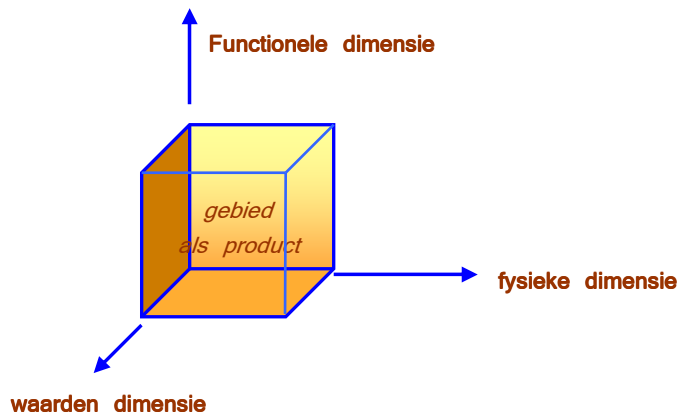
Figuur 20. Productcomponenten [Van t' Verlaat, 1997]

De *functionele component* van een product bestaat uit de onderdelen van het product die bestaan uit menselijke activiteiten, relaties of processen. Voor woningcorporaties gaat het hier om een groot potentieel aan activiteiten. Hier komt nogmaals de begripsvorming rondom de functionele kwaliteit aan de orde. Het is voor woningcorporaties mogelijk om meer dan alleen woonruimte of gebruiksruimte aan te bieden. Aanvullend kent een woningcorporatie bestaande diensten in ruimtelijk en sociaal beheer met als doel duurzaam behoud van vastgoed, ruimte en sociale en economische systemen en structuren. Bij een woningcorporatie moet het mogelijk zijn een woning te kopen of te huren waarbij het onderhoud aan deze woning voor een bepaalde of onbepaalde tijd binnen kaders is inbegrepen. Ook kan gedacht worden aan aanvullende diensten als zorg en onderhoud, zoals het inzetten op woonservicegebieden. Op gebiedsniveau kan een woningcorporatie participeren (of zelfs initiëren) in sociale- en economische structuren en die bijdragen aan een duurzaam sociaal en economisch klimaat. Dit draagt op zijn beurt bij aan behoud van de kwaliteit van leven, zoals omschreven in §2.3.5, figuur 10. De waarde van het gebied of product krijgt hiermee een nieuwe betekenis. Functionele componenten kunnen ontstaan vanuit allen van de drie pijlers. Zo kan een woningcorporatie bij gebiedsontwikkeling in fysieke zin inzetten op constructies voor onderhoud van de woning na verkoop of verhuur, duurzaamheid, of beheer van de woonomgeving. In economische zin kan een rol worden vervuld als opleidingsbedrijf en stimulering van lokaal ondernemerschap. In sociale zin kan gedacht worden aan een zorgondersteuning, jongeren- of ouderenactiviteiten of bijvoorbeeld buurtbemiddeling. Er is een duidelijke trend zichtbaar die feitelijk voortkomt uit de functionele component, zoals de opkomst van woonzorggebieden en collectief beheer van (semi) openbare ruimten.

Verscheidene woningcorporaties richten zich steeds ook meer op *nevenactiviteiten*, die niet altijd direct gericht lijken te zijn op de primaire sector doelstellingen. Zo heeft Woningstichting Den Helder een BV als schilderbedrijf, die ook voor particulieren werkt en heeft Aliantie in Huizen een ICT-ondersteuning voor derden [aedes-magazine 23/2007]. Voor het oprichten van een dergelijke BV bij de notaris is goedkeuring van VROM nodig, waarbij getoetst wordt of de in de BV onder te brengen activiteiten niet te veel lijken op de activiteiten die de woningcorporatie als toegelaten instelling verricht [aedes—magazine 23/2007]. Er zijn zelfs woningcorporaties die woningen in het buitenland exploiteren. Zo biedt Rochedale Amsterdamse huurders de mogelijkheid om een permanente huurwoningen in Spanje om naar zeggen de doorstroming in Amsterdam te bevorderen [aedes-magazine 17-18/2008].

Culturele componenten verwijzen naar die onderdelen van het product die worden gevormd door gedragspatronen overeenkomstig een door meer personen gedeeld patroon van opvattingen, zoals normen, waarden en verwachtingen. Omdat het hier gaat om cultuurpatronen, welke zich doorgaans niet snel laten wijzigen, zijn culturele componenten veelal duurzamer dan functionele componenten, maar hiermee vaak ook moeilijker beïnvloedbaar. Het gaat hier om toevoegingen die een woningcorporatie kan doen aan hun product, aan het gebied, waarmee zij hier nog een extra meerwaarde aan geven. Hier ligt een sterke relatie met de eerder beschreven kerncompetenties. Voorbeelden van culturele productcomponenten waarop woningcorporaties zich kunnen richten zijn hun verankering in- en hiermee verantwoordelijkheid voor een gebied, hun relatief financiële zekerheid of hun potentiële brede inzetbaarheid op fysiek, economisch en sociaal gebied. Deze aspecten, gekoppeld aan een product of gebied kunnen een meerwaarde zijn, door een groot gevoel van zekerheid te geven. In haar advies “Wonen in ruimte en tijd” beschrijft de Vromraad [2009, p.41] de groeiende wens om te wonen met gelijkgestemden, hetgeen appelleert aan de behoefte om aansluiting te vinden op gelijke normen, waarden en gedragspatronen. Daarbij wordt tevens omschreven dat met name deze (sociaal)culturele component vandaag de dag zorgt voor een grote verscheidenheid aan woonvoorkeuren en huishoudens. Bij de ontwikkeling en afzet van een gebied gaat het dus niet slechts om een combinatie van producten met diensten, maar om een geheel van componenten dat tezamen het aanbod bepaald. Het gaat erom dat duidelijk is (en dat dit waar wordt gemaakt) dat het kopen of huren van een woningen of anderszins van een woningcorporatie meer is dan een stapel stenen met een dak erop, maar dat ook functionele aspecten als comfort, gebruiksgemak en veiligheid worden verkregen en men zich hierbij zeker, gelukkig en trots kan voelen. Hiermee wordt aldus een veel bredere betekenis aan het begrip product gegeven.

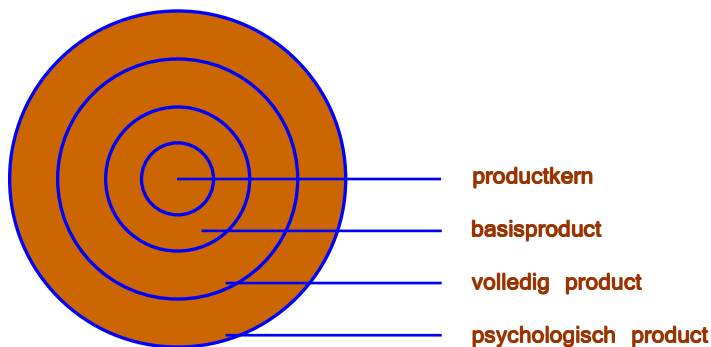
Bij het zien van een te ontwikkelen gebied als product kan eveneens gesproken worden van drie dimensies. Inbo Adviseurs geeft dit in het volgende schema als volgt weer (figuur 21), een samenhang tussen de fysieke dimensie, de functionele dimensie en de waarden dimensie, waarbij de laatste aansluit op de hiervoor omschreven culturele component. De vertaling in waarden vanuit dit adviesbureau geeft ook aan dat de aandacht is komen te verschuiven naar de belevingsmaatschappij. Hier worden de zelfde waarden dan ook aangegrepen om onderscheid te kunnen maken in de eerder beschreven leefstijlen.



Figuur 21. Waarden dimensie bij gebiedsontwikkeling [Van der Mast en Sievers, 2008, p.9]

4.6.1.2. Productschillen

Om meer inzicht te geven in het “product” wordt in een tweede stap door Van ’t Verlaat onderscheid gemaakt in zogenaamde productschillen. Door het ontleden van een product in zogenaamde productschillen kunnen producten bewuster worden vormgegeven, opgebouwd vanuit de kerncompetenties. Een product als geheel ontleed Van ’t Verlaat in vier schillen, de productkern, het basisproduct, het volledig product en het psychologisch product.

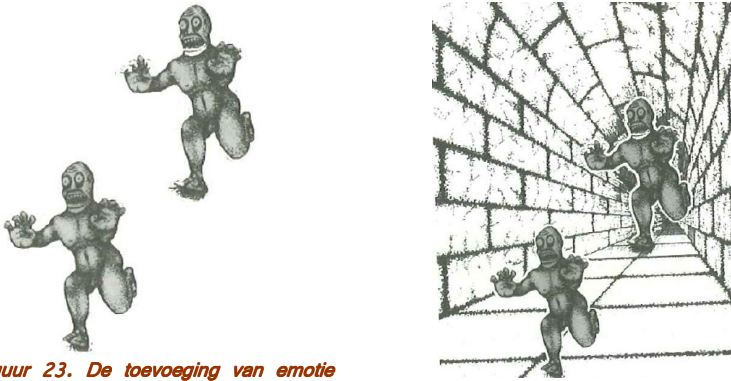


Figuur 22. Productschillen [Van t’ Verlaat 1997]

De productkern wordt gebaseerd op de kerncompetenties zoals omschreven in §4.4.1. Hier gaat het om dat waar een woningcorporatie echt goed in is. In kern is dat het bieden van huisvesting in de brede zin van het woord. Door de productkern te relateren aan de kerncompetenties ontstaat een zo groot mogelijke anticiperend vermogen. Wanneer de kerncompetenties in relatie worden gebracht tot de gebiedsontwikkeling komt de specifieke productkern tot stand. Het is belangrijk om deze productkern te baseren op de eigen kerncompetenties en niet slechts op de waargenomen behoeften van potentiële gebruikers, omdat deze laatste nogal een vluchtig blijken en met name de kerncompetenties zorgen voor succes op langere termijn. Essentieel bij deze ontleding is dat een goede productkern de basis kan en zal vormen voor meerdere (deel)producten.

De productkern zelf is niet een product dat afgezet kan worden. Deze dient eerst te evolueren tot een feitelijk product, waarbij gesproken wordt van een basisproduct. Ook basisproducten kunnen vervolgens nog een meerdere deelproducten worden omgevormd. Voor een woningcorporatie is het basisproduct, geëvolueerd uit het kernproduct bijvoorbeeld, een woning met een schuine kap of plat dak, een appartement of een bedrijfsruimte. Ook hoofdvormen van dienstverlening, voortkomend uit de productkern, zijn hier te onderscheiden, zoals bijvoorbeeld maatschappelijke dienstverlening. Ook het basisproduct is echter nog niet het product zoals dat uiteindelijk kan worden aangeboden. Hier kan nog meer richting worden gegeven aan het product, meer afgestemd op de behoeften van de potentiële gebruikers. Hier wordt bijvoorbeeld het onderscheid gemaakt in koop, huur of tussenvarianten als omschreven in §4.6.3. Ook worden hier de afwegingen gemaakt over het toevoegen van “radiatoren op elke kamer, voorzien van allerhande domotica en een sublieme isolatie”, versus het “slechts voldoen aan de minimaal gestelde normen voor sanitair, warmte, isolatie”. Appartementen kunnen een balkon krijgen, dakterras of een loggia, etcetera. Hiermee ontstaan de zogenaamde volledige producten. Bij gebiedsontwikkeling vormt het pakket aan volledige producten als het ware het aanbod waarop wordt ingezet.

Een laatste stap bij productontwikkeling is te zetten in het creëren van een *psychologisch product*. Het gaat hierbij om het creëren van een toegevoegde waarde van het product, zonder daadwerkelijke toevoegingen te doen. Het gaat hier om minder tastbare aspecten als status, imago en identiteit. Het gaat in wezen om het toevoegen van emotie aan een product, waardoor het een interessanter product wordt. Figuur 23 [Zaltman, 2003, p.245] illustreert dit leuk.



Figuur 23. De toevoeging van emotie

Beide poppetjes in een plaatje zijn identiek. Zonder toevoegingen vertellen zij geen spannend verhaal. Door echter toevoegingen te doen ontstaat er een verhaal dat men kan beleven. De twee poppetjes zijn nog altijd identiek, maar door het toevoegen van ingrediënten die onze geest denkt te herkennen en als dusdanig interpreteert ontstaat het verhaal van de achtervolging in de tunnel.

Hier dient een relatie te worden gelegd met verschillende aspecten in dit rapport. Ten eerste is er een relatie met de kerncompetenties, waar het gaat om de kracht van de producent. “Een fiets van Batavus gaat nooit kapot, want bouwt Batavus niet al 100 jaar fietsen?” (Batavus bestaat ook werkelijk vanaf 1909). Deze relatie komt dicht bij de vorming van de woningcorporatie als merk en dat kan een extra toegevoegde waarde zijn.

Hiermee is de tweede relatie te leggen met het marktetingmiddel Promotie. Hierbij wordt gesproken over mogelijkheden om extra waarde te genereren die niet direct aan de producten valt af te zien. Hierbij is gesproken over (place)branding, het creëren van een merk rondom het product ‘gebied’ en haar deelproducten.

Ten derde is er een relatie met de culturele productcomponent, waarbij geappelleerd wordt aan normen, waarden en gedragspatronen. Een product dat precies aan sluit op een bepaald beeld zal voor een consument de voorkeur genieten boven een gelijkwaardig product dat dit gevoel niet geeft. “Bij ons woont u knus, veilig en gemoedelijk”.

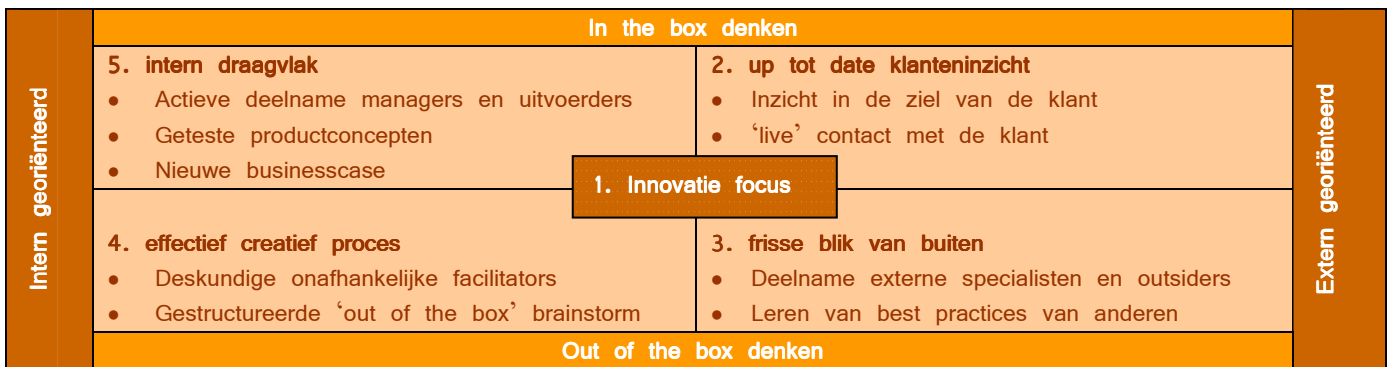
Ten vierde is er een relatie met de ontwikkeling naar doelgroepspecificatie. Wanneer wordt ingezet op productontwikkeling om een specifieke doelgroep te bedienen, die zich duidelijk laat aanduiden kan dat worden aangewend bij het aanbod van het gebied als product en haar deelproducten. “Wonen in een wijk met een overvloed aan speelplezier voor de allerkleinsten, en autovrije zones, zo rustig en veilig woonde u nooit!”.

4.6.1.3. Productontwikkeling, productvernieuwing en productinnovatie.

Bij het afstemmen van aanbod op vraag is het voor woningcorporaties in veel gevallen ‘gewoon zaak’ om de sociale huurwoningen toe te wijzen aan hen die daar om vragen en voldoen aan gestelde criteria. Deze betreffende voorraad dient vanzelf sprekend wel beheerd en onderhouden te worden om in goede huisvesting te kunnen voorzien. Het zelfde geldt voor maatschappelijke diensten die vaak standaard onderdeel zijn van de dienstverlening. Deze producten hoeven niet ontwikkeld te worden. Om te kunnen blijven voldoen aan de zich constant aanpassende vraag moeten woningcorporaties zich voortdurend aan kunnen passen, bestaande producten moeten worden aangepast aan verschuivende behoeften en er moeten productvarianten worden ontwikkeld om andere marktsegmenten te bedienen. Veelal is hier aldus sprake van *productontwikkeling* in de vorm van *productvernieuwing*, de aanpassing of uitbreiding van reeds bestaande producten met als doel de markt beter te kunnen bedienen. *Productinnovatie* is een middel om de productportfolio up-to-date en onderscheidend te houden door tijdig met nieuwe producten in te spelen op veranderende klantbehoeften of nieuwe mogelijkheden. Juist voor organisaties met een groot marktaandeel in een bepaalde markt is innovatie de weg om nieuwe markten en doelgroepen te vinden en te bedienen [Van Wulfen, 2008, p.xv]. Nieuw onderscheid heeft de toekomst, zo schrijft ook Bakas [2005] in zijn Megatrends Nederland.

Het is mogelijk om productinnovatie een vast onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering om zo bij gebiedsontwikkeling de markt te kunnen bedienen met een zo optimaal scala aan producten. Het is niet slechts een kwestie van een brainwave, het is een evenzo een bewust proces van creativiteit, gecombineerd met de harde werkelijkheid van de haalbaarheid [Zaltman, 2003].

Er zijn vijf succesfactoren te onderscheiden voor het bedenken van nieuwe producten. Deze zijn, vrij naar Van Wulfen [2008, p.25], als volgt te schematiseren.



Figuur 24. Succesfactoren bij productinnovatie

Eerder is het belang al aangegeven om niet alleen voor de klant te willen werken, maar ook met. *Interactieve productontwikkeling* met de consument als coproducent. Bij productontwikkeling gaat dat erom niet af te willen glijden van het weten wat consumenten denken, naar het idee dat consumenten net zijn als wij, om vervolgens nog verder af te glijden naar de overtuiging dat wij wel voor hen kunnen bedenken wat zij willen [Zaltman, 2003, p.163]. Het gaat er hier om dat de contacten met de klanten goed en structureel worden gehouden.

Juist voor woningcorporaties is dit bij uitstek mogelijk omdat zij continu met de voeten in de klei staan, continu met de klant, zowel de huurder, de mogelijke koper van de toekomst of de afnemer van diensten in contact staan. Hier mogen de ogen niet voor worden gesloten. Dit alles vindt ook aansluiting op de trendvorming dat de collectieve meningsvorming de toekomst heeft [Bakas, 2005, p.125].

4.6.2. Plaats

De plaats waarbinnen een woningcorporatie betrokken is bij een gebiedsontwikkeling kan meerledig worden ingevuld. Plaats kan zich uiten in een fysieke en in een mentale verschijningsvorm. In *fysieke vorm* betreft het een territoriaal afgebakend gebied dat de gebiedsontwikkeling betreft. Vervolgens is het de aard van de ontwikkeling die de betekenis van de plaats bepaald. Verwezen wordt naar de typen gebiedsontwikkeling zoals omschreven in hoofdstuk 2. Ten eerste zijn er de binnenstedelijke opgaven, nader te onderscheiden in functieveranderingen, transformaties en verdichtingen en de herstructureringsopgaven met behoud van de dominerende functie bij het vernieuwingsproces. Plaats is hier een fysiek gegeven en is als geheel niet beïnvloedbaar. Wel zal binnen de grenzen van deze plaats, dit gebied, stil moeten worden gestaan bij aanpak op de verschillende deellocaties. Binnen een gebied zijn er veelal plekken van meer en mindere waarde en plekken en kansen en plekken van bedreigingen. Een goede analyse zal helpen een gedegen afgewogen ontwikkeling te creëren. Ten tweede zijn er de stadsuitbreidingsopgaven, waarbij het van belang is de plaats in zijn algehele context te zien. De ligging ten opzichte van de stad, met zijn bestaande ontsluiting, voorzieningen, gewilde en minder gewilde wijken bepaald voor een groot deel de startpositie van de gebiedsontwikkeling. Waar dit in beeld is wordt het mogelijk om middels andere P's te sturen. Ten derde zijn er de herontwikkelingsopgaven van landelijk gebied naar woon- of werkgebied. De plaats wordt veelal op overheidsniveau bepaald, dan wel publiekrechtelijke gefaciliteerd. Daar waar woningcorporaties hier een positie hebben dan wel krijgen (veelal gebeurt dat om een sociale opgave te vervullen) zal de plaats van mindere relevantie zijn.

Naast de hier omschreven fysieke bepaling van de plaats vindt er met name bij de aanpak van bestaande gebieden een onderbewuste invulling van gebruikers plaatst. Dit verschijnsel wordt ook wel aangeduid als *Mental Mapping*. Mental Maps geven inzicht in het gebruik en de beleving van een gebied van de 'ervaringsdeskundigen', de gebruikers. Deze tekenen of produceren zelf hun mentale kaart van het gebied. Er is hierbij onderscheid te maken tussen individuele subjectieve maps en intersubjectieve maps, waarbij de beleving van meerderen wordt gereflecteerd op het gebied. Hieruit komt vaak naar voren dat de fysieke begrenzing van een gebied heel anders is dan de mentale perceptie van een gebied. Hieruit kunnen nieuwe betekenisvolle relaties naar voren komen en zich nieuwe kansen en extra aandachtspunten ontfouwen [Schubert en Sulsters, 2006, p.42]. Het gaat hierbij ook over eerder omschreven identiteit en imago van een plaats. Dit zijn wederom de belevingswaarden van een aspect bij gebiedsontwikkeling.

4.6.3. Prijs

De prijs van producten is een middel waar woningcorporaties zich, deels verplicht, maar deels ook gewent kunnen onderscheiden van bijvoorbeeld commerciële ontwikkelaars. Gezien de doelstellingen van woningcorporaties zoals omschreven in hoofdstuk 3 kan vanuit woningcorporaties onderscheid gemaakt worden in het zogenaamde sociale aanbod, middelduur- en duurder aanbod in zowel de koop als de huursector. Om het wonen aantrekkelijker te maken voor veel doelgroepen, waaronder starters en mensen met lage en middeninkomens bieden woningcorporaties steeds vaker sociale koopwoningen aan maar ook diverse woonarrangementen. Huurders en kopers krijgen zo een steeds gevarieerder aanbod, waardoor zij keuze kunnen maken, afgestemd op hun wensen en budget. Woonstad Rotterdam directeur Schakenbos meldt in de Volkskrant van 11-02-2009, bij het doorzetten van de kredietcrisis, dat het succes van een blijvend goede verkoop in de tijden van de ‘economische gure tegenwind’ voor een groot deel verklaard wordt door de subsidie- en garantieregelingen die woningcorporaties kunnen verstrekken.

De primaire doelgroep van beleid is de doelgroep met een inkomen lager dan modaal. Daarnaast is het voor woningcorporaties mogelijk om woningen in exploitatie te nemen in de middeldure en dure huursector. Hiermee manifesteren zij zich dan in wezen als een meer (institutionele) belegger. Het exploiteren van deze productcategorie kan, mits daar uiteraard voldoende vraag naar is, een positievere kasstroom opleveren. Positieve resultaten kunnen op hun beurt worden aangewend ten behoeve van de maatschappelijke doelstelling. Het zelfde geldt voor het realiseren van woningen in de koopsector, met het verschil dat de kasstroom dan korter is.

Een reguliere koopwoning kan een keer worden verkocht, waarbij de stichtingskosten, de kosten op de woning te kunnen bouwen inclusief de eventuele grondprijs, wordt gedekt (rendabel) of niet wordt gedekt (onrendabel). Het onrendabel verkopen van woningen ten gunste van het bedienen van een gewenste doelgroep is mogelijk, wanneer dit een beleidsopgave is. Omdat commerciële ontwikkelaars in beginsel winst moeten maken om hun voortbestaan zeker te stellen zullen zij een dergelijke beslissing niet snel nemen.

Tot slot heeft een woningcorporatie de mogelijkheid om tussenvormen te ontwikkelen tussen verschillende huurniveaus en tussen huur en koop, waarmee de prijs een minder vast gegeven wordt dan dat dit bij de vastgoedexploitatie van commerciële ontwikkelaars of bijvoorbeeld (in principe) voor een grondexploitatie geldt. Hier ligt een sterke relatie tussen de prijs en het product.

Verskil huur/huur; Het is voor woningcorporaties mogelijk om huren van een woning te verhogen of te verlagen. Dit uiteraard binnen de kaders van de centrale doelstelling, maar het impliceert een bepaalde mate van flexibiliteit die kan bijdragen aan het inspelen op de (eventueel) veranderende behoeften. Een variant in het huursegment is Huur op Maat. Hierbij kan een deelnemende woningcorporatie korting op de reële huurprijs verlenen, waarbij deze korting afhankelijk is van het inkomen van de huurder. Ieder jaar wordt dan gekeken wat het inkomen is en welke korting daarbij hoort. Over de huurprijs na korting kan de huurder vervolgens huurtoeslag aanvragen.

Verskil huur/koop; Woningcorporaties kunnen woningen afstoten en in de verkoop brengen, het zogenaamde uitponden. Dit genereert middelen die ingezet kunnen worden voor gewent beleid. Woningcorporaties kunnen dit doen voor oude woningen, welke veelal en lage restwaarde hebben (boekwaarde of bedrijfswaarde). De waarde in de vrije verkoop is dan in veel gevallen vele malen hoger. Ook kunnen zij deze methode toepassen bij nieuwbouw. Een strategie waarbij de bedrijfswaarde voor een periode van 10 jaar wordt berekend, een periode met vaak nog relatief lage onderhoudslasten, waarna de woning bij vrij komen wordt verkocht, waarbij de prijsstijging van de vorige 10 jaar wordt meegenomen. Netto Contant betekent dit meer opbrengst, wat kan helpen gebiedsontwikkelingen in beweging te krijgen. Daarnaast kan besloten worden om producten aan te bieden met een vrije keuze tussen koop (varianten) en huur. Een voorbeeld van een dergelijke constructie heet Te Woon. In 2007 werden 52.000 woningen onder dit concept aangeboden [Aedes Bedrijfstakinformatie 2007]. Bij Koop Goedkoop zijn grond en opstal gescheiden en moet de grond, die in erfpacht blijft, direct of in delen worden betaald. Bij Sociale Koop bepaalt de koper zelf wat hij wil betalen, om na vertrek het resterende bedrag van de marktwaarde alsnog aan de woningcorporatie te betalen.

Verskil koop/koop; Al lange tijd kennen woningcorporaties het concept Maatschappelijk Gebonden Eigendom. Anno 2009 zijn hier verschillende varianten op gekomen, zoals Koopgarant en Slimmer Kopen. Opvallend is de sterke toename van deze producten. Zo is tussen 2007 en 2008 een toename van 38% te zien van het aantal woningen dat woningcorporaties hebben verkocht onder het Koopgarant label [Aedesnet.nl maart 2009]. De kern van deze producten is dat de prijs van de producten door woningcorporaties kunstmatig wordt verlaagd (korting op de koopprijs), waarbij bij verkoop door de consument een terugkoopplicht of -recht geldt voor de woningcorporatie. Hierbij deelt de woningcorporatie vervolgens voor een bepaald deel (wat veelal in relatie met het percentage korting staat, de zogenaamde fair value) in de winst, dan wel in het verlies. De woningcorporatie kan de woning dan vervolgens opnieuw verkopen of in verhuur nemen.

Woningcorporaties zijn goed in staat om dergelijke constructies aan te gaan gezien hun verankering in de plekken waar zij exploiteren, waarmee zij zich kunnen onderscheiden van overige partijen bij gebiedsontwikkeling. Opvallend is dat in deze periode van laagconjunctuur ook commerciële ontwikkelaars zich richten op constructies als hiervoor omschreven. Zelfs Koopgarant constructies worden aangeboden, maar ook creatieve alternatieven zijn zichtbaar, waarbij de ontwikkelaar de oude woning koopt, wanneer deze niet wordt verkocht of de nieuwe woning wordt teruggekocht, wanneer de oude niet wordt verkocht. Deze beweging geeft de kracht van dergelijke middelen aan om (gebieds)ontwikkelingen los te trekken. Voor corporaties behoort dit tot de mogelijkheden, los van de laagconjunctuur. Hierbij wordt een relatie gelegd met het eerder genoemde gebiedsgericht beleggen. De vraag is of commerciële ontwikkelaars deze constructies blijven toepassen, wanneer de economie aantrekt.

4.6.4. Promotie

Promotie wordt in Van Dale vertaald als het maken van reclame. Ontleed aan het latijnse pro – moveren (voort – bewegen) ontstaat wellicht nog meer betekenis van het woord. In de marketing gaat het bij promotie over het bevorderen van de populariteit van een product. Het behelst het geheel van het onder de aandacht brengen van nieuwe of bestaande producten met als doel de afzet te bevorderen [Wikipedia.org]. Opvallend is dat Wikipedia zelfs expliciet stelt dat promotie niet moet worden verward met reclame, maar dat reclame wel een vorm van promotie is. Promotie is mogelijk in vele vormen. Ook hier is onderscheid tussen productgerichte aanpak en een klantgerichte aanpak. De productgerichte aanpak richt zich op de harde aspecten, zoals (tijdelijke) bijstelling van de productkarakteristieken als prijs, omvang en dergelijke. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om bij een gebiedsontwikkeling, waarbij nieuwe woningen worden gebouwd voor de koopsector, de eerste 10 woningen goedkoper te verkopen. De kans dat deze woningen snel worden verkocht is groot en het effect is meerzijdig.

Het is gunstig voor de verkoopquote (percentage dat verkocht moet zijn voordat gestart wordt met bouwen) en er zijn sneller pioniers gevonden die een nieuw gebied betrekken (vaak zijn mensen hier gevoelig voor, als er een schaap over de dam is). In hoeveelheden kan gedacht worden in het aanbieden van extra opties voor de mensen die binnen een jaar kopen of besluiten tot huur over te gaan.

De klantgerichte aanpak richt zich meer op de mentale en communicatieve aspecten. Het gaat hier om zaken als normen, waarden, verwachtingen en vertrouwen. Twee invalshoeken zijn hierbij te onderscheiden, de verankering en het vooruitzicht. De verankering ligt bij mensen in de normen en waarden in vertrouwen en geloof of cultuur. Woningcorporaties hebben vaak een stevige verankering in het bij de gebiedsontwikkeling betrokken gebied. Of dat positief is of juist niet dient tijdig achterhaald te zijn, dat is bij het eerste fundament reeds aangegeven. Een degelijke reputatie, gestoeld op vertrouwen en geloof kan een goede basis vormen om producten aan te bieden aan de markt. Wanneer er sprake is of lijkt te zijn van een slecht imago verdient het de aanbeveling om hier op in te spelen, vertrouwen en geloof moet worden (terug)gewonnen. Dit vergt veel aandacht in de vorm van communicatie en het tonen van resultaat. Volgens De Jong [2007, p.6] is voor vertrouwen meer nodig dan klantgericht ‘doen wat je belooft’. Een woningcorporatie moet ook ‘zijn wie ie is’ en laten zien dat hij staat voor het belang dat hij meent te moeten dienen. Het vooruitzicht betreft de wens van velen om vooruit te komen in het leven. Dit is eerder al aangehaald in hoofdstuk 3, waarbij gesproken wordt over stijging en de binding. Het is zaak om na te gaan wat de dromen zijn van de (toekomstige) gebruikers, zodat hier de promotie op kan worden afgestemd. Iemand die uit een gehorig en tochtig huis komt (bekend aan de hand van onderzoek onder eigen huurders bijvoorbeeld) zal als droom hebben het wonen in een op en top geïsoleerd huis, met rust en reinheid. Goede aangrijpingspunten voor de promotie. Ingewikkelder wordt het als men verder in de psyche duikt, waar men komt tot de zachte maar vaak zeer zwaarwegende factoren als imago en identiteit. Dit is aan de orde gekomen in §4.4. Hier gaat het om vormgeving van de psychologische productschil als omschreven in §4.6.1. Het is dus uit te zoeken wat het imago is van een te (her)ontwikkelen gebied. Na inkadering hiervan in de vorm van het vinden van het zwaartepunt in de veelheid van opinies zal bepaald moeten worden of en hoe hier sturing aan kan worden gegeven. Een mogelijkheid hiervoor die zich in de marketing heeft ontwikkeld en inmiddels duidelijke doorslag vindt in de gebiedsontwikkeling is branding. Branding is het vaststellen van de merkidentiteit van de product of de organisatie [Schubert en Sulsters, 2006, p.47]. Hiermee ontstaat er een waarneembaar en herkenbaar beeld. Hiermee wordt als het ware identiteit en imago vormgegeven, waarover reeds aan de orde kwam dat sterk kan gelden als bindende factor bij gebiedsontwikkeling, maar ook als trekkende factor bij de afstemming van aanbod op vraag. Het kan hier gaan om branding van een gebied (buurt, wijk, gemeente, regio of zelfs land (zoals I Amsterdam en let ook op Dubai)), maar ook om branding van specifieke producten (M&M’s) en van de producent (Ikea).

Gebiedsbranding, of placebranding zoals dat ook wel wordt genoemd, betreft het vormen van een gebied als merk. Een voorbeeld is bijvoorbeeld het Amsterdamse Overhoeks. Dit draagt bij aan het vormen van een goed of verbeterd imago van het betreffende gebied en aan de afzet van de in dit gebied te ontwikkelen (deel)producten. Met name bij de herstructurering van oude (vaak naoorlogse) wijken kan placebranding een rol spelen ter verbetering van het imago. Toch zijn er in de praktijk de nodige vraagtekens bij de effectiviteit van dergelijke branding. Zo bleek bij de branding van de herstructureringswijk Nieuwland in Schiedam dat het zorgvuldig opgebouwde beeldmerk van Nieuwland als 'lappendeken' met een veelheid aan verschillende culturen, wijkdelen en eigenschappen in de loop der tijd aan kracht verloor, terwijl de feitelijke herstructurering voortduurde [Reinders, 2007]. Het is dan ook te allen tijde van belang om dit marketingmiddel in relatie te zien en te blijven zien met de overige marketingmiddelen en met het gehele proces van de gebiedsontwikkeling.

Op kleinere schaal is het branden van specifiekere producten mogelijk. Voor woningcorporaties betekent dit bekendheid geven aan producten waar zij specifiek op in wensen te zetten. Hierbij kan gedacht worden aan branding van specifieke koop en huurconcepten, zoals eerder genoemd bijvoorbeeld koopgarant of Slimmer Kopen. Ook kunnen specifiek ontwikkelde woonconcepten, met bijvoorbeeld aangekoppelde dienstverlening in zorg en welzijn als merk worden neergezet, om de afname van de (duurdere) woonproducten en die van de mogelijke diensten te bevorderen. Voor woningcorporaties gaat de eigen promotie om het bekend en vertrouwd maken van het merk woningcorporatie en zorgen dat (potentiële) klanten een goede beeldvorming hebben. Dit is mogelijk door reclame en sponsoring, maar veel belangrijker is een goed communicatiebeleid (en hierop afgestemde uitvoering uiteraard) in alle fasen van de gebiedsontwikkeling. Helderheid en interactie over planinitiatieven en planontwikkelingen. Openheid en eerlijkheid over de te nemen ingrijpende beslissingen zoals uitverhuizing, sloop, renovatie en nieuwbouw. Maar ook de nazorg verdient aandacht, omdat een zorgvuldig opgebouwd imago snel kan vergaan. Nazorg bij ontwikkeling in de koopsector betekent het organiseren van een goede aftersales. Ook woningcorporaties dienen zich dit te realiseren en hier op in te spelen. Nazorg bij ontwikkeling in de huursector betekent een goede (interne) aftersales, maar ook een goed georganiseerde dienstverlening als verhuurder. Zo kunnen er bijvoorbeeld extra diensten worden aangeboden aan kopers of huurders. Het gaat er bij promotie niet om te zeggen wat we te zeggen hebben, maar om de reactie te krijgen die we willen hebben. Zo heeft het voor een komiek weinig zin om te zeggen dat hij grappig is, hij zal zich zo moeten presenteren en profileren, dat de mensen dat zelf zullen vinden.

Behoeftte aan of vraag naar bestaat daarnaast in principe alleen als mensen het aanbod kennen. Het komt vrijwel niet voor dat er behoefte wordt geuit aan iets dat nog absoluut niet bestaat of is uitgevonden. In dat zelfde licht stelt menig marketeer het nog scherper met de stelling dat "aanbod ook de vraag kan creëren". De juiste mediakeuze draagt ertoe bij dat de boodschap de doelgroepen zo bereiken dat de gewenste reactie ontstaat. In technische zin kan gebruik worden gemaakt van gedrukte boodschappen (brochure, advertentie ed.), audiovisuele boodschappen (radio, televisie, internet), verbale boodschappen en programma's en combinaties hiervan. [De Boer, 1996, p.118]. Peters & Waterman [2003] wijzen hierbij op het belang van klantgerichte service. Volgens menig top marketeer begint de afzet pas begint bij de aftersale en niet daarvoor. De ervaring van de klant met deze service of aftersale fase is voor grote mate bepalend voor de vorming van vertrouwen, beeld en imago van deze klant en diegenen met wie deze klant contact heeft. Investering in dit aspect verdient absolute aandacht [Zaltman, 2003, p.158].

4.6.5. Personeel

Aan de orde is reeds gekomen het brede takenpakket van woningcorporaties, variërend van het ontwikkelen van woningen, verkopen van woningen, verhuren en beheren van woningen, overig vastgoed en openbare ruimten, huisvesten van doelgroepen, signaleren van en inspelen op economische en vooral sociale aandachtsvelden etc. Dit geeft aan dat van medewerkers van een woningcorporatie een veelheid van kennis en kunde wordt verwacht, waarbij de organisatie zo is samengesteld en wordt geleid dat dit samenkomt ten bate van de gebruikers en toekomstige gebruikers. Vanuit het oogpunt van gebiedsontwikkeling is kennis wenselijk gericht op alle drie de pijlers, maar van minstens zoveel belang is de kunde om deze pijlers te kunnen integreren. Hierbij komt het in dit rapport geschetste belang van kennis op het gebied van marketing. In §2.3 is aangehaald dat gebiedsontwikkeling een leertraject is en dat dit zeker ook voor woningcorporaties geldt. Woningcorporaties die actief zijn in gebiedsontwikkeling van enige omvang zullen zich dan ook bewust moeten zijn van de bestaande en gewenste kennis van hun personeel op het gebied van gebiedsontwikkeling, maar zeker ook van marketing. Hier is een sterke relatie te leggen met de volgende paragraaf. Kennis en kunde van personeel is van grote potentiële waarde. Het is echter aan bestuur en management van een organisatie om dit potentieel te benutten en te ontplooiën.

4.6.6. Politiek en bestuur

Aangezien het zowel bij gebiedsontwikkeling als bij het in exploitatie hebben van producten gaat om lange perioden is een woningcorporatie gebaat bij behoud en continuïteit. Een woningcorporatiebestuurder is in principe benoemd voor onbepaalde tijd en kan een grote stempel drukken op het klimaat en karakter van de organisatie. Ondanks dat bestuurders verantwoording verschuldigd zijn aan hun toezichthouders, geven zij vaak de kleur aan het beleid van de woningcorporatie. Vooral gezien het omschreven brede pallet van taken, waarmee zij kunnen creëren en acteren is het evident dat er verschillen zijn tussen bestuurders die zich sterk op het sociale aspect richten en hen die meer vastgoed geïntereerd zijn. De relatie met de plaatselijke politiek is daarnaast voor woningcorporaties van groot belang. Eerder is al aangegeven dat van woningcorporaties en gemeenten verwacht wordt dat zij jaarlijks prestatieafspraken maken over aanpak en beleid voor de komende periode. Daarnaast zijn woningcorporatie en gemeente wederzijds afhankelijk van elkaar voor het tot stand brengen van de wederzijdse (maatschappelijke) doelstellingen. Duidelijk is dat politieke kleur veelal bepalend is voor beleid, visie en prioriteit. Zo zal een sociaal geïntereerde partij zich eerder richten op behoud van een sociaal woningprogramma en zal een dergelijk programma wellicht in het gedrang komen wanneer bij verkiezingen een meer linkse partij het roer in handen krijgt. Een goede voeling- en bij voorkeur relatie met de (met name) lokale politiek is dan ook van grote meerwaarde voor een woningcorporatie (en gemeente) bij zowel gebiedsontwikkeling als de algehele bedrijfsvoering.

4.6.7. Partnerships

Woningcorporaties kunnen zowel bij gebiedsontwikkeling als bij hun reguliere bedrijfsvoering inzetten op samenwerking van korte en langere termijn. Het zijn juist woningcorporaties die vanuit hun verankering in de steden waar zij actief zijn, in staat zijn duurzame allianties aan te gaan met hun klanten, met de gemeente waarin zij actief zijn en met andere maatschappelijke dienstverleners. Door dergelijke allianties in te bedden in de bedrijfsvoering kan nog beter invulling worden gegeven aan de primaire doelstellingen vanuit het BBSH.

Aanvullend kan worden gewerkt aan een sterker signaalmechanisme op het gebied van sociale, fysieke en economische aandachtspunten. Hier ligt dan voor een belangrijk deel de basis voor het ontstaan van een initiatief tot een nieuwe gebiedsontwikkeling. Bij het ingaan van het proces van deze gebiedsontwikkeling kunnen bestaande netwerken worden gebruikt voor het ontstaan van een optimale planintegratie, alsmede voor het creëren van een optimaal draagvlak voor de voorgestane aanpak. Daarnaast kunnen samenwerkingen van relatief kortere duur worden aangegaan, primair gericht op de betreffende gebiedsontwikkeling. Zowel de bestaande als de nieuwe allianties kunnen van grote betekenis zijn voor het ontwikkelen van kennis over de markt. De volgende samenwerkingsvormen zijn onder andere mogelijk.

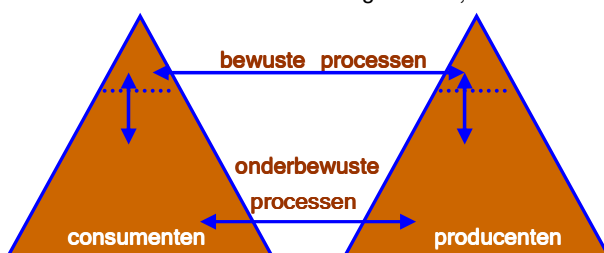
- Samenwerking met de gemeente, waarbij afspraken worden gebaseerd op basis van een gescheiden grond- en vastgoedexploitatie. Dit gaat dan veelal via een samenwerkingsovereenkomst.
- Samenwerking met de gemeente, met een gedeelde grondexploitatie. Het is hierbij ook mogelijk om afspraken te maken over het samenwerken in de vastgoedexploitatie. In deze gevallen is sprake van een zogenaamde PPS constructie, een Samenwerking tussen Publiek en Privaat. Meerdere vormen zijn hierbij mogelijk, zoals omschreven in §2.3.2. Het onderscheid zit in de mate waarin een gemeente de regie op de ontwikkeling wenst te houden en de mate waarin zij risico wenst te nemen in de ontwikkeling. Gerelateerd aan marketing beschikt een gemeente vaak over een grote hoeveelheid, met name harde statistische kennis van de markt. Daar waar het gaat om huishoudens, inkomens, demografie, maar vaak ook over de zachtere aspecten als woonwensen en leefstijlen. Tevens speelt de gemeente ten alle tijden een grote rol bij het ontwikkelen van een integrale ontwikkelingsvisie voor een gebied en de gemeente als geheel.
- Samenwerking met een collega woningcorporatie. Dit is mogelijk of zelfs vaak wenselijk als het aan te pakken gebied woningen bevat van meerdere woningcorporaties en de aanpak in fysieke, sociale en economische zin dus verantwoordelijkheid is van deze woningcorporaties. Samenwerking met een collega woningcorporatie kan ook ontstaan vanuit het principe van matching. Woningcorporaties die zelf niet een grote (her)ontwikkelopgave hebben maar wel over veel financiële middelen beschikken kunnen er voor kiezen om deze middelen aan te wenden op plaatsen waar de opgaven groter zijn en de middelen minder voor handen. Dit om op deze manier invulling te geven aan hun maatschappelijke doelstellingen. Collega woningcorporaties hebben in principe de zelfde uitdagingen, wanneer zij samen in een gebied acteren. Toch zal de ene woningcorporatie kunnen beschikken over meer kennis van de bestaande en potentiële markt dan een andere. Kennisdeling en afstemming van inzet zal voor alle partijen winst opleveren. Daarnaast betekent het samen optrekken in het tot stand brengen van de integrale ontwikkelingsvisie een grote meerwaarde voor het ontwikkelingsgebied.

- Samenwerking met een commerciële ontwikkelaar. Woningcorporaties zijn soms van mening dat de risico's van een gebiedsontwikkeling te groot zijn om zelf of geheel zelf te kunnen dragen. Daarnaast dicht menig woningcorporatie zichzelf niet de capaciteit toe om zelf te ontwikkelen. Zij nemen bij voorkeur woningen (turn-key) af. Ook is het mogelijk dat dergelijke commerciële ontwikkelaars zelf positie hebben in het betreffende gebied dan wel via andere kanalen (bijvoorbeeld via de gemeente) een positie krijgen toegewezen. Omdat het zo snel mogelijk afzetten van te ontwikkelen producten van groot belang is voor ontwikkelaars hebben zij zich sterk marktgeoriënteerd gericht. Toch vraagt de scherpe verschuiving van een aanbod- naar een vraagmarkt voor nog meer markt oriëntatie en marktgerichte productontwikkeling. De meeste ontwikkelaars hebben daarom de markt oriëntatie vast ingebed in de bedrijfsvoering. Daarnaast hebben veel ontwikkelaars aparte afdelingen die zich specifiek richten op het ontwikkelen van nieuwe producten en concepten en het verbeteren van bestaande. Bij samenwerking met deze commerciële partijen geldt dat kennis ontleed zou moeten kunnen worden op het gebied van marktvraag en productontwikkeling.
- Samenwerking met commerciële beleggers (en mogelijk hun ontwikkelende entiteit). Ook deze samenwerking kan voortkomen uit verworven posities van deze partijen en mogelijk de gedeelde belangen in het oplossen van sociale, fysieke en economische problemen. Tevens kunnen dergelijke beleggers op zoek zijn naar nieuwe posities ter uitbreiding van hun portefeuille. Wat regelmatig gebeurt is dat met name het middeldure en duurdere huursegment in een gebiedsontwikkeling wordt verkocht aan een commerciële belegger, welke zo positie verkrijgt en direct voor het gebied een segment in een gebied voor haar rekening neemt dat voor woningcorporaties minder voor de hand liggend is. Samenwerking met commerciële beleggers betekent dat ingezet kan worden op productgroepen voor specifieke doelgroepen die het totaalaanbod en daarmee de totale marktkwaliteit ten goede kunnen komen. Daarnaast mag van deze partijen vanzelfsprekend verwacht worden dat zij kennis hebben van ontwikkeling en het realiseren van kwaliteit in fysieke zin, aangezien deze sterk bepalend is voor de waarde(creatie) van hun bezit.
- Woningcorporaties streven in toenemende mate naar samenwerking met maatschappelijke partners, waarmee nieuwe dienstverleningsconcepten worden ontwikkeld en gebiedsgerichte vraagstukken effectiever kunnen worden benaderd. Het gaat hier bijvoorbeeld om samenwerking met zorg- of onderwijsinstellingen of maatschappelijke dienstverleners [Brandsen, Van de Munckhof, Oude Vrielink, 2008, p.9]. Woningcorporaties kunnen hierbij vaak als grote stakeholder in het gebied een sterke verbindende rol vervullen.
- Niet in de laatste plaats moet samenwerking met gebruikersgroepen (zoals huurdersverenigingen) worden genoemd. Deze groep is essentieel voor woningcorporaties. Naast de formeel verankerde (BBSH) samenwerking kunnen woningcorporaties streven naar optimale samenwerkingsverbanden bij gebiedsontwikkeling. Hiermee worden de gebruikers onderdeel van het ontwikkelingsproces, hetgeen bijdraagt aan het maatschappelijke draagvlak, maar tevens van grote waarde is voor het ontwikkelen van het juiste aanbod op de vraag op de juiste plek.

Samenwerking is voor woningcorporaties dus in vele vormen mogelijk en wenselijk, zowel in structurele, duurzame vorm als in gebiedsontwikkelingsgerichte vorm. Het is van belang om dit aspect tijdig (ten behoeve van gebiedsontwikkeling) en voortdurend (ten behoeve van de bedrijfsvoering) af te wegen. Een actueel aandachtspunt hierbij is dat minister Van der Laan in juni 2009 een wetsvoorstel aan de tweede kamer heeft voorgelegd dat bepaald dat woningcorporaties nog maar voor 30% deel mogen nemen in samenwerkingen waarbij ook commerciële activiteiten plaatsvinden.

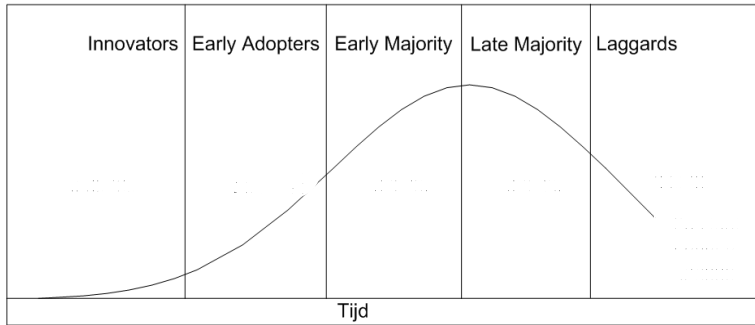
4.6.8. Psychologie

Hier is een sterke relatie te leggen met het psychologische product, zoals hiervoor is omschreven. Het is moeilijk om precies aan te kunnen tonen wat de psychologische beweegredenen zijn om producten en hun juist wel of juist niet te waarderen. Bij psychologie gaat het om zaken als vertrouwen, gevoel, imago en normen en waarden. Het gaat om het werken aan, cq creëren van een gevoel van toegevoegde waarde aan een product, waarmee het zelfs onderscheiden wordt van concurrerende producten. Ondanks dat dit onderdeel van de marketing wellicht het minst ver ontwikkeld is men het er over eens dat het belangrijkste deel van een beslissing tot aankoop of afname van een product in het onderbewuste wordt genomen, zoals onderstaande figuur dat laat zien.



Figuur 25. Bewuste en onderbewuste processen bij besluitvorming [Zaltman, 2003, p.56]

Hoe meer inzicht ontstaat in de psychologische afwegingsfactoren en hoe beter hierop kan worden ingespeeld, hoe beter het aanbod de vraag zal bereiken. Gebruikers en potentiële gebruikers verschillen onderling van elkaar, zelfs als specifiek op geselecteerde doelgroepen worden ingezet, geselecteerd naar leefstijl of levensbeschouwing zullen er verschillen zijn in gedrag. Wanneer men zich hiervan bewust is kan men het handelen hierop afstemmen. Dat geldt uiteraard ook voor woningcorporaties. Onderstaand schema, een afgeleide van de productlevenscyclus van de Amerikaanse econoom Michael Porter toont aan dat bij het in de markt brengen van producten er een opbouw is in de tijd, waarbij in eerste instantie de vernieuwers, gevolgd door de snelle aanpassers in zullen stappen. Samen met de vroege meerderheid vormen zij de kritieke massa voor de afzet. Er zal dus naar gestreefd worden om het product zo aantrekkelijk te maken dat het grootste deel van de afzet binnen de eerste drie kolommen te laten vallen.



Figuur 26. Productafzet, gerelateerd van productlevenscyclus van Michael Porter [www.wikipedia.org]

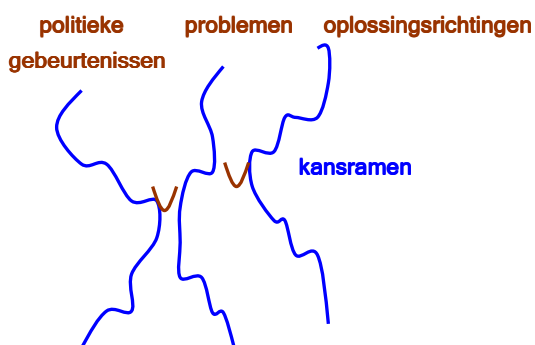
Woningcorporaties zullen moeten inzien in hoeverre de door hun aangeboden producten voorzien in een primaire behoefte of in hoeverre deze in hun optiek een toegevoegde waarde kan zijn voor potentiële gebruikers. Dat laatste kan bijvoorbeeld zijn bij nieuwe diensten of dienstenpakketten. Dit kan afgezet worden tegen de verwachting waarin het product afzet vindt, waarmee de diensten lonend worden. Samengevat kan voorgaand schema helpen door voor producten na te gaan wanneer zij

lonend (rendabel) zijn en met name hoe tot deze afzet gekomen kan worden. Bijvoorbeeld; Binnen 4 maanden willen wij 2,5% van onze doelgroep hebben bereikt (vernieuwers) 3 maanden later 13,5% extra in de vroege aanpassers, en met nog een 12% van de vroege meerderheid daarbij is het renderend. Het wordt hiermee een tastbaar middel om de doelstellingen, zoals bijvoorbeeld snelle afzet, vorm te geven.

Een methode om het onderbewuste van de klant te beïnvloeden is het gebruik van metaforen. Metaforen focussen de aandacht van de consument, beïnvloeden hun percepties en stellen hen in staat om wat ze tegenkomen te begrijpen, en beïnvloeden hun beslissingen en acties [Zaltman, 2003, p.105]. In de commerciële marketing is dit een beproefde methode, waarop reeds vele campagnes van bekende merken mee zijn gelanceerd. Een bekende klassieker van Nederlandse bodem is wel 'Melk, de witte motor'.

4.6.9. Planning als toegevoegde 9^e P

Wanneer de marketinginstrumenten, verwoord in de hier omschreven P's worden doorlopen in relatie tot gebiedsontwikkeling valt het gemis van 1 P op. Het wordt van belang gesteld dat een goed product op de juiste plaats voor de juiste prijs met een afgestemde promotie etc. in de markt gezet kan worden. Wat hierbij niet aan de orde komt is dat het van groot belang zal zijn om deze afweging te maken in het juiste tijdsbestek. De kredietcrisis van eind 2008, die zich anno begin 2009 manifesteert als economische crisis leert dit eens te meer. Producten, waaronder gebiedsontwikkelingen, kunnen zo mooi ontworpen zijn op een mooie plaats, afgestemd op een vraag welke bij aanvang van de ontwikkeling reëel was en een prijs die hierop is afgestemd. Met het intreden van genoemde crisis is het momentum verdwenen. Consumenten zijn terughoudend geworden en afzet blijft achter. Veel bedrijven waaronder veel commerciële ontwikkelaars plukken daar de wrange vruchten van. Kingdon [Franzen, MCD college 06-11-07, p.272] omschrijft dit met het zogenaamde stromenmodel.



Figuur 27. Stromenmodel van Kingdon [naar Van de Graaf en Hoppe, 1996, p.198 uit Franzen, mcd college 06-11-07, p.272]

Drie stromen; bewegen zich, soms gerelateerd, en soms onafhankelijk van elkaar, waarbij er bij complexe vraagstukken slechts specifieke momenten voordoen, waarop de stromen zo in lijn zijn dat een schaa sprong naar een volgende fase in de ontwikkeling kan worden genomen.

- De herkenning van afwisselend in beeld komende *problemen*;
- De discussie over de voortdurende verandering van beleidsplannen, *oplossingsrichtingen*;
- De niet aflatende stroom van *politieke gebeurtenissen*.

Omgekeerd werkt dit evenzo, er zijn momenten in tijd waarop ontwikkelingen een stap verder gebracht kunnen worden, maar ook terug kunnen vallen. Kingdon geeft hiermee aan dat er “niet zondermeer sprake is van een strikt rationeel model van besluitvorming”, maar de “dynamiek vaak ontstaat vanuit beleidsveranderingen in de koppeling van de drie stromen”.

Ontwikkeling vanuit de kerncompetenties richt zich op bestendigheid. Voor woningcorporaties betekent dit bijvoorbeeld dat ook stilgestaan moet worden bij de mogelijkheid tot achtervang bij een achterblijvende afzet van bijvoorbeeld koopwoningen. Een woningcorporatie kan (ook vooraf) besluiten dat als niet in een bepaalde tijd een bepaald aantal woningen worden verkocht of verhuurd wordt overgaan tot het in verhuur brengen, verlagen van de huur of overstappen naar eerder genoemde verkoop/huur concepten. Daarnaast moeten woningcorporaties ten alle tijden stilstaan bij de beheersbaarheid van zowel bestaande als nieuw ontwikkelde gebieden, temeer wanneer zij een belangrijke positie hebben en behouden in het gebied en het bezit de bedrijfswaarde vertegenwoordigd. Het is dan ook zaak om op alle aspecten, sociaal, fysiek en economisch in de toekomst te voorzien. In hoofdzaak is dat als volgt mogelijk.

- *Fysiek*: onderhoudsplannen van eigen vastgoed, middels goed strategisch voorraadbeleid. Onderhoudsplannen van openbare ruimte in eigen bezit. Prestatieafspraken met gemeente over beheer van de openbare ruimte. Beheerafspraken waar mogelijk met overige vastgoedeigenaren in het gebied;
- *Economisch*: Wijkbeheer met signaalfunctie. Waar mogelijk ondersteuning van ondernemerschap in het gebied;
- *Sociaal*: Wijkbeheer, sociaal ondernemen en netwerken. Inzetten op duurzame sociale structuren en systemen, eveneens met een sterke signaalfunctie.

Hiermee wordt teruggekomen op de omschrijving van functionele kwaliteit in hoofdstuk 2, waarbij de dimensie tijd al van grote waarde werd bevonden. Voor woningcorporaties wordt dus aanbevolen om het aspect Planning als integraal onderdeel te zien van de marketingdiscipline bij gebiedsontwikkeling.

4.7. Marketingmix, product-markt-combinaties, implementatie en evaluatie

Bij het bepalen van de marketingstrategie gaat het om het vinden van de juiste *marketingmix*, waarbij de juiste marketingmiddelen in de juiste verhouding en relatie met elkaar worden gebracht. Dit betekent onder meer het inzetten in en de ontwikkeling van de juiste producten ten behoeve van de juiste markt(segmenten), de zogenaamde *product-markt-combinaties*. Deze product-markt-combinaties dienen vervolgens onder de juiste omstandigheden te worden aangeboden. Hier wordt ingezet op afstemming met de andere P's, zoals omschreven. Er dient consistentie gezocht te worden met alle voorgaande stappen in het marketingproces. Er dient dus zowel lijn te zijn met de integrale ontwikkelingsvisie als aansluiting te zijn op de doelgroepen en positionering welke in het eerste fundament is geconcretiseerd. Dit alles dient vanzelfsprekend in verband te worden gebracht met het gehele proces van de gebiedsontwikkeling. Dit vraagt daarbij direct om tussentijdse afstemming tussen de marketingmix en het gebiedsontwikkelingsproces. Waar nodig vindt herziening van de marketingmix plaats. Hier betreft het de *implementatie* van de marketingstrategie in het proces van gebiedsontwikkeling. Gedurende dit proces zal vaak per fase ingezet worden op verschillende marketingmiddelen. Een vanzelfsprekend voorbeeld is dat gaandeweg de verkoop van nieuwe woningen blijkt dat zwaarder ingezet moet worden op promotie, of dat omzetting plaats moet vinden van koopproducten naar huurproducten. Het verdient de absolute aanbeveling om gaandeweg het proces een evaluatie te doen over de inzet van marketing. Ook deze tussentijdse evaluatie kan worden aangegrepen ter bijstelling van de marketingmix. Evaluatie aan het einde van de gebiedsontwikkeling helpt om de leerpunten te destilleren en inzet van marketing bij volgende gebiedsontwikkeling te optimaliseren. Hiermee worden zowel het proces van gebiedsontwikkeling als het proces van marketing afgesloten met leerpunten om bij de volgende gebiedsontwikkeling een nog beter resultaat te behalen uit de verbinding van beide processen.

Zo blijkt samengevat het antwoord van onderzoeksvraag 3, tevens zijnde de hoofdvraag van dit onderzoek –“op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?”– dat zij dit kunnen doen door het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing. In het volgende hoofdstuk wordt dit antwoord op de onderzoeksvraag verder geëxpliciteerd.

5. Tussentijdse conclusies; marktkwaliteit, gebiedsontwikkeling en woningcorporaties.

In voorgaand hoofdstuk heeft een verbinding plaatsgevonden tussen hetgeen marktkwaliteit binnen gebiedsontwikkeling behelst en de actor woningcorporatie bij gebiedsontwikkeling. Hiermee is in theorie ingegaan op de onderzoeksvraag die aan dit rapport ten grondslag ligt “Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?” Hierbij is aangegeven dat marktkwaliteit verwijst naar “de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften”. De kern ligt dus in het verbinden van vraag en aanbod, hetgeen feitelijk het proces van marketing behelst. De antwoord op de onderzoeksvraag is dan ook dat woningcorporaties marktkwaliteit in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling kunnen incorporeren “door het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing”. Omdat dit onderzoek zich specifiek richt op marktkwaliteit vanuit woningcorporaties is het proces van marketing nader onderzocht en toegelicht, waarbij de relaties met het proces van gebiedsontwikkeling zijn gelegd. Het proces gebiedsontwikkeling is in dit onderzoek niet uitvoering belicht. Dat zou een onderwerp apart zijn.

De kracht van het verbinden duidde president Obama in een van zijn gevleugelde toespraken aan als de kracht van “connecting and sharing”. Door het samenbrengen van mensen en structuren kan kennis worden gedeeld en beter worden benut in een groter belang. Het verbinden van marketing en gebiedsontwikkeling gebeurt primair op het niveau van de feitelijke gebiedsontwikkeling. Gebleken is echter ook dat een inbedding van de marketingdiscipline binnen de bedrijfsvoering van woningcorporaties de aanbeveling verdient. In hoofdzaak gaat het om de verbinding van de vier fasen van gebiedsontwikkeling met de drie fundamenteën van marketing. In figuur 28 is nogmaals schematisch weergegeven hoe de processen van gebiedsontwikkeling en marketing verbonden worden.

Dit figuur toont het belang voor woningcorporaties om reeds in de initiatiefase van de gebiedsontwikkeling het eerste fundament van de marketing te verbinden, die van de marktanalyse. Het betreft zowel een interne oriëntatie als een externe oriëntatie. Intern gaat om het zichtbaar maken van de eigen kerncompetenties, vastgoedportefeuillestrategie en een SWOT van het gebied. Extern betreft dit het inzicht in de behoeften van de mogelijk te bedienen consumenten. Hiervoor zijn verschillende methoden en technieken en kan worden ingezoomd op de meer harde, statische informatie of kan worden ingegaan op de zachte, meer waarden gerelateerde kant van de vraag. Ter afhechting van dit analysetraject vindt de positionering van het gebied, de (deel)producten en de woningcorporaties richting de onderscheidde doelgroepen plaats. De eerste fasen van beide processen zijn sterk analytisch en vinden verbinding in de uiteindelijke positionering. Daarnaast moet kennis over het gebied en de organisatie worden gedeeld tussen beide processen, waarbij het procesmanagement een grote rol kan spelen.

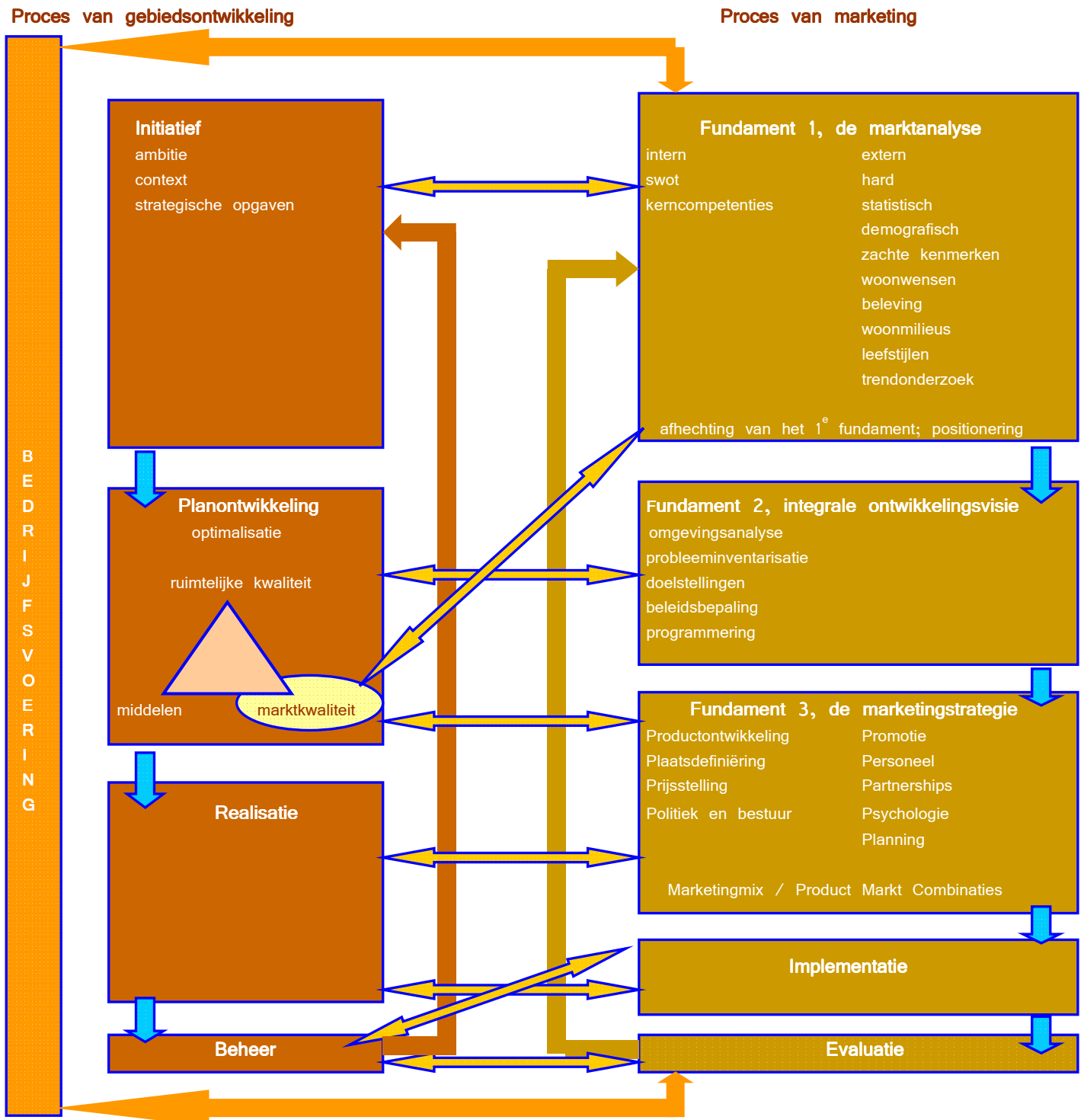
De tweede fase van de gebiedsontwikkeling, de planontwikkelingsfase valt in wezen samen met het tweede fundament van marketing, die van de integrale ontwikkelingsvisie. In kern gaat het hier om een samenhangende lange termijnvisie op hoofdlijnen gericht op toekomstige ontwikkelingen van een gebied, waarbij op hoofdlijnen wordt aangegeven hoe de visie wordt uitgewerkt. Deze stap vormt de schakel tussen beide processen. Hier worden, vanuit de positionering de marktinzichten ingebracht bij de optimalisering van de ontwikkeling. De ontwikkelingsvisie vormt de basis voor het vervolg van de verschillende deelprocessen.

Het derde fundament van marketing valt samen met de tweede en derde fase van gebiedsontwikkeling. Op basis van de twee voorgaande fundamenteën wordt een marketingstrategie geformuleerd. Deze marketingstrategie, waarin de marketingmiddelen in gezamenlijkheid worden afgestemd op de specifieke gebiedsontwikkeling, valt samen met het “afronden” van de planontwikkelingsfase. De feitelijke implementatie van de marketingstrategie loopt door tot en met de realisatiefase van de gebiedsontwikkeling en met het beheer van het ontwikkelde gebied.

De marketingstrategie behelst het vormgeven van de inzet van de verschillende marketinginstrumenten per doelgroep. De marketingmiddelen zijn aangeduid met de zogenaamde P's, 8 volgens de literatuur; Product, Prijs, Plaats, Promotie, Personeel, Politiek, Partnerships en Psychologie. In dit onderzoek is dit aangevuld met de 9^e P van Planning. Woningcorporaties en betrokken actoren zullen een weloverwogen mix van deze marketingmiddelen moeten creëren ten behoeve van een optimale incorporatie van marktkwaliteit in hun bijdrage aan de gebiedsontwikkeling.

Tot slot is in het theoretisch kader aan de orde gesteld dat de inbedding van marketing als discipline van grote waarde kan zijn voor de bedrijfsvoering van woningcorporaties. Op deze wijze kunnen woningcorporaties zich duurzaam oriënteren op de afstemming van hun bestaande en mogelijke nieuwe diensten op de onderkende en vanzelfsprekende behoeften van bestaande en nieuwe klanten. Bij zich voordoende gebiedsontwikkelingen kan daarbij snel geanticipeerd en geschakeld worden en kan gebruik gemaakt worden van beschikbare kennis en kunde.

Hiermee is het lerend vermogen geïntegreerd. Om een handreiking te bieden aan diegenen die vanuit een woningcorporatie, maar ook vanuit andersoortige organisaties, werken aan gebiedsontwikkeling is in dit hoofdstuk een schematische weergave van de verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing opgenomen (figuur 28). Uiteraard dienen hierbij door betrokkenen zelf nog wel de juiste keuzen te worden gemaakt en dient hieraan invulling te worden gegeven; gebiedsontwikkeling is mensenwerk.



Figuur 28. Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing

6. Empirische toetsing

6.1. Algemeen

In het theoretische deel van dit onderzoek is ingegaan op de onderzoeksvraag “Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?”. Naar voren is gekomen dat het antwoord ligt in het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing, waarbij het voor woningcorporaties belangrijk is om dat te doen vanuit de kerncompetenties, kaders en kansen. Naast de verbinding van de twee processen is geconcludeerd dat inbedding van de marketingdiscipline in de bedrijfsvoering van grote meerwaarde kan zijn voor woningcorporaties, vooral voor die woningcorporaties die met regelmaat met gebiedsontwikkeling, maar zelfs ook met projectontwikkeling, van doen hebben. Ter ondersteuning van deze theorie is een gestructureerd schema in dit onderzoek opgesteld, waarin de opeenvolgende stappen van de verbinding van het marketingproces aan het gebiedsontwikkelingsproces uiteen zijn gezet (figuur 28).

Onderdeel van dit onderzoek is, naast voorgaand theoretisch deel, ook een spiegeling van de theoretische bevindingen aan de praktijk. Deze bevindingen zijn in de vorm van zogenaamde topicinterviews voorgelegd aan vier woningcorporaties, waarvan er 3 in de regio Rotterdam liggen en 1 in de Utrechtse regio. Deze corporaties vallen allen onder de “middelgroten”, met tussen de circa 15.000 en circa 30.000 verhuureenheden. Geen van allen heeft de ontwikkeling (van gebieden en projecten) verzelfstandigd, waardoor een vergelijk van de output reëler is. De toevoeging van de Utrechtse woningcorporatie Mitros zal een beeld schetsen over de al of niet regionaal gebonden aard van de uitkomst. Zo is bekend dat de Utrechtse woningmarkt minder ontspannen is dan de Rotterdamse woningmarkt. Hiermee wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 4. Daarnaast is voorgaande ook getoetst bij 2 commerciële ontwikkelaars, in de vooronderstelling dat deze ontwikkelaars het marktdenken meer in de genen hebben dan woningcorporaties. Uit deze toets bij ontwikkelaars zouden leerpunten en aanscherpingen van de conclusies moeten volgen (onderzoeksvraag 5). Hiermee is tot de volgende interviews gekomen.

Organisatie	Contactpersoon	Functie	Datum	
Woningcorporatie	Waterweg Wonen	Dhr. A. Raaijmakers	Manager Beleid en Ontwikkeling	7 mei 2009
	Maasdelta Groep	Dhr. F. van Velzen	Directeur Wonen	11 mei 2009
	Com.Wonen	Dhr. H. Wielgaard	Gebiedsmanager	13 mei 2009
	Mitros	Mw. R. Loos	Marktanalist	15 mei 2009
Commerciële	Proper Stok	Dhr. R. Raadtgever	Commercieel Manager	5 mei 2009
Ontwikkelaar	Blauwhoed	Dhr. J. de Vries	Sr. Commercieel Manager	6 mei 2009

6.2. De aanpak

Om een vergelijkbaar beeld te krijgen van de wijze waarop de verschillende organisaties het aspect marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling is bij alle organisaties een zelfde interview gehouden.

Deze interviews zijn gebaseerd op het theoretische onderzoeksdeel. In kern zijn hier 3 elementen te onderscheiden;

- Inzicht in de wijze waarop (gebieds)ontwikkeling en marketing een plek hebben in de organisatiestructuur;
- Inzicht in de wijze waarop met- en aan gebiedsontwikkeling wordt gewerkt;
- Inzicht in de toepassing van de verschillende elementen van marketing bij gebiedsontwikkeling.

Uit deze 3 hoofdonderwerpen (topics) zijn meerdere deelonderwerpen (subtopics) af te leiden. In feiten betreft het hier een geheel destillaat van de theoretische studie, dat ter toetsing en reflectie voorgelegd is aan geïnterviewden.

Ter voorbereiding op het interview hebben geïnterviewden een brief ontvangen, met een korte uiteenzetting van het onderzoek en een toelichting van de te bespreken onderwerpen (bijlage 1). Voor de interviews zelf is een onderlegger opgesteld, aan de hand waarvan bij aanvang van de interviews een korte toelichting gegeven is op de kern van het onderzoek en de opbouw van de verschillende elementen. Deze onderlegger is gedurende de interviews een prettige leidraad gebleken. Bij de onderlegger is eveneens een A4 met de te bespreken topics, verdeeld over meerderde deeltopics voorgelegd. Zowel de onderlegger als de topiclijst is bijgevoegd als bijlage 2.

Voorafgaand aan de interviews is de beschikbare en relevante bedrijfsinformatie bestudeerd, variërend van de jaarplannen, tot ondernemingsplannen en verschillende digitale en analoge achtergronddocumentatie. Hier is in zowel de interviews als in dit rapport aan gerefereerd. Opvallend is in dit kader de transparantie van de woningcorporaties, zoals dat ook een van de kernaandachtspunten van het gehele bestel is. Duidelijk is wat de missie is en wat de behaalde doelstellingen van de afgelopen periode en de beoogde doelstellingen voor de komende periode zijn.

Voor de commerciële ontwikkelaars is dat in mindere mate het geval. De beschikbare informatie betreft met name de algemene ambities en is voornamelijk promotioneel en zakelijk-redactief (artikelen) gericht. De interviews zijn allen organisch verlopen. Onderwerpen zijn door elkaar heen besproken, hetgeen de algehele samenhang van de verschillende elementen van gebiedsontwikkeling, die van marketing, maar vooral ook de verwevenheid van beiden benadrukte. Tijdens de interviews is aan de hand van de topiclijst en de onderlegger bewaakt dat alle punten in zekere mate aan de orde zijn gekomen.

De interviews zijn met toestemming opgenomen op een voicerecorder, zodat zij later uitgewerkt konden worden, verdeeld over de onderscheiden topics. Hiermee zijn overzichtelijke en onderling vergelijkbare weergaven ontstaan van de wijzen waarop de betreffende organisaties werken aan gebiedsontwikkeling, marketing, maar vooral aan het verbinden van beiden. Deze samenvattingen, die zijn bijgevoegd als bijlagen 3 t/m 8, zijn voorgelegd aan geïnterviewden ter goedkeuring en instemming.

6.2.1. Kanttekening bij de empirische toets.

In dit onderzoek worden bevindingen gedaan aan de hand van "slechts" 6 bestudeerde organisaties. De interviews zijn daarbij gehouden met "slechts" 1 persoon van deze organisaties. Daarbij wordt de persoonlijke informatie uit interviews deels gevormd door de achtergrond, affiniteit en persoonlijkheid van de geïnterviewden. Dit betekent een zekere mate van betrekkelijkheid van de uitkomst. Desondanks hebben beide partijen bij de interviews getracht om de topics zowel persoonlijke (ik vind dat...), organisatietechnische (wij werken over het algemeen zo...) als algemene invulling (je ziet toch gebeuren dat...) te geven. Door de brede scope van het interview zijn, ondanks dat alle onderwerpen aan de orde zijn gekomen, niet alle onderwerpen even diep besproken en zijn de gedestilleerde antwoorden daarom niet altijd een exact antwoord op de geformuleerde vraag.

6.3. Kernbevindingen per organisatie.

Hierop volgend volgt een uiteenzetting van de kernbevindingen per organisatie. Deze zijn vervolgens respectievelijk samengevoegd naar woningcorporaties en ontwikkelaars. Met deze paragrafen wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen 4 en 5, zodat in het volgende hoofdstuk een spiegeling van deze empirie aan de voorgaande theorie kan worden gedaan.

6.3.1. Waterweg Wonen

Waterweg Wonen is een woningcorporatie met een portefeuille van ca 13.000 woningen in Vlaardingen. De organisatie bestaat uit circa 150 fte's. Waterweg Wonen heeft 1 bestuurder met daaronder afdelingen. Het organogram is opgenomen in bijlage 3. De missie van Waterweg Wonen is: "Waterweg Wonen zorgt – vaak in samenwerking met bewoners en andere partners – dat haar klanten plezierig wonen in de Vlaardingse buurten en wijken waar zij bezit heeft. Mensen met een laag inkomen en anderen met een kwetsbare positie op de woningmarkt staan voorop. Om deze doelen te bereiken ontwikkelt en beheert Waterweg Wonen in de eerste plaats woonvastgoed. Daarnaast levert Waterweg Wonen allerlei woon- en maatschappelijke diensten, ontwikkelt en beheert maatschappelijk vastgoed en investeert in stedelijke voorzieningen".

Om haar missie kracht bij te zetten zet Waterweg Wonen in op een vijftal ambities [Bedrijfsplan 2008-20011].

- Invloed van belangenhouders vergroten, klanten en andere partners;
- Transformatie van de woningvoorraad. Betere aansluiting op de vraag, onder andere door permanente monitoring van de markt en door transitie van het bezit;
- Maatschappelijk investeren, waaronder het uitbouwen van kennis en ervaring op dit gebied en professionalisering van de dienstverlening op basis van marktvrage;
- Investeren in menselijk kapitaal en een klantgerichte organisatie;
- Voldoende financiële armslag, nodig om voorgaande doelstellingen te behalen.

Uit zowel de missie als genoemde ambities blijkt dat Waterweg Wonen zich bewust van het belang van de markt. Ook in het interview komt dat naar voren. Vooral de markt oriëntatie in analytische vorm heeft veel aandacht.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Marktinzicht en feitelijke kennis van ontwikkelen zijn bij Waterweg Wonen gescheiden. De marktinzichten en mate van marktgerichtheid van de te ontwikkelen producten komen bij de afdeling "Beleid en Ontwikkeling" vandaan. Deze afdeling is opdrachtgever voor de afdeling "Techniek en Projecten", die de ontwikkeling vormgeeft. Terugkoppeling en toetsing zijn organisatorisch functioneel verankerd middels standaard werkprocessen.

Gebiedsontwikkeling betreft voornamelijk wijkontwikkeling. Voor deze ontwikkelingen is een procesmanager aangesteld, die verantwoordelijk is voor de integrale visievorming en aanpak van de gebieden, dus zowel voor het proces van gebiedsontwikkeling als voor het proces van marketing.

Gebiedsontwikkeling: Voor heel Vlaardingen hebben de gemeente en de twee Vlaardingse woningcorporaties gezamenlijk een integrale lange termijn woonvisie ontwikkeld. Deze woonvisie “Actieplan Wonen” vormt de basis voor de verschillende gebieds(wijk)ontwikkelingen. In principe worden alle aspecten bij deze ontwikkeling meegenomen en zoveel mogelijk tegen elkaar afgewogen. De fysieke inbreng bestaat met name uit woningbouw, maar ook maatschappelijk vastgoed vindt een plaats waar nodig. Bij ruimtelijke kwaliteit wordt veel belang gehecht aan de openbare ruimte. Hierbij wordt ook een relatie gelegd met de functionele waarde (de marktwaarde en dus marktkwaliteit) van een gebied. In sociaal en economisch opzicht wordt met name ingezet op binding en stijging. Ondanks dat veelal alle elementen wel een plek hebben in de ontwikkelingen, is onzeker of zij ook daadwerkelijk integraal en bewust onderdeel zijn van het proces van gebiedsontwikkeling, daargelaten het proces van marketing.

Marketing: In kern lijkt marketing niet volledig gezien te worden als een proces, maar meer als een verzameling van middelen om aansluiting te vinden tussen vraag en aanbod.

Fundament 1, marktanalyse: Waterweg Wonen doet erg veel aan marktanalyse, zowel in zachtere vormen als leefstijlen onderzoek, woonbeleving als woonwensenonderzoek als in harde vormen, zoals het gebruik van ABF cijfermateriaal. Marktanalyse staat hoog op de agenda, zoals ook in het ondernemingsplan gesteld wordt. Waterweg Wonen zou hier zelfs nog een stap verder in willen zetten door ook voor de bestaande voorraad inzicht te geven in leefstijlen en woonmilieus. Verder is gesteld dat het goed zou zijn om meer dan nu het geval is ook tijdens de ontwikkeling van gebied en (deel)producten na te gaan of het gecreëerde aanbod nog aansluit op de eerder erkende vraag. Waterweg Wonen zou mede hiervoor ook meer willen werken met “klantenpanels”, aldus een interactievere wijze van productontwikkeling en de analyse van de markt niet te laten stoppen na de productdefiniëring. Daar waar het gaat om kerncompetentie ziet Waterweg Wonen bij zichzelf niet het zelf ontwikkelen. Eerder wenst zij de (mede)regierol te behouden, maar laat zij de ontwikkelrisico's bij die partijen die meer thuis zijn in ontwikkeling. Het belang van imago en kansen van gebieden wordt erkend. Het werken vanuit de gebiedsidentiteiten, al of niet via SWOT analyses lijkt echter nog geen vanzelfsprekendheid bij gebiedsontwikkeling. Wel is het zo dat Waterweg Wonen op de lijn zit om ook het Strategische Voorraadbeleid aan te laten haken op de marktinzichten. Dit gaat dan zelfs nog een stap verder (een waardevolle stap in het proces terug). Concluderend kan worden dat zowel voor de nieuwe als bestaande functies al goed invulling gegeven wordt aan het eerste fundament. Naast het analyseren van de markt zou het bewuster analyseren van het betreffende gebied en de eigen organisatie een nog toe te voegen waarde zijn.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Samen met andere partijen wordt gewerkt aan integrale ontwikkelingsvisies. Het (b)lijkt in de praktijk echter nog lastig om een echte integrale gezamenlijkheid te vinden. Verschillende partijen lijken vaak andere aspecten belangrijk te vinden, waardoor snel schakelen in planoptimalisatie moeilijk is. Als voorbeeld wordt genoemd het overstappen van platte daken naar schuine kappen. Ondanks dat gedurende het proces van gebiedsontwikkeling, vanuit marketingoptiek blijkt dat hiernaar meer vraag is ontstaan (markt) en de afzet hiervan beter zal zijn (ook middelen), blijkt de gemeente zo'n overstap vanuit stedenbouwkundige optiek (ruimtelijke kwaliteit) soms onoverkomelijk te vinden. Als extra aandachtspunt is genoemd het belang van de planologische kaders, zoals bijvoorbeeld de bestemmingsplannen. Een extra slag zou geslagen kunnen worden als ook deze kaders integraler, en dus ook met meer oog voor de sociaal-maatschappelijke vraagstukken en de marktkwaliteit tot stand zouden komen.

Fundament 3, marketingstrategie: Het belang van de afstemming op de marktinzichten wordt erkend aangaande **Product**ontwikkeling. Waterweg Wonen lijkt nog zoekende om de stap te maken van het verworven marktinzicht naar de juiste productontwikkeling. Ook lijkt onvoldoende bewust nagedacht te worden over het ontwikkelen van producten als geheel. Gedachten over woonbeleving zijn er zeker en ook de kans van toe te voegen diensten word erkend, maar een bewust proces van totale (deel)productontwikkeling is er onvoldoende.

Waterweg Wonen ziet zich sterk als **Plaatselijk** georiënteerde organisatie en voelt en neemt hierin haar verantwoordelijkheid. Op deelgebiedniveau wordt ook gekeken naar identiteiten en imago, al is dat groeiende.

In **Prijstechnische** zin maakt Waterweg Wonen gebruik van Koopgarant en Te Woon producten. Deze landen echter nog onvoldoende bij de consument, terwijl hier absoluut een toegevoegde waarde voor de markt, de organisatie en gebieden wordt gezien. Ook verkoop van bestaand bezit is een goed prijstechnisch tool. Wel moet te allen tijde bekeken worden of dit niet een te sterke concurrentie vormt voor de eigen nieuwbouwontwikkelingen elders.

Promotie is sterk gericht op de organisatie als verhuurder. De inzet op gebiedsontwikkeling en afzet van de commerciële producten is nog een ontwikkel(leer)punt.

Als extra aandachtspunt ziet Waterweg Wonen de citybranding, welke als paraplu boven de onderliggende gebieds- en productpromoties zou moeten liggen. Promotie wordt genoemd in de vorm van beeldspraken, mooie brochures, maar ook visualisaties van ontwikkelingen, inspelend op de beleving lijkt een steeds belangrijkere rol te krijgen.

Er is in **Personeel** opzicht een duidelijke scheiding tussen de beleidsmatige club, waar ook de meeste marktinzichten vandaan komen en de uiteindelijke ontwikkelende club. De verbinding moet gebeuren onder de verantwoordelijkheid van de procesmanager. Het moment lijkt nog niet te zijn ontstaan dat beide zijden voldoende marktgeoriënteerd denken en werken. De vraag is of dat gestimuleerd wordt door de eerder genoemde knip.

Waterweg Wonen werkt in **Partnerships** met zowel gemeente als met ontwikkelaars. Wel wordt veel overgegaan tot het overlaten van de ontwikkeling aan de ontwikkelaars, waarbij Waterweg Wonen soms huurwoningen turn-key afneemt. Waterweg Wonen streeft ernaar om ook met de ontwikkelende partijen langdurige samenwerkingen aan te gaan. Wellicht kan zo een deel van de (verloren) processturing bij gebiedsontwikkelingen worden teruggewonnen.

Het belang van interactie tussen **Politiek en bestuur** wordt onderkend. Dit lijkt echter vooral aan de orde te zijn daar waar noodzakelijk en geen bewust marketingmiddel. Daarnaast wordt gewezen op het belang van een algemeen goede afstemming tussen de gemeentelijke organisatie en die van de woningcorporatie.

In **Psychologisch** opzicht wordt wel de waarde van imago, vertrouwen, beleving etc. gezien. Deels wordt hieraan ook bewust aandacht besteed. Als vast marketingaspect bij gebiedsontwikkeling lijkt het echter niet bewust een plek te hebben. Vooral de losse (momenteel ook bekende) factoren als imago wordt een plek gegeven.

Het belang van **Planning** lijkt inmiddels ondervonden bij eerdere gebiedsontwikkelingen. Meer en meer wordt dit aspect meer dan alleen een werkplanning, maar krijgt ook het element timing aandacht.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is voor Waterweg Wonen vooral een leertraject. Steeds meer dringen marktinzichten door tot in de feitelijke gebieds- en (deel)productontwikkelingen. Waterweg Wonen wil hier zelfs een stap verder in gaan door een sterke relatie te leggen met het strategische voorraadbeleid.

6.3.2. Maasdelta Groep

Maasdelta is een woningcorporatie met een portefeuille van ca 17.500 woningen in Maassluis, Spijkenisse en Hellevoetsluis. Daarnaast beheert Maasdelta ca 1.000 woningen voor de gemeente Westvoorne en wordt ingezet op ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, ook buiten het primaire verzorgingsgebied. De organisatie bestaat uit circa 200 fte's. Maasdelta heeft 1 bestuurder met daaronder 3 directeuren, waaronder de verschillende taakvelden zijn verdeeld. Onder de directie Wonen vallen de drie lokale woonbedrijven, maar ook de beleidsmatige en marketingtechnische werkzaamheden vallen hieronder. De (gebieds)ontwikkeling valt onder de directie “Vastgoed”. Het organogram is opgekomen in bijlage 4. De missie van Maasdelta is “Maasdelta Groep realiseert – in samenwerking met partners – een goed woon- en leefklimaat voor bestaande klanten en een breed scala van nieuwe klanten. Maasdelta garandeert goed en betaalbaar wonen voor diegenen, die hiervoor elders niet op de woningmarkt terecht kunnen”. Om haar missie kracht bij te zetten zet Maasdelta in op vijf specifieke aandachtsvelden [jaarverslag 2007].

- Het hebben van een veelzijdig aanbod (aanboddifferentiatie);
- Leefbaarheid en veiligheid voor iedereen, met mede als doel de sociale samenhang te versterken;
- Kwaliteit en goede dienstverlening staan voorop, waarbij de klant centraal staat;
- Bij wonen en zorg aandacht voor elk individu, met afstemming van het woon- en dienstenaanbod op de vraag;
- Onderwijs als de toekomst.

Maasdelta gaat in haar missie en aandachtsvelden in op het belang van een aanbod van woningen en diensten dat aansluit op de vraag van zowel de huidige klant als een breed scala van nieuwe klanten.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: De coördinatie van (gebieds)ontwikkeling gebeurt vanuit de afdeling “Vastgoed”. Hierbij wordt voornamelijk ingezet op het outsourcen van de ontwikkeling, om hiermee zoveel mogelijk ontwikkelrisico uit te sluiten. Vaak komt het voor dat Maasdelta een plan ontwikkelt en dat inclusief de onderliggende grond verkoopt aan een commercieel ontwikkelaar. Voor vernieuwing van de portefeuille wordt hierbij veelal turn-key afgenomen. De afdeling “Wonen” is verantwoordelijk voor het (portefeuille)beleid en hiermee mede sturend voor de ontwikkelrichting. Marktinzicht wordt ingebracht door beide afdelingen, maar hebben geen specifieke plek binnen de organisatie.

Gebiedsontwikkeling: Zoals reeds omschreven doet Maasdelta veel aan het outsourcen van ontwikkeling. Vaak wordt een plan ontwikkeld dat vervolgens wordt verkocht inclusief de grond. Hoe hiermee ingezet wordt op behoud van de integrale regie in het belang van het gebied en de stad is niet volledig helder. Ook zijn er gebiedsontwikkelingen, waarin Maasdelta wel een directe rol heeft.

Hierbij is sprake van integrale ontwikkeling in die zin dat alle aspecten een plek hebben. Maasdelta dicht een groot belang toe aan het “organiserend vermogen” temeer, omdat veel (deel)ontwikkelingen geoutsourced worden en toch maximale regie op ontwikkeling gewenst is. Een zwaarwegend aspect bij Maasdelta is het financiële aspect. Maasdelta is goed ontwikkeld op dit gebied en werkt met- en aan een veelheid aan “handige” financiële constructies en meet- en sturingsmiddelen. Sociale aspecten zijn met name in zijn algemeenheid aangehaald, zo wordt bijvoorbeeld ook het belang van stijging en binding erkend.

Maasdelta zet sterk in op de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. Hiertoe is zij mede in staat, omdat zij een financieel gezonde organisatie is, maar ondanks dat streeft Maasdelta nog altijd naar een positieve kasstroom op jaarbasis. Geconcludeerd lijkt te kunnen worden dat gebiedsontwikkeling voor Maasdelta een middel is om haar doelen in financiële, sociale en fysieke zin als “vastgoedverzamelaar” te kunnen behalen, zonder dat zij hier direct altijd zelf een sturende positie in heeft. De visie op het belang van met name de functionele kwaliteit op langere termijn lijkt hier onvoldoende bewust ingebed.

Marketing: In kern lijkt marketing niet volledig gezien te worden als een proces, maar meer als een verzameling van middelen om aansluiting te vinden tussen vraag en aanbod.

Fundament 1, marktanalyse: Marktanalyse is niet ingebed in de organisatie, maar gebeurt vooral op projectbasis. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van statistische gegevens. In beperktere zin wordt bewust ingezet op leefstijlen. Positionering wordt op basis hiervan, tezamen met een “gevoel” bij het eigen verzorgingsgebied bepaald. Bij het inzetten op bepaalde doelgroepen moet te allen tijde het grotere plaatje in acht worden gehouden, zoals bijvoorbeeld het bestaande voorzieningenaanbod.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Totstandkoming van ontwikkelingsvisies gebeurt zowel door Maasdelta als door- of in samenwerking met de gemeente. Woningcorporaties en marktpartijen lijken een steeds belangrijker rol te gaan spelen bij het vormgeven van complexe gebiedsontwikkelingen, omdat het zwaartepunt van de kennis over integrale aanpak daar lijkt te liggen en omdat vooral woningcorporaties juist in staat zijn om “door te pakken” in een gebied. Van groot belang bij het tot stand komen van een integrale ontwikkelingsvisie wordt het beheersen van organiserend vermogen genoemd.

Fundament 3, marketingstrategie: Productontwikkeling gebeurt nogal eens in twee fasen, wanneer de woningcorporatie een plan ontwikkelt, dat inclusief grond aan een ontwikkelaar en deze ontwikkelaar vervolgens het product verder ontwikkelt. Hierdoor lijkt een verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing niet goed haalbaar en kan de vraag gesteld worden of dat tot optimale marktgerichte producten leidt. Het opnemen van diensten als functioneel productaanbod wordt als toegevoegde waarde vanuit woningcorporaties gezien, ten opzichte van ontwikkelaars. Ook het inzetten op de zachtere, culturele en psychologische aspecten biedt kansen, al zijn deze soms betrekkelijk en snel afbreekbaar, zoals imago en vertrouwen. Als apart aandachtspunt wordt vooral “onderscheidend vermogen” genoemd, hetgeen inspeelt op zowel de fysieke kenmerken als de functionele en culturele kenmerken. Maasdelta erkent de kansen van branding van een **Plaats**, maar past dit nog niet echt toe. Ook wordt het belang van de ziel van een gebied gezien. Veel aandacht geeft Maasdelta aan de relaties tussen de verschillende gebieden en gebiedsontwikkelingen, zij het dat dit voornamelijk op (vastgoed)strategisch niveau gebeurt.

In **Prijstechnische** zin ziet Maasdelta heel veel mogelijkheden in het vervullen van achtervangposities, waardoor veel gebiedsontwikkelingen doorgang kunnen vinden en direct vernieuwing van de vastgoedportefeuille mogelijk is. De woningcorporatie denkt dan sterk als belegger. Verkoop van het bestaande bezit blijkt in de praktijk nog onvoldoende bij te dragen aan de financiële doelstellingen van de woningcorporatie.

Promotie zou in de vorm van branding veel sterker moeten kunnen zijn. Maasdelta probeert bewust gebruik te maken van bekende namen van bijvoorbeeld stedenbouwkundigen of ontwikkelaars, om een gebied hiermee te promoten.

Er is in **Personeel** opzicht een duidelijke scheiding tussen de beleidsmatige club en de ontwikkelende club. De verbinding gebeurt voornamelijk functioneel. Marktinzichten komen bij de medewerkers zelf vandaan. Voor wat betreft ontwikkeling van het personeel wordt ingezet op interactie tussen front en backoffice en wordt ingezet op het doorstromen van eigen personeel naar hogere functies. Ontwikkeling van de marktorientatie is geen concreet aandachtspunt. Als punt van “zorg” wordt schaalvergroting genoemd, hetgeen niet ten goede zal hoeven te komen van de mogelijke dienstverlening van het personeel aan de klant.

Maasdelta is kritisch op **Partnerships**. Vaak worden ontwikkelingen geoutsourced, zodat langdurige betrokkenheid niet aan de orde lijkt. Er wordt vaak gezocht naar koppeling bij samenwerkingen, dan wel bij overeenkomsten. Gedacht moet vooral worden aan het koppelen van een achtervangrol enerzijds aan een grond/planuitgifte anderzijds.

Het belang van **Politiek en bestuur** wordt ook intern doorvertaald. Een goede bestuurder is in staat zijn organisatie te laten bloeien door vertrouwen en uitdaging. Dat is naast het zijn van een gezicht naar buiten essentieel.

In **Psychologisch** opzicht wordt wel de waarde van imago, vertrouwen, beleving etc. gezien, al is ook gewezen op de betrekkelijkheid hiervan, omdat dergelijke aspecten soms snel afbreekbaar zijn.

Planning lijkt voor Maasdelta sterk te zijn gekoppeld aan de algehele vastgoedstrategie. Er wordt sterk gekeken naar momenten, waarop vastgoed bij gebiedsontwikkelingen kunnen worden ingebracht. Niet slechts vanuit bouwtechnische zin, maar vooral ook vanuit bedrijfseconomische zin, waarbij ook de (markt)waarde van gebieden worden beschouwd. Bij planning wordt ook het totaaloverzicht en totaalvisie aangehaald. Te vaak is te zien dat partijen overal en nergens beginnen in een stad, zonder dat hier lijn en visie lijkt te zijn.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is voor Maasdelta zeker een verbeterpunt. Te ad hoc krijgt dit nu aandacht en er wordt nog teveel gebruik gemaakt van ingekochte (geen eigen) kennis. Er wordt in dit kader wel gewezen op de core business van woningcorporatie, het verhuren van woningen, waar aldus het grootste deel van de organisatie aan werkt.

6.3.3. Com.Wonen

Com.Wonen is een woningcorporatie met een portefeuille van ca 31.000 woningen in Rotterdam, Capelle a/d IJssel, Barendrecht en Delft. De organisatie bestaat uit circa 330 fte's. Com.Wonen heeft 1 bestuurder met daaronder 4 directeuren en een staforganisatie. De corebusiness, het verhuren van woningen, is ondergebracht bij de afdeling Wonen. Gebiedsontwikkeling is ondergebracht bij de afdelingen Vastgoed en Productie. Het organogram is opgenomen in bijlage 5 [jaarverslag 2007]. De missie van Com.Wonen is "Wij maken goed en betaalbaar wonen, in de stadsregio Rotterdam, bereikbaar". Om haar missie kracht bij te zetten zet Com.Wonen volledig in op wijkkracht. Wijkkracht is het werken aan wijken waar het prettig wonen is. Dat doet Com.Wonen samen met de mensen die in die wijken wonen en werken. Dat is in het belang van de bewoners en de waardeontwikkeling van het vastgoed. De inkomsten die dat oplevert, worden geïnvesteerd daar waar dat nodig is [www.comwonen.nl]. In kern draait "alles" bij Com.Wonen aldus om de aanpak van wijken. De integraliteit wordt van daaruit ingestoken en bewaakt.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Com.Wonen heeft een duidelijk onderscheid tussen het primaire proces (verhuur van woningen) en het vastgoedbedrijf. De wijkontwikkeling is ondergebracht bij het vastgoedbedrijf om van daaruit integraal te kunnen opereren. De marktinzichten komen ook vanuit deze afdeling "Vastgoed". De totale integrale bewaking bij gebiedsontwikkelingen gebeurt onder verantwoordelijkheid van gebiedsmanagers.

Gebiedsontwikkeling: Werken aan wijken staat bij Com.Wonen centraal. Van hieruit wordt ook aan ontwikkeling van (deel)gebieden gewerkt. Integraal verantwoordelijk is de gebiedsmanager. Er wordt gewezen op het risico van verlies van focus wanneer men zich verliest in de mantra van het integraal. Ook voor het behouden van focus is de gebiedsmanager verantwoordelijk. Het inbedden van marktkwaliteit wordt als grote uitdaging gezien in gebiedsontwikkeling waar woningcorporaties veel bezit hebben en de problemen vaak vooral fysiek en sociaal van orde lijken.

Marketing: Marketing als proces lijkt niet een zwaarwegende plek te hebben in de werkprocessen van Com.Wonen. Het project Le Medi wordt bij Com.Wonen wel als voorbeeld- en leerproject gezien voor het zoveel mogelijk inbrengen van het proces van marketing bij de ontwikkeling.

Fundament 1, marktanalyse: Com.Wonen doet niet sterk aan marktanalyse op gebiedsniveau. Bij (enkele) deelgebieden en projecten is wel ingezet op analyse van de markt. Er zijn ook voorbeelden van ontwikkelingen waar onvoldoende aansluiting met de markt is en waar woningen nu niet verkocht worden en door Com.Wonen zelf afgenomen worden. Ook positionering van (deel)gebieden heeft geen vaste plek bij Com.Wonen.

Als kerncompetentie wijst Com.Wonen op "Wijkkracht". Vanuit deze gedachte werkt Com.Wonen ook daadwerkelijk aan de ontwikkeling van gebieden. Deze gedachte biedt aldus goede houvast en van hieruit kunnen gebieden en deelproducten worden ontwikkeld.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Van groot belang bij het ontwikkelen van een integrale visie voor een gebied is dat ook de factor tijd moet worden ingebed. Een ontwikkelingsvisie zou een dusdanige fasering moeten kennen, dat waar ook gestopt wordt, het resultaat altijd goed/beter is en dat er geen zichtbaar onaf gebied is. De fase, waarin de ontwikkeling wordt gedefinieerd, wordt soms te snel doorlopen, terwijl juist hier de integrale afwegingen plaatsvinden.

Fundament 3, marketingstrategie: Wat opvalt bij Com.Wonen is dat nog altijd wordt gewerkt met standaard (verouderde) Programma's van Eisen voor **Product**ontwikkeling, dus zeker niet marktgericht. Als voorbeeld is het project Le Medi [Van Dael, 2008] aangehaald, waarbij het product in de brede zin van het woord is ontwikkeld, dus aandacht voor fysiek, functioneel en cultureel, ontstaan vanuit de kerncompetentie, en opgebouwd tot "bijna" psychologisch product. Als kanttekening bij de inzet op leefstijlen en onderscheidende producten wordt genoemd dat niet vergeten mag worden dat er veel mensen zullen blijven die "een gewone woning willen". De inzet van plantteams bestaande uit wijkbewoners voor projecten die in de markt gezet moeten worden lijkt niet meer van deze tijd.

Dat is een resultaat van jaren praten over stadsvernieuwing. Het is van grotere waarde om gebieden en producten te ontwikkelen in samenspraak met de feitelijke (toekomstige) gebruikers.

Het belang van de karakteristiek, de identiteit en het imago van een **Plaats** lijkt niet door de gehele organisatie door te dringen. Net name de mensen die het moeten doen hebben hiermee te kampen, maar op hoger niveau lijkt het belang om hieraan te sturen (en vooral om hierin te investeren) vaak te worden onderschat.

In **Prijstechnische** zin werkt Com.Wonen met Koopgarant en Sociale Koop. Ook worden kansen gezien in achtervangconstructies al wordt daar in de praktijk vooral reactief mee omgegaan. Grote dreiging wordt gezien in het politieke klimaat, waarin via verschillende wegen een beslag wordt gedaan op de financiële middelen van woningcorporaties. Daardoor zullen veel woningcorporaties suboptimaal van betekenis kunnen en willen zijn in dergelijke constructies bij gebiedsontwikkeling. Mogelijkheden om de consument actiever te benaderen worden gezien in bijvoorbeeld een woonmakelaar, waarbij de financiële positie van de klant beter gemonitord wordt en hierop beter en directer kan worden ingespeeld. Dit heeft echter nog geen beslag binnen Com.Wonen.

Bij **Promotie** is het zinvol om de scope te bewaken. Soms is promotie op grote schaal waardevol, maar soms lijkt het handig om vanuit concurrentieoptiek de promotie geheel te beperken tot productniveau. Com.Wonen doet nog niet aan branding, maar hier worden (vanuit delen van de organisatie) wel belangen en kansen gezien.

In **Personeel** opzicht heerst er bij Com.Wonen een sterke “in control” cultuur, hetgeen gebiedsontwikkeling niet makkelijker maakt. Onzekerheden zijn er altijd en zullen altijd gemanaged moeten worden. Vaak zijn bij woningcorporaties nog heel duidelijk de oude huismeester genen zichtbaar. Ontwikkeling van gebieden en projecten is zichtbaar nog geen corebusiness en de vraag is of het dat zou moeten worden. Verschillende woningcorporaties gaan hiermee op verschillende manier om, zo toont ook Schellen [2006]. Het denken in marktkwaliteit krijgt slechts langzaam een plek in de organisatie, al wordt dat zichtbaar versneld door de huidige conjunctuurdaling.

Com.Wonen werkt zowel met ontwikkelaars als met gemeenten in **Partnerships**. Een absoluut aandachtspunt bij samenwerking is wederzijds vertrouwen en transparantie. Te vaak zijn partijen te lang achterdochtig en treden onnodige vertraging op, hetgeen slecht is voor de betrokken organisaties, maar met zeker ook voor het gebied.

Voor wat betreft **Politiek en bestuur** wordt erop gewezen dat het op relationeel vlak te vaak gebeurt dat kool en geit gespaard worden. Partijen zijn bang voor escalatie, waardoor er geen doorbraken in processen of onderhandelingen ontstaan. Ook de interne doorvertaling wordt van groot belang geacht. Beslissingen op managementniveau moeten doordringen in de organisatie en problemen op de werkvloer moeten soms eerder opgevoerd worden tot management en bestuursniveau.

In **Psychologisch** opzicht wordt wel de waarde van imago, vertrouwen, beleving etc. gezien.

Planning is in het licht van procesvoortgang bezien. Hierbij wordt mede gewezen op de eerder genoemde escalatievrees en interne organisatie (organiserend vermogen).

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is binnen Com.Wonen een onderbelicht item. Wel is zichtbaar dat vanuit bestuur en management in het licht van de huidige conjunctuur vragen worden gesteld in dit kader. De teruggang noopt tot beter nadenken over de marktkwaliteit. Als voorwaarde tot aarding in de organisatie wordt het draagvalk van bestuur en management genoemd.

6.3.4. Mitros

Mitros is een woningcorporatie met een portefeuille van ca 31.000 woningen in Utrecht en Nieuwegein. De organisatie bestaat uit circa 260 fte's. Mitros heeft een 3-koppige directie met daaronder enerzijds “Mitros Wonen”, bestaande uit de twee lokale woonbedrijven in Utrecht en Nieuwegein en anderzijds de backoffices, waaronder “Mitros Projectontwikkeling”. Direct onder de directie vallen diverse stafafdelingen, waaronder de afdeling “Marktstaf”. Het organogram is opgenomen in bijlage 6. De missie van Mitros is “Mitros richt zich op waardevol wonen door zich hard te maken voor de kansen van mensen in buurten en wijken in de stedelijke regio Utrecht en deze kansen samen met andere partijen te realiseren” [jaarverslag 2007]. Om haar missie kracht bij te zetten zet Mitros in op vijf thema's [Ondernemingsstrategie 2008-2012].

- Mens: Mitros wil de gewenste en benodigde stapjes op de woonladder en maatschappelijke ladder faciliteren;
- Wijk: De wijk vormt het vertrekpunt van strategievorming met als doel goed en prettig wonen;
- Stenen: Het vastgoed aan laten sluiten op voorgaande;
- Maatschappij: Mitros werkt in de context van maatschappelijk ondernemen;
- Bedrijf: Voorgaande is niet mogelijk zonder een bedrijfsmatige aanpak.

Kernpunt voor Mitros is aldus waardevol wonen, met waarde voor de bewoners, de stad, voor het vastgoed en de eigen organisatie. Hierbij is focus op de klant en het afstemmen van het bezit hierop een belangrijk middel.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: De (gebieds)ontwikkeling is bij Mitros ondergebracht bij Mitros projecten in opdracht van de twee lokale woonbedrijven. De afdeling “Marktstaf” adviseert hierbij over marktinzichten. Deze afdeling heeft zelfs een specifieke functie “Marktanalist” (geïnterviewd). Vanuit de lokale woonbedrijven zijn er portefeuillebeheerders die moeten waken voor de integraliteit van (gebieds)ontwikkelingen.

Gebiedsontwikkeling: Voornamelijk vanuit de lokale woonbedrijven wordt sturing gegeven aan de integrale ontwikkeling. Door “Mitros Projectontwikkeling” worden veelal de verschillende deelprojecten getrokken. Gebiedsontwikkelingen betreffen naast de fysieke component ook sociale en economische componenten en zowel ruimtelijke kwaliteit, markt als middelen zijn aan de orde. Vanuit markt en middelen bestaan er soms verschillende belangen of inzichten. Optimalisatie leidt dan tot betere producten.

Marketing: Marketing als proces heeft bij Mitros een behoorlijke plek, al lijken de verschillende deelaspecten soms een verschillende plek binnen de organisatie te hebben.

Fundament 1, marktanalyse: Mitros heeft een eigen marktanalist, die een analytische, beleidsmatige en adviserende rol heeft binnen de organisatie. Mitros werkt met zowel de hardere, statistische gegevens als met de zachte gegevens. Opvallend is dat voor de hele stad Utrecht, in samenwerking met collega woningcorporaties en gemeente een overzicht is gemaakt van (potentiële) leefstijlen per wijk. Dit vormt een vertrekpunt voor visieontwikkeling op (deel)gebiedsniveau. Ook op gebieds(wijk)niveau wordt veel met leefstijlen en woonmilieus gewerkt, waarbij expliciet geldt dat dit vanaf de eerste fase van gebiedsontwikkeling gebeurt. Door naast de zachtere aspecten ook de hardere gegevens te beschouwen kan beter geschakeld worden op leefstijlniveau. Zo kan bijvoorbeeld een stedeling een stedeling blijven, maar wel een andere gezinssamenstelling krijgen. Wees voorzichtig met het inzetten op een te beperkte doelgroep, bijvoorbeeld 1 leefstijl, behoud ook flexibiliteit in het plan. Gesteld wordt dat een groot aantal huurders in bepaalde segmenten (met name de sociale huur) vaak weinig lijken te geven om hun woonsituatie. Dit naast het feit dat sociale huurwoningen in principe altijd wel verhuurd zullen worden geeft aan dat hier sprake is van een magere markt. De marktkwaliteit zit hier dus in meer dan slechts de woningen. Mitros werkt wel met en aan identiteit van gebieden en ook met branding is ervaring opgedaan. In de praktijk blijkt branding nogal eens beperkend te werken voor invulling door professionals. Wees dus zorgvuldig in het kiezen van een brand en zorg voor behoud van ruimte. Veel aandacht krijgt klanttevredenheid bij Mitros. Het zou mogelijk zijn om uit dergelijke klanttevredenheid meer in te zetten op inzicht in de woonwensen voor nu en in de toekomst. Die stap is nog niet gezet.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: In het verleden gebeurde het opstellen van ontwikkelingsvisies vooral intern. Dit bleek niet tot voldoende draagvlak te leiden. Tegenwoordig worden in de analysefase al stakeholders betrokken, middel interviews, klantenpanels ed. Dat gebeurt dus veel interactiever dan voorheen. Er wordt voornamelijk gewerkt aan ontwikkelingsplannen voor deelgebieden. Overkoepelende visies op grotere schaal mogen meer aandacht krijgen.

Fundament 3, marketingstrategie: Mitros werk doorgaans vanuit de voorgaande marktanalyse en positionering aan de **Product**ontwikkeling. Het belang van de producent (als merknaam) wordt betrekkelijk gevonden, meer gaat het om de kwaliteit van het feitelijke product. Mitros beraad zich op het beter afstemmen van de dienstverlening op de verschillende producttypen. Hiermee zou een nog verder onderscheid gemaakt kunnen worden tussen de bediening van de primaire doelgroep en andere doelgroepen. Aspecten als dienstverlening en duurzaamheid worden gezien als toegevoegde productwaarden, maar lijken in die zin nog niet voldoende en bewust in of aan een product te worden gekoppeld. Voor wat betreft de ontwikkeling zelf zoekt Mitros nog naar mogelijkheden om meer te werken met interactie met bijvoorbeeld klantenpanels.

Het belang van het aspect **Plaats** wordt voornamelijk gekoppeld aan het feit dat een woningcorporatie veelal veel bezit en hiermee verantwoordelijkheid en risico heeft in een gebied. In opbouwende zin werkt Mitros daarnaast bewust aan en vanuit de identiteiten en imago's van gebieden.

In **Prijs**technische werkt Mitros onder andere met Koopgarant. Dat is dan primair voor de differentiatie van het woningbezit. Ook wil Mitros veel meer werken vanuit de waarde van de woningen in combinatie met de inkomens van de doelgroep. Zo kan meer sturing gegeven worden aan de wijkopbouw en wordt het mogelijk om de feitelijke waarden van het bezit strategischer in te zetten.

Promotie wordt gezien als het vertalen van de kennis en gevoel bij producten in woorden en aanbod(strategie). Deze kennis heeft Mitros onvoldoende in huis, maar zou van toegevoegde waarde zijn, vooral wanneer daadwerkelijk nog meer ingezet gaat worden op de kritischere doelgroepen.

Tussen het **Personeel** van Mitros onderling zijn er intensieve en goede contacten, waardoor de kennis van de verschillende vakdisciplines gedeeld wordt. Ook leidt dit tot “sparring” over de spanningsvelden tussen disciplines, zoals bijvoorbeeld markt en middelen, hetgeen in veel gevallen tot een goed plan komt. Wanneer een van de invalshoeken zwaarder weegt is van een echte planoptimalisatie geen sprake.

Mitros ontwikkelt samen met commerciële ontwikkelaars in **Partnerships** en ook de relatie met de gemeente vindt Mitros van groot belang. De relaties met de klanten liggen met name in de hoek van de klanttevredenheidsonderzoeken. Ook maatschappelijke partners worden door Mitros geconsulteerd en betrokken bij gebiedsontwikkeling.

Voor wat betreft **Politiek en bestuur** lopen de primaire contacten tussen Mitros en de gemeenten via de directies van de lokale woonbedrijven. Wel is duidelijk dat de algemeen directeur, Marien de Langen in staat is om via goede contacten op de kritieke momenten een sleutelfunctie te kunnen vervullen of de ontwikkeling van bepaalde gebieden hoger op de agenda's te krijgen.

In **Psychologisch** opzicht wordt wel de waarde van imago, vertrouwen, beleving etc. gezien, maar ook wordt gewezen op de betrekkelijkheid en mate van afbreuk bij het niet slagen van ontwikkelingen.

Planning is in het licht van procesvoortgang bezien. Men moet zich ervan bewust zijn dat gebiedsontwikkeling een proces van jaren is en lange adem nodig is, totdat de ontwikkelingen in een stroomversnelling kunnen raken.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is binnen Mitros absoluut aan de orde. Wel valt het op dat de inbreng van marktkwaliteit soms onder druk dreigt te komen vanuit de middenkant.

6.3.5. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporatie in kern (onderzoeksvraag 4)

In zijn algemeenheid valt te stellen dat woningcorporaties zich erg bewust zijn van hun core business, het verhuren van met name sociale huurwoningen. Het functioneren als huisbaas zit hierdoor in de genen, maar ook de werkapparaten zijn vaak nog voornamelijk ingericht op deze primaire processen. (Project)ontwikkeling is sinds de bruterij wel meer en meer een onderdeel geworden van de bedrijfsvoering, maar de verschillende woningcorporaties hebben deze activiteiten op verschillende manier ingebed in hun organisatie of juist geoutsourced.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Lettend op de plaatsing van projectontwikkeling is het niet vreemd om te merken dat gebiedsontwikkeling eigenlijk geen speciale plek heeft bij woningcorporaties. Het werken met-, in- en aan wijken is echter wel een van de kernactiviteit van woningcorporaties geworden, zo getuigt ook sterk uit de praktijkonderzoeken. Com.Wonen heeft zich “Wijkkracht” ook zelfs als kerncompetentie aangemeten. Met de verzelfstandiging van de woningcorporaties en de intrede van de eigen ontwikkeling en de toevoeging van een deel duurdere huurwoningen in de portefeuille is het verkrijgen van marktinzicht van steeds grotere waarde geworden voor woningcorporaties. Ook heeft de zorg van de klant een grote vlucht genomen in het woningcorporatiebestel. Het gaat hierbij vooral om de huidige huurders en in veel mindere mate om potentiële nieuwe klanten. Marketing als discipline heeft veelal nog geen speciale plek binnen de woningcorporaties. Van de onderzochte woningcorporaties heeft alleen Mitros een speciale functie van “Marktanalist”, al is deze functie met name beleidsmatig, marktanalytisch en adviserend gericht. Het gehele proces van marketing is eigenlijk altijd geknipt in verschillende disciplines, zoals communicatie, verkoop marktonderzoek ed.

Gebiedsontwikkeling: Gebiedsontwikkeling is bij woningcorporaties sterk gekoppeld aan wijkgericht werken. Wijkgericht werken is de methodiek die de laatste jaren zijn intrede heeft gedaan, om zo een integratieslag te slaan tussen de fysieke ingrepen en economische en sociale ingrepen. Integrale wijkpak gebeurt bij veel woningcorporaties onder de verantwoordelijkheid van procesmanagers, wijkmanagers of portefeuillebeheerders. Niet iedere woningcorporatie heeft echter deze stap gezet, waardoor een integrale aanpak vooral afhangt van samenwerkingsstructuren.

Marketing: Marketing als proces blijkt bij woningcorporaties een matige plek te hebben. Wel hebben de deelaspecten, zoals promotie, marktonderzoek en (product)ontwikkeling over het algemeen een aparte plek in de organisatie.

Fundament 1, marktanalyse: Marktanalyse heeft bij de verschillende woningcorporaties een verschillende inbedding. Wel is duidelijk zichtbaar dat het belang van inzicht in de markt wordt onderkend en dat dit inzicht uit meer bestaat dan slechts analyse van de harde, statistische gegevens. De toepassing van oriëntatie op woonbeleving, leefstijlen etc begint steeds meer te aarden, maar nog altijd lijkt door verschillende woningcorporaties nog sterk op het “gevoel” bij het eigen verzorgingsgebied uitgegaan te worden. Er worden regelmatig kanttekeningen bij leefstijlen geplaatst, lettend op bijvoorbeeld flexibiliteit en het behouden van aansluiting op andere functies als voorzieningen. De onderzochte woningcorporaties lijken zich bij gebiedsontwikkeling niet direct bewust te zijn van hun kerncompetenties. Bij doorvragen (h)erkennen zij deze wel te hebben, met name de geworteldheid in de wijk en het werken aan wijken telt dan zwaar. Van positionering van een (gebieds)ontwikkeling is in die zin sprake dat voornamelijk een (deel)gebied wordt aangewezen voor de ontwikkeling van voorgedefinieerde producten voor vooraf bedachte doelgroepen.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: De meeste woningcorporaties werken op wijkniveau. Op wijkniveau en buurtniveau worden visies gemaakt voor de ontwikkeling daarvan. Deze visies omvatten veelal zowel de fysieke als de economische en vooral ook sociale elementen. In hoeverre ook daadwerkelijk de marktinzichten een plek hebben is niet zeker. In veel gevallen ontwikkelt een woningcorporatie zijn eigen visie op een gebied, waarbij deze vervolgens wordt afgestemd met stakeholders.

Fundament 3, marketingstrategie: Over **Producten** wordt met name gesproken in de vorm van “wooneenheden”. Wel wordt het belang van de woonomgeving erkend. Van opbouw van productdelen lijkt niet bewust sprake. Wel worden bijvoorbeeld veel mogelijke functionele componenten erkent en zijn zelfs culturele componenten te ontdekken. Productontwikkeling heeft niet een specifieke plek bij woningcorporaties. Veelal wordt er gewerkt met productdefinities, waarmee de ontwikkelaars aan de slag gaan. Wat opvalt, is dat vaak wel een doelgroep in gedachten of bekend is, maar dat de werkelijke productdefiniëring daar vervolgens onvoldoende op afgestemd lijkt te worden. Zo wordt er bijvoorbeeld nog veel gewerkt met standaard Programma’s van Eisen. Een aantal woningcorporaties zit meer en meer op de lijn van daadwerkelijk marktgericht ontwikkelen. Zo spreken Mitros en Waterweg Wonen de wens uit om meer met klantenpanels te werken en heeft Com.Wonen bij Le Medi dit daadwerkelijk gedaan.

Plaats betekent voor woningcorporaties voornamelijk de geworteldheid in de plaats, waarmee de woningcorporaties hier een verantwoordelijkheid en risico erkennen. Woningcorporaties zijn zich hiermee vaak goed bewust van de imago’s van de gebieden en trachten deze weldegelijk aan te pakken.

In **Prijstechnische** werken de meeste woningcorporaties inmiddels met verschillende koop- en huurconstructies, zoals Koopgarant en Te Woon. Wat opvalt is dat deze constructies nog onvoldoende benut lijken te worden, al lijkt dat door de conjunctuurdaling toe te nemen. Ook wordt geconstateerd dat dergelijke constructies in een gespannen markt (Mitros) primair worden ingezet met als doel de aanboddifferentiatie, terwijl in ontspannen markten deze constructies ook ingezet worden of kunnen worden met als doel de afzetzprijzen te verlagen en afzet te genereren.

Als andere prijstechnische ingreep wordt het vervullen van een achtervangrol erkent, al hebben de woningcorporaties hier nog verschillende visies over. Zo ziet de ene woningcorporatie (Maasdelta) dit als kans en weet dit handig te benutten, maar ziet een andere woningcorporatie het als noodzaak en laatste alternatief (Com.Wonen).

Promotie is voor woningcorporaties in algemene zin een bekend en toegepast marketingmiddel, al gaat het in eerste instantie om de promotie van woonproducten. Promotie van gebieden, zoals branding worden nog niet veel toegepast, maar de kansen hiervan worden erkent. De promotie van de organisatie wordt niet direct van grote waarde geacht.

Opvallend bij woningcorporaties is de grote diversiteit aan taakvelden en de afstemming van het **Personeel** hierop. Wat over het algemeen aan de orde lijkt is dat woningcorporaties, vanuit hun oorsprong als verhuurder nog altijd niet optimaal zijn geëquipeerd tot ontwikkeling, zoals projectontwikkeling en gebiedsontwikkeling. Ook marktgeoriënteerd werken is nog niet voldoende ingebed in het personeel. Wel is te zien dat als een woningcorporatie een goede organisatie heeft en enthousiast personeel en onderling goede contacten er sprake kan zijn van een hoge mate van kennisdeling, juist ook door de brede kennis binnen woningcorporaties.

Voor woningcorporaties zijn **Partnerships** evident, al zijn er veel verschillen in de wijze waarop dat gebeurt. Dat verschilt van gezamenlijke ontwikkeling met gemeenten en ontwikkelaars, maar ook in het ontwikkelen van plannen en verkoop daarvan inclusief de grond. Afhankelijk van gekozen samenwerkingsvormen is kennis nodig van de deelaspecten (zoals bijvoorbeeld van grondexploitaties, zoals Maasdelta ook aangeeft). Het werken in de vele partnerships vraagt daarnaast veel kennis en inzet van centralisten zoals procesmanagers.

Voor wat betreft **Politiek en bestuur** valt te constateren dat er veel verschil is in rol en inbreng van de bestuurders, afhankelijk van hun achtergrond, de organisatiestructuur en uiteraard de mens zelf. Wel wordt het belang van een sterk gezicht naar buiten erkend, zowel naar de buitenwereld als naar de politiek, waarbij bestuurders in staat (moeten) kunnen zijn om ontwikkelingen los te trekken of hoger op de agenda’s te krijgen.

In **Psychologisch** opzicht worden met name imago, vertrouwen en beleving erkend, al lijken deze psychologische elementen niet voldoende een bewuste plek te hebben in de gebiedsontwikkelingen en bedrijfsvoering. Gewezen wordt veelal op de betrekkelijkheid van dergelijke aspecten en de mate van afbreuk bij het niet slagen van ontwikkelingen.

Planning en timing worden op verschillende manieren gezien. De invulling daarvan lijkt vooralsnog afhankelijk van de geïnterviewde personen. Zo wordt het belang van timing van deelproducten als voorzieningen aangehaald door Waterweg Wonen en wijst Maasdelta op het belang van planning en timing op grotere schaal om zo gebieden te relateren. Ook wordt gewezen op het belang om in te zien dat er bij gebiedsontwikkeling sprake is van langdurige processen en dat het daarom belangrijk kan zijn om een visie te hebben die goed faseerbaar is.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is bij geen van de onderzochte woningcorporaties volledig of voldoende aan de orde. Mitros is de enige woningcorporatie waarbij het onderzoeken van de markt een specifieke plek heeft binnen de organisatie en Waterweg Wonen is een woningcorporatie die vanuit beleidsmatig oogpunt erg veel doet aan marktanalyse. Heldere vervolgstappen vanaf de marktanalyses zijn nog niet gedefinieerd. Woningcorporaties lijken hierin nog zoekende.

6.3.6. Proper Stok

Proper Stok is een commerciële projectontwikkelaar die vrijwel altijd werkt vanuit uitnodigingen van gemeenten, woningcorporaties en maatschappelijke instellingen om zelfstandig of gezamenlijk een plan of een gebied te ontwikkelen [www.proper-stok.nl]. Proper Stok werkt niet vanuit verworven grondposities en is daardoor sterk afhankelijk van haar kracht als ontwikkelaar van concepten en planvorming, aldus ontsprongen vanuit creativiteit en vakkennis. Proper Stok werkt aan plannen door heel Nederland en is dus niet plaatsgebonden. De organisatie bestaat uit ca 70 fte's. Proper Stok maakt sinds enkele jaren onderdeel uit van het grote Heijmans concern. Zij heeft hierbinnen een bijzondere positie als ontwikkelaar, die voornamelijk werkt aan binnenstedelijke gebiedsontwikkeling zonder verworven grondpositie. Proper Stok heeft een 4-koppige directie, waaronder de verschillende staf- en vakinhoudelijke disciplines zijn verdeeld. Het organogram is opgenomen in bijlage 7. Een missie van Proper Stok is niet voor handen. Wel is expliciet gemaakt van de drijfveer van Proper Stok is: “Ieder project van Proper Stok leidt tot een oplossing waarin de grotere omgeving een duidelijke plaats heeft. Maatschappelijke, stedelijke, economische, culturele en landschappelijke aspecten worden in samenhang gezien. Wij willen leefomgevingen creëren waarin het prettig verblijven is. We anticiperen daartoe op de wensen van de toekomst. En zoeken naar balans in de directe omgeving. Functies als zorg, onderwijs, recreatie, sport en horeca bepalen voor een groot deel de ziel van een wijk of gebied, en horen tot de kern van elk plan. Voor Proper Stok heeft maatschappelijke doelstellingen altijd een prominente plaats in de planontwikkeling. Maatschappelijk rendement is voor ons dan ook eerder een vanzelfsprekendheid dan een randvoorwaarde. Als ontwikkelaar moeten we daartoe een verantwoorde afweging maken tussen het maatschappelijke en het eigen rendement. Dat vergt lef, maar draagt bij aan een beter resultaat”. Voorgaande drijfveer lijkt allesomvattend en geeft dan dat Proper Stok zich in wenst te zetten voor projectontwikkeling, maar zeker voor gebiedsontwikkeling in zijn volle complexiteit en integraliteit. Juist door een zo integraal mogelijke aanpak ontstaat een functioneel en houdbaar gebied.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Gebiedsontwikkelingen worden aangestuurd door een “manager gebiedsontwikkeling”. Marktinzichten komen hierbij voornamelijk bij de afdelingen “Verkoop” en “Pr&Communicatie” vandaan. Door te werken met deze drie-eenheid ontstaat een integrale en marktgerichte aanpak. *[Note: per juni 2009 heeft Proper Stok moeten besluiten om te reorganiseren. Hiermee is nu juist ook de afdeling “Verkoop” komen te vervallen].*

Gebiedsontwikkeling: Proper Stok werkt veel aan binnenstedelijke opgaven met een grote complexiteit. In deze gebieden is de integratie van sociale en economische aspecten vaak bijna een vanzelfsprekendheid. Daarbij werkt Proper Stok vrijwel altijd samen met woningcorporaties en gemeenten. Proper Stok geeft aan regelmatig een sturende rol te hebben bij de totstandkoming van ontwikkelingsvisies. Marktkwaliteit voor Proper Stok is bepalend voor de mate van afzet van haar producten. Daarnaast hecht Proper Stok ook aan de ontwikkeling van duurzame, houdbare en dus functionele gebieden, omdat dit vaak een geloofsbrief is voor de geleverde prestaties. Een ander aandachtspunt is dat ook naar ruimtelijke kwaliteit kan worden gekeken met een marktbril op, omdat ook ruimtelijke kwaliteit vaak bepalend is voor de marktwaarde van een gebied.

Marketing: Marketing heeft een prominente plek bij Proper Stok, al blijkt er wel een onderscheid gemaakt te worden tussen de verschillende elementen en de wijze waarop zij een plek hebben in het proces van gebiedsontwikkeling. “Bijzonder” is dat Proper Stok bezit over een eigen verkoopafdeling, waardoor zij vaak in staat is om directe en actuele marktinzichten te vertalen naar haar producten en gebiedsontwikkeling.

Fundament 1, marktanalyse: De basis voor het verkrijgen van marktinzicht is de afdeling “Verkoop”, welke de eigen inzichten voortdurend spiegeld aan de makelaars in haar netwerk. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van zowel harde onderzoeksgegevens als van zachtere gegevens, zoals bijvoorbeeld de Grote Woontest. Dit gebeurt project en gebiedspecifiek. Er is geen standaard database met marktinformatie. Als aandachtspunt wordt genoemd de hype die momenteel rondom leefstijlen heerst. Dit resultaat nogal eens in dikke rapporten, zonder dat daaraan vervolg wordt gegeven bij de productontwikkeling.

Voor iedere gebiedsontwikkeling wordt aan de hand van analyse van de markt en het gebied een SWOT analyse gedaan, welke de basis vormt voor verdere planontwikkeling.

Als kerncompetentie stelt Proper Stok haar creativiteit om te komen tot gebiedsspecifieke oplossingen, haar slagvaardigheid en de wijze waarop met partijen kan worden samengewerkt. Van hieruit worden de gebiedsontwikkelingen aangegaan.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Proper Stok heeft regelmatig een sturende rol bij de totstandkoming van ontwikkelingsvisies. De positie en de ruimte die een gemeente hierin geeft is hierbij ook van belang.

Integraal betekent nog wel eens dat wel “alle” elementen los van elkaar een plek hebben in het proces, maar dat dit niet betekent dat er echte verwevenheid is.

Fundament 3, marketingstrategie: De **Product**ontwikkeling wordt zoveel mogelijk afgestemd op de marktanalyse. Het gaat hierbij om fysieke producten die aan moeten sluiten bij de woonwensen en de onderkende woonbeleving. Functionele toevoegingen in de vorm van duurzaamheid en gezamenlijk beheer worden toegepast. In psychologische en culturele zin wordt met name ingezet op het wekken van vertrouwen in de locaties, bij voorkeur door het tonen van voortgang en succes. Er wordt verder veel waarde gehecht aan de vormgeving van de woonomgeving om te komen tot een beter product bij gebiedsontwikkeling. De afdeling “Concept en Creatie” van Proper Stok werkt in hoofdzaak aan het vormgeven van ontwerptechnische oplossingen en aan het ontwikkelen van concepten tijdens de initiatieffase, dus deels ter acquisitie. Daarnaast vormt dit aspect binnen Proper Stok een bron van inspiratie voor de medewerkers. Het belang van het dna van het gebied, de **Plaats** wordt door Proper Stok hoog gewaardeerd. Proper Stok is in principe niet plaatsgebonden, maar gaat bij selectie zondermeer uit van de kracht van de plek. Opvallend is dat in deze periode van laagconjunctuur de plannen op de minder gunstige posities on hold gaan. In die zin kan markt op haar beurt dus erg bepalend zijn voor een plaats.

In **Prijstechnische** wijst Proper Stok voornamelijk op de kansen die de middelen van woningcorporaties hebben voor gebieden, de woningcorporaties zelf en voor Proper Stok als samenwerkingspartner. Zo ziet Proper Stok uiteraard grote kansen in de rol van een woningcorporatie als achtervang. Dit dekt het afzetrisico uiteraard enerzijds, maar anderzijds zorgt dit voor voortgang van de ontwikkeling en hiermee vaak in het geloof in een gebied en vertrouwen vanuit de markt. Wat Proper Stok opvalt, is dat een aantal van de middelen van gemeenten en woningcorporaties vaak slecht bekend en moeilijk toegankelijk zijn en hiermee suboptimaal benut worden.

Promotie wordt gezien een vanzelfsprekend middel om producten bij de markt aan te prijzen. Ook gebiedsbranding staat Proper Stok voor. Verder wordt veel waarde gehecht aan behaalde resultaten, omdat dat een goed promotiemiddel is.

Het marktdenken in bij het **Personeel** in redelijke mate verankert, maar de kennisdeling ontstaat voornamelijk doordat marktinzicht en gebiedsontwikkeling in een standaardproces worden samengebracht.

Proper Stok is voor vrijwel alle ontwikkelingen aangewezen op **Partnerships** met zowel gemeenten als woningcorporaties. Als essentieel element bij samenwerking wordt wederzijds vertrouwen genoemd. Verder is het van groot belang dat niet altijd moet worden ingestemd met een te sterk consensusmodel. Zo gaan marktinzichten nogal eens ten kosten van gehypte wensbeelden of financiële verwachtingen.

Vanwege het belang van voorgenoemde samenwerking hecht Proper Stok veel waarde aan het aspect **Politiek en bestuur**. Proper Stok heeft een algemeen directeur, Peter van der Gugten, met een goed en waardevol netwerk. Met regelmaat gebeurt het dat op bestuurlijk niveau beslissingen en voortgang worden geforceerd, als of niet via kracht of charme. Vooral in de Nederlandse maatschappij die sterk gedomineerd wordt door wet en regelgeving is afstemming en inbreng op bestuurlijk niveau regelmatig wenselijk en waardevol.

In **Psychologisch** opzicht wordt veel waarde gehecht aan vertrouwen en getoond resultaat. Proper Stok heeft daarbij ook een speciale afdeling “Aftersales” opgericht, om hier meer aandacht aan te kunnen besteden.

In het kader van **Planning** en timing is het belang van voorzieningen aan de orde. Het tijdig realiseren van voorzieningen in een gebied kan van grote betekenis zijn voor de marktwaarde. Te vaak worden voorzieningen achter in het proces geplaatst, waarmee een deel van de (potentiële) markt haar vertrouwen in het gebied verliest. Daarbij is in algemene zin voortgang van ontwikkeling van groot belang, “zien bouwen doet kopen” gaat nog altijd op.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is binnen Proper Stok absoluut aan de orde. Wel is het een onderwerp dat nog in ontwikkeling is en altijd beter kan. Proper Stok probeert daarom ook altijd te blijven leren van haar projecten, temeer omdat deze vaak van verschillende strekking zijn.

6.3.7. Blauwhoed

Blauwhoed is een commerciële projectontwikkelaar die, net als Proper Stok werkt vanuit uitnodigingen van gemeenten, woningcorporaties en maatschappelijke instellingen om zelfstandig of gezamenlijk een plan of een gebied te ontwikkelen. Blauwhoed werkt aan plannen door heel Nederland en is dus niet plaatsgebonden.

De organisatie bestaat uit ca 100 fte's. Blauwhoed heeft een 4-koppige directie, waaronder de verschillende staf- en vakinhoudelijke disciplines zijn verdeeld. Het organogram is opgenomen in bijlage 8. Een missie van Blauwhoed is niet voor handen. Wel is “Bewust Blauwhoed” als mission statement herkenbaar “Bewust Blauwhoed is de meest krachtige samenvatting van wat Blauwhoed als organisatie voorstaat: een zeer betrokken en oplossingsgerichte partner voor huurders, gemeentes, beleggers, gebruikers en haar omgevingen op het gebied van wonen, werken en winkelen”. Blauwhoed heeft vooral kwaliteitsbewustzijn hoog in het vaandel, hetgeen mede getuigt uit het eigen kwaliteitslabel Eurowoning®. [www.blauwhoed.nl & bewust Blauwhoed].

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Het proces van marketing is bij Blauwhoed eigenlijk leading aan dat van gebiedsontwikkeling. Daar is Blauwhoed zeer helder in. Een ontwikkeling begint altijd bij de marktvrage. Aan de voorkant bepaald de “Commercieel manager” samen met “Marketing en strategie” welke ideeën er zijn voor een (potentieel) gebied. Vervolgens wordt een projectmanager aangehaakt voor de verdere feitelijke ontwikkeling. Hier is dus sprake van een integrale afweging, geïnitieerd vanuit de marktinzichten.

Gebiedsontwikkeling: Primair vanuit de markt wordt beoordeeld of en hoe Blauwhoed een gebied (mede) wil ontwikkelen. Gebiedsontwikkeling gaat aldus sterk om het afstemmen van de (gebieds)ontwikkeling op de vraag, de middelen (business case) volgen hier bij wijze van spreken uit en ook de ruimtelijke kwaliteit is dan zelfs een uitvloeisel van de marktvrage. In sociaal opzicht zet Blauwhoed met regelmaat in op het inrichten van collectief buurtbeheer na opleveringen, wat bijdraagt aan leefbaarheid en buurtbinding. Ook het inzetten op terugbrengen van economische dragers voor gebieden is aan de orde.

Marketing: Marketing heeft een primaire positie bij Blauwhoed. Het is de pijler waarop ontwikkelingen steunen. Marketing heeft een plek binnen de ijkpunten dat het proces van een gebiedsontwikkeling bepaald. Wel wordt nog gewekt aan een standaard visiedocument, waarin in de eerste fase van een gebiedsontwikkeling al wordt bepaald wat de marktinzichten zijn. In dit visiedocument is er aandacht voor de identiteit van het beoogde gebied, de marktvrage en het bestaande aanbod en hiermee op de positionering van het gebied.

Fundament 1, marktanalyse: Blauwhoed doet veel aan marktanalyse. Zowel de harde, statistische gegevens als de zachtere aspecten worden beschouwd. Blauwhoed werkt bijvoorbeeld veel met de Smart Agent Company. Deze onderzoeken vormen niet alleen de basis voor de doelgroepbepaling, maar zijn ook input voor het bepalen van de juiste marketingstrategie. Opvallend is dat het belang van regionale woningmarkten vaak beperkt blijkt te zijn, deze is in principe niet bepalend voor het slagen van een gebiedsontwikkeling.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Blauwhoed werkt primair vanuit prijsvragen en marktselectie. Hiermee is vrijwel altijd sprake van gezamenlijke visieontwikkeling, waarbij de marktinzichten van Blauwhoed evident zijn.

Fundament 3, marketingstrategie: De **Product**ontwikkeling gebeurt vanuit de productdefinitie, welke gebaseerd is op de positionering. Blauwhoed wil zich nog meer dan al gebeurt toelagen op het verankeren van deze productdefinitie bij ontwikkeling. Er moet als het ware een bidboek ontstaan, waaraan de producten moeten voldoen. Blauwhoed heeft een afdeling “Planontwikkeling”, welke gericht is op ontwikkeling van concepten en producttypen. Een aspect waar Blauwhoed zich veel op toe legt als nichemarkt is collectief beheer. Inmiddels heeft Blauwhoed dit principe in meerdere ontwikkelingen toegepast en het blijkt erg goed te werken als functionele productcomponent. Het bekendste volledig, en bijna psychologisch product is de Blauwhoed Eurowoning®. Het gaat hier om een volledig doordacht product van hoge kwaliteit, dat een eigen garantielabel heeft gekregen. In wezen is dit uiteraard ook een goed marketingmiddel. Een volgend functioneel productdeel is de aanbod van een aantrekkelijke hypotheek, welke overigens voortkomt uit de zelfde aandeelhouder als de ontwikkelaar zelf. In psychologisch en cultureel opzicht wordt aangegeven dat het voor een ontwikkelaar niet eenvoudig is om een volledige woonbeleving te ontwikkelen en te verkopen. Daarvoor zijn vaak andere partijen (mede)verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het gehele gebied. Wel wordt de waarde van beleving gezien. Het ontwikkelen van vergaande belevingsconcepten vraagt echter meer lef dan veel ontwikkelaars momenteel hebben.

De identiteit van een **Plaats** is van groot belang voor Blauwhoed. Dit is een van de aspecten die in eerste instantie worden bekeken en van waaruit ontwikkelingen verder vorm krijgen. Indirect volgt hier dan ook de gebiedsselectie uit. Werken aan bijvoorbeeld imago van een plaats is soms echter moeilijk omdat ook andere partijen, zoals gemeenten hierin een belangrijke positie hebben.

Het aspect **Prijs** is voor Blauwhoed in principe een afgeleide van de marktvrage, vormgegeven in een business case. Daar waar het **Promotie** betreft zou Blauwhoed meer willen doen aan branding van gebieden. Aangegeven is al dat het echter van belang is dat ook andere betrokken partijen deze koers willen varen voor een gebied.

Het belang van de merknaam van de organisatie wordt als betrekkelijk gezien. Deze moet uiteraard wel goed zijn, maar dan door behaalde resultaten. Aangegeven wordt dat consumenten in principe voor een product kiezen en niet voor een producent. Voor het voortraject (acquisitie) is de merknaam eigenlijk belangrijker. De merknaam van het product Eurowoning® heeft de afgelopen periode te weinig aandacht gekregen. Dat komt hoger op de agenda.

Doordat het marktdenken zo verankerd is in de werkwijze van Blauwhoed is het **Personeel** in principe behoorlijk doordrongen van het belang van marketing bij gebiedsontwikkeling.

Blauwhoed is voor vrijwel alle ontwikkelingen aangewezen op **Partnerships** met zowel gemeenten als woningcorporaties. Aangevoerd is dat de marktkennis van ontwikkelaars een goed leerpunt kan zijn voor bijvoorbeeld woningcorporaties. Deze lijken vaak te denken vanuit cijfers en wensbeelden, vaak een onjuiste weerspiegeling van de markt.

Het is dan ook wenselijk om het denken vanuit cijfers en wensbeelden soms los te laten.

Een punt van aandacht voor Blauwhoed is de verankering van **Politiek en bestuur**. Blauwhoed heeft de afgelopen jaren wisselingen gehad in haar bestuur. Dit vraagt onder meer extra hernieuwde inzet op relaties en netwerken.

In **Psychologisch** opzicht wordt waarde gehecht aan vertrouwen en getoond resultaat. Dat werkt op de psychologie van de markt.

In het kader van **Planning** en timing wijst Blauwhoed op het belang van heldere ontwikkelafspraken met bijvoorbeeld de gemeente. Te vaak worden er overspannen afspraken gemaakt over moment van gronduitgifte en woningbouwproductie. Hierdoor worden planning soms een negatieve vertaling van timing en worden soms uit nood verkeerde producten ontwikkeld welke niet goed aansluiten op de markt. Het is van belang om hierbij te zoeken naar vertrouwen en de juiste gezamenlijkheid.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is voor Blauwhoed datgene, waarmee zij groot is geworden. Blauwhoed wijst vanuit deze ervaring op het belang van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling en op het feit dat andere partijen, zoals woningcorporaties soms een andere definitie hieraan lijken te geven. Wel is een algehele ontwikkeling in marktgericht denken zichtbaar, door de omslag van de conjunctuur en doordat medewerkers van commerciële partijen nu een overstap maken naar bijvoorbeeld woningcorporaties en gemeenten.

6.3.8. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit commerciële ontwikkelaars in kern (onderzoeksvraag 5)

In zijn algemeenheid valt het op dat beide ontwikkelaars zeer marktgeoriënteerd zijn. Zo zijn alleen al de interviews gehouden met commercieel managers, welke aan de basis staan van de marktinzichten, waarop (gebieds)ontwikkelingen worden opgezet en/of aangegaan. Beide ontwikkelaars maken ook een onderscheid in aanpak en het belang van markt oriëntatie bij gebiedsontwikkeling tussen ontwikkelaars die vanuit grondposities ontwikkelen en ontwikkelaars die posities moeten verwerven vanuit prijsvragen en selecties (zoals Blauwhoed en Proper Stok). Laatstgenoemden moeten goed in staat zijn om plannen te ontwikkelen die aansluiten op de markt, hetgeen ook de reden is van selectie van deze ontwikkelaars voor dit onderzoek.

De plek van (gebieds)ontwikkeling en van marketing binnen de organisatie: Gebiedsontwikkeling en marktinzicht hebben bij beide ontwikkelaars een gescheiden plek binnen de organisatie. Wel zijn er directe lijnen tussen de ontwikkeling en de marketing. Zo wordt er gewerkt met “teams” van de ontwikkelaars en marketeers. Bij Blauwhoed is heel expliciet zelfs de commercieel manager leading bij het aangaan van een gebiedsontwikkeling. Zonder goedkeuring op dit marktinzicht wordt geen (gebieds)ontwikkeling aangegaan.

Gebiedsontwikkeling: Beide ontwikkelaars geven aan integraal aan gebiedsontwikkeling te doen. Daar waar het gaat om de afweging tussen middelen, markt- en ruimtelijke kwaliteit kan dat worden onderbouwd. Het inbrengen van de sociale pijler is voor ontwikkelaars uiteraard minder voor de hand liggend dan voor woningcorporaties. De economische pijler vindt voornamelijk een plek in de ontwikkeling van voorzieningen. Wel krijgen beiden steeds meer aandacht door bijvoorbeeld in te zetten op versterking van sociale structuren door wijkbinding en door terugplaatsing van bedrijvigheid in woongebieden. Opvallend is dat door ontwikkelaars ook gekeken wordt naar ruimtelijke kwaliteit in relatie tot marktkwaliteit. Marktkwaliteit is dus expliciet meer dan alleen de afstemming van woningen op de vraag.

Marketing: Marketing heeft een primaire positie bij beide ontwikkelaars. Toch lijken partijen nog altijd zoekende naar een nog betere verankering van de markt oriëntatie in het proces van gebiedsontwikkeling. Zo werkt Blauwhoed bijvoorbeeld aan standaardisering van een visiedocument op markt oriëntatie.

Fundament 1, marktanalyse: Blauwhoed doet veel aan marktanalyse. Zowel de harde, statistische gegevens als de zachtere aspecten worden beschouwd, door bijvoorbeeld met de Smart Agent Company. Deze onderzoeken vormen niet alleen de basis voor de doelgroepbepaling, maar is ook input voor het bepalen van de juiste marketingstrategie. Proper Stok werkt daarentegen in eerste instantie vanuit haar eigen marktinzichten van de afdeling “Verkoop”, waarbij gespiegeld wordt aan de inzichten van bijvoorbeeld de makelaars. Daarnaast wordt zeer gebiedsspecifiek wel gewerkt met leefstijlen, al wordt het belang hiervan gerelativeerd. Beide ontwikkelaars geven aan sterk vanuit creativiteit en samenwerking te werken, hetgeen als kerncompetenties valt te duiden. Een vast onderdeel van de eerste fase van gebiedsontwikkeling is voor Proper Stok het opstellen van een SWOT analyse. Ook de bepaling van het gebieds-dna is voor beide ontwikkelaars evident. Beide organisatie doen duidelijk aan positionering van gebieden op doelgroepen en werken van hieruit aan hun productdefiniëring.

Fundament 2, Integrale ontwikkelingsvisie: Beide ontwikkelaars werken primair vanuit prijsvragen en marktselectie. Hiermee is vrijwel altijd sprake van gezamenlijke visieontwikkeling, waarbij ingezet wordt op integraliteit.

Fundament 3, marketingstrategie: De **Product**ontwikkeling gebeurt bij Blauwhoed expliciet vanuit de productdefiniëring. Zij wenst hier zelfs nog een stap verder in te maken. Beide ontwikkelaars hebben een afdeling die zich richt op concepten en creatie. Deze afdelingen werken sterk op acquisitieniveau.

Daarnaast wordt echter ook gewerkt aan specifieke producteisen (zoals parkeeroplossingen) en woningtypologieën. Deze afdelingen dragen dus zeker bij om beter te werken aan het afstemmen van de (deel)producten op de markt vraag. Functionele componenten worden met name in het beheer gevonden, waarbij de ontwikkelaars feitelijk een beheerconstructie opzetten, welke zij koppelen aan een gebiedsontwikkeling. Een feitelijke eigen rol wordt hooguit op korte termijn ingenomen, maar dit is niet de corebusiness van de ontwikkelaars. Een ander functioneel aspect is duurzaamheid. Ontwikkelaars zien hier goede kansen (los van de huidige conjunctuurdaling). Hierbij wordt aangehaald dat het hier ook gaat op het zien als verkoopafweging en niet slechts om idealistische standpunten. Het belang van de meer psychologische en culturele aspecten als vertrouwen en beleving worden zeker erkent, al vinden de ontwikkelaars het lastig om hier volledig in te kunnen zetten, omdat vaak ook de samenwerkingspartners een grote rol hebben en soms andere inzichten hebben (eenvoudigere openbare ruimte of zelfs een andere producttypologie).

Beide ontwikkelaars werken sterk vanuit de identiteit van een **Plaats**. Dit is een van de aspecten die in eerste instantie worden bekeken en van waaruit ontwikkelingen verder vorm krijgen. Indirect volgt hier dan ook de gebiedsselectie uit. Werken aan bijvoorbeeld imago van een plaats is soms echter moeilijk omdat ook andere partijen, zoals gemeenten hierin een belangrijke positie hebben.

Voor Blauwhoed is het aspect **Prijs** in principe een afgeleide van de markt vraag, vormgegeven in een business case. Ook Proper Stok zal haar prijsbepaling uiteraard destilleren uit marktinzichten. Dit is anders dan wanneer ontwikkelaars werken vanuit grondposities en de totale opbrengst van een ontwikkeling de reeds gemaakte grondkosten inclusief ontwikkelkosten en winst goed moet maken. Deze ontwikkelaars werken dan ook vaker vanuit een product en prijs, dan puur vanuit de vraag.

Proper Stok werkt regelmatig met gebieds**Promotie**. Ook Blauwhoed doet dit, maar zou dat nog meer willen doen, vooral ook omdat regelmatig gewerkt wordt in en aan gebieden met een redelijk slecht imago (binnenstedelijke herstructurering bijvoorbeeld). Aangegeven is al dat het echter van belang is dat ook andere betrokken partijen deze koers willen varen voor een gebied. Het belang van de merknaam van de organisatie wordt door beide ontwikkelaars als betrekkelijk gezien. Deze moet uiteraard wel goed zijn, maar dan door behaalde resultaten. Aangegeven wordt dat consumenten in principe voor een product kiezen en niet voor een producent. Blauwhoed heeft een eigen productmerknaam ontwikkeld met de Blauwhoed Eurowoning®

Bij Blauwhoed is het marktdenken leidend aan elke gebiedsontwikkeling, waardoor het marktdenken verankerd is in het **Personeel**. Bij Proper Stok wordt voornamelijk gewerkt met “teams” waarbij ontwikkelaars en marketeers samen optrekken. Op deze wijze is markt oriëntatie ingebed en ontstaat wederzijds lerend vermogen.

Blauwhoed en Proper Stok zijn voor vrijwel alle ontwikkelingen aangewezen op **Partnerships** met zowel gemeenten als woningcorporaties. Blauwhoed ziet de marktkennis van ontwikkelaars vaak als leerpunt voor bijvoorbeeld woningcorporaties. Gewezen wordt verder op het belang van wederzijds vertrouwen en het belang om het klassieke denken vanuit cijfers en wensbeelden los te kunnen laten om zo meer marktgeoriënteerd te raken.

Proper Stok heeft met Peter van der Gugten een algemeen directeur en een groot netwerk en de capaciteit om draagvlak (politiek en maatschappelijk) te creëren. Op kritieke momenten wordt hiervan absoluut gebruik gemaakt. Blauwhoed erkent dit belang. Bestuurswisselingen de afgelopen periode vragen daarom hernieuwde inzet op netwerk en relaties. In **Psychologisch** opzicht wordt waarde gehecht aan vertrouwen en getoond resultaat. Dat werkt op de psychologie van de markt.

In het kader van **Planning** en timing wijst Blauwhoed op het belang van heldere ontwikkelafspraken met bijvoorbeeld de gemeente. Ongelukkige afspraken over ontwikkelplanning en momenten van grondafname leiden te vaak tot de verkeerde producten bij gebiedsontwikkeling. Proper Stok geeft hierbij aan dat ook het tijdig inbrengen van voorzieningen in een gebied van grote waarde is. Te vaak worden deze voorzieningen volledig naar achteren geplaatst, wat ten kosten zou kunnen gaan van de markt vraag voor de overige functies.

Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing is voor beide ontwikkelaars zeker een kernwaarde. Proper Stok geeft aan hier nog altijd beter in te willen worden en dat nog altijd veel geleerd wordt vanuit de verschillende ontwikkelingen, met name omdat deze vaak ook verschillend van aard zijn. Blauwhoed wijst op het feit dat organisaties zoals woningcorporaties duidelijk lerende zijn om meer marktgeoriënteerd te werken, hetgeen door de conjunctuurdaling zeker een versnelling zal doormaken.

7. Synthese van theorie en praktijk

7.1. Algemeen

In voorgaande hoofdstukken heeft het onderzoek zowel theoretische als empirische handen en voeten gekregen door respectievelijk in te gaan op de onderzoeksvragen 1 tot en met 5. In dit hoofdstuk worden de theoretische bevindingen en vooronderstellingen gespiegeld aan de bevindingen uit de praktijk. Hiermee wordt verder body gegeven aan het onderzoek en kunnen uiteindelijk in het volgende en tevens laatste hoofdstuk conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan, waarmee invulling wordt gegeven aan onderzoeksvraag 6.

Aangegeven is al dat het empirisch onderzoek is gestoeld op de elementen zoals onderkend in het theoretisch kader, zodat een heldere spiegeling mogelijk is. Om deze spiegeling vervolgens eenduidig weer te geven, in lijn van dit onderzoek, worden de bevindingen hieruit eveneens conform deze opzet weergegeven. Omdat dit onderzoek specifiek georiënteerd is op de aanpak vanuit woningcorporaties wordt echter eerst stilgestaan bij spiegeling van de theorie hierover in hoofdstuk 3 en de bevindingen in de praktijk.

7.2. Woningcorporaties en gebiedsontwikkeling

Uit de theoretische uiteenzetting blijkt dat woningcorporaties zich vanuit de gemeentelijke organisaties (als gemeentelijke woningbedrijven) hebben losgemaakt, maar dat het functioneren als “huurbaas” diepgeworteld zit in de genen. Sinds de bruterij in 1995 moeten woningcorporaties hun eigen broek ophouden en heeft de projectontwikkeling meer en meer zijn toetreden gedaan bij woningcorporaties. In de praktijk blijkt de geworteldheid van de woningverhuur inderdaad erg groot te zijn. De organisaties zijn met name daarop ingesteld, zowel organisatorisch als administratief. (Gebieds)ontwikkeling als discipline is nog altijd in ontwikkeling en wordt soms zelfs bewust buiten de deur gehouden of geknipt in planontwikkeling, realisatie en beheer (zoals Maasdelta en Waterweg Wonen dat bijvoorbeeld doen). De vraag is in hoeverre dat een risico is voor het behoud van integratie bij planontwikkeling.

Het woningcorporatiebestel en haar kaders zijn vanzelfsprekend zeer bepalend voor de wijze van opereren van woningcorporaties. Deze kaders blijken voor een groot deel echter gericht op de primaire verhuurtaakvelden. Het gaat om het “zijn van een goed en (maatschappelijk) verantwoorde huisbaas”. Daarnaast is bepaald dat maatschappelijke opbrengsten ten gunste moeten komen van de maatschappelijke opgaven. Zo is in het theoretische deel de herbestemmingsplicht als hoeksteen van het woningcorporatiebestel aangehaald. Maasdelta is een voorbeeld van een woningcorporatie die daadwerkelijk haar maatschappelijke opbrengsten maatschappelijk investeert (zelfs buiten het eigen verzorgingsgebied). Toch lijken er ook veel woningcorporaties te zijn die dergelijke herbestemmingen niet snel (kunnen) doen, omdat mede vanuit diezelfde overheidsregels een te groot beslag wordt gedaan om de financiële middelen. Bij de kaders is onder andere de Vennootschapsbelasting aangehaald, maar ook de Vogeljaarheffing en het inflatievolgende huurbeleid (b)lijken voor veel woningcorporaties een flinke strop te zijn. In de praktijk blijkt het zelfs zo te zijn dat mede hierdoor niet snel door woningcorporaties ingespeeld kan worden op kansen bij gebiedsontwikkeling. Com.Wonen kan hierbij als voorbeeld worden genoemd. Het vervullen van een achtervangrol wordt door de beperkte middelen vaak gezien als een noodzakelijk kwaad, terwijl bijvoorbeeld Maasdelta, als relatief rijke woningcorporatie, een achtervangpositie ziet als kans en hier bewust mee omgaat bij- en ten behoeve van gebiedsontwikkelingen.

Opvallend is dat vanuit de verplichting tot transparantie en toezicht de bedrijfsinformatie van woningcorporaties voor een ieder voor handen is. Zelfs het jaarsalaris van de bestuurders is openbaar. Dit verschilt met de bedrijfsinformatie die over commerciële ontwikkelaars verkrijgbaar is. Wel lijkt het soms meer te gaan om een Hollandse manier van een doorgeslagen verantwoordingsbehoefte dan om feitelijke correcte en verantwoorde bedrijfsvoering.

De kaders van het BBSH zijn redelijk helder, al is in de theorie toegelicht dat sommige kaders multi-interpretabel zijn. Bij de empirische toets is niet gebleken dat het BBSH kaders voor de woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling als beperking worden gezien. Er zou zelfs gesteld kunnen worden dat het BBSH kaders de woningcorporaties zouden moeten bewegen om een meer markt (klant) georiënteerdere houding aan te nemen bij gebiedsontwikkeling. Zo wordt het verantwoordingsveld over het betrekken van de huurders bij beleid vaak beperkt tot niet meer dan dat, terwijl ook gedacht zou kunnen worden aan interactieve visieontwikkeling en dito productontwikkeling, zoals ook wordt aangehaald door bijvoorbeeld Mitros en Waterweg Wonen, het werken met klantenpanels.

Ook de bevordering van de leefbaarheid en het waarborgen van de woonkwaliteit biedt veel handvatten voor woningcorporaties om zich te laten prikkelen en uitdagen om te werken aan integralere en vooral ook meer marktgeoriënteerde inbreng bij gebiedsontwikkeling. Zo wordt het belang van een hoogwaardige openbare ruimte wel genoemd, maar nemen maar weinig woningcorporaties bewust stelling of positie bij de totstandkoming van dit aspect, daargelaten bij het beheer hiervan.

Duidelijk is dat het werken voor en denken aan de primaire *doelgroep* diepgeworteld zit bij woningcorporaties. Wel betreft het hierbij voornamelijk het primaire proces. Bij ontwikkeling lijken afwegingen over de te bereiken doelgroepen soms diffuus te zijn of te zeer te worden veralgemeniseerd, zoals het “bouwen voor de middenklasse”. De keuze om niet te bouwen in de dure sector lijkt meer gestuurd te worden vanuit risicobeperking dan vanuit de feitelijke kaders. In de theorie is gesteld dat woningcorporaties zich bevinden midden in een enorm scala aan *actoren*, variërend van het eigen bestel, gemeenten en hogere overheden tot aan commerciële en maatschappelijke partners en de feitelijke klant. In de praktijk blijkt dit brede actorenveld zeker. Woningcorporaties zijn zich hiervan bewust en trachten hun handelen daar zoveel mogelijk op af te stemmen, gestuurd door eigen visie en beleid. Daarbij is ook duidelijk gemaakt dat het altijd gaat om mensenwerk.

Staatssteun is aangehaald als item dat kort voorheen ‘hot’ was. Woningcorporaties zouden te veel in staat worden gesteld om onder gunstigere voorwaarden te ontwikkelen dan bijvoorbeeld commerciële ontwikkelaars. In de praktijk komt naar voren dat woningcorporaties van mening zijn geheel niet gesteund worden door de staat. Genoemde voorbeelden als de Vennootschapsbelasting, ‘Vogelaarheffing’ en het inflatievolgende huurbeleid zetten grote druk op de financiële middelen en hiermee op de mogelijkheden om op eigen inzicht en gericht op werkelijk gezamenlijk belang investeringen te doen. Opvallend is hierbij dat ook de commerciële ontwikkelaars hier de gevolgen van merken. Een voorbeeld hiervan is terughoudendheid bij het vervullen van een achtervangpositie door gebrek aan financiële ruimte, waardoor vaak deelproducten bij gebiedsontwikkeling geen doorgang vinden of zelfs gehele gebiedsexploitaties het knelpunt vormen. Opvallend is dat de regelgeving van *Europa* voor woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling vooralsnog geen issue lijkt. Bij geen van de praktijk onderzoeken is dit onderwerp als kans of bedreiging naar voren gekomen.

Een interessante analyse bij de spiegeling van de theorie aan de praktijk is die over de *bedrijfsstijlen*, zoals in §3.4.1. aan de orde is gebracht. Gruis [2007] maakt onderscheid tussen een viertal bedrijfsstijlen; de sociale woningbeheerder, de sociale woningbelegger, de maatschappelijk vastgoedondernemer en de maatschappelijke innovator. Deze onderverdeling is gestoeld op een basis als maatschappelijke onderneming en bepaald door de mate van invulling aan het werkterrein, gekozen strategische posities, mate van sturing op rendement en de relatie met de maatschappij. Wanneer nu de toelichting op deze bedrijfsstijlen wordt beschouwd in het licht van de ondervonden markt oriëntatie en marktgerichte productontwikkeling valt het op dat veel woningcorporaties krimpen, in plaats van groeien. Dit is met name te verklaren daar waar veel naoorlogs bezit wordt gesloopt en wordt vervangen door een grondgebonden milieu. Ook gebeurt het continue monitoren van de woningmarkt in betrekkelijke zin. Geconstateerd is dat de markt wordt gemonitord maar dat gerichte marktgeoriënteerde vervolgstappen geen sinecure zijn. Zelfs het bewust handelen als vastgoedbelegger lijkt nogal eens onderbelicht, hetgeen blijkt uit de voorzichtige houding op het gebied van afname van huurwoningen als achtervang, dan wel het bewust inzetten hierop. Met name een verwijzing naar de product markt matrix van Ansoff is op zijn plaats. Feitelijk gaan de meeste woningcorporaties niet verder dan marktpenetratie “meer van hetzelfde in de huidige markt” (huurwoningen in het verzorgingsgebied) dan wel productontwikkeling “nieuwe producten in de zelfde markt” (koopwoningen, grondgebonden en maatschappelijk vastgoed). Maasdelta is een voorbeeld van een woningcorporatie die zowel nieuwe markten als nieuwe producten verkent, maar tegelijkertijd denkt als belegger van vastgoed.

Terugkijkend naar de verschillende (mogelijke) rollen van een woningcorporatie, zoals die van belegger, ontwikkelaar of sociaal huisbaas is eigenlijk één specifieke houding niet van belang. Hierop lettend wordt vanuit dit onderzoek de stelling van Gruis [2007] gestaafd dat feitelijk wellicht beter gesproken kan worden van een nieuw type woningcorporatie, de analyser; de woningcorporatie die zich bewust is van de ontwikkelingen en marktactiviteiten en hier op eigen wijze op inspeelt en mee omgaat. Reflecterend blijkt het belang van de markt oriëntatie in deze formulering nog groter te zijn dan wellicht in eerste instantie schijnt. De kern is bewustwording van de markt en het afstemmen van beleid en ontwikkeling hierop; kortom markt oriëntatie.

Terugblikkend op het vraagstuk over de breedte van het werkterrein van woningcorporatie en de mate van authenticiteit kan, lettend op de input van de empirische toets, worden volstaan met de stelling dat juist de authenticiteit en de breedte van het werkdomein de potentiële krachten zijn voor woningcorporaties. Kaders ter borging van de maatschappelijke belangen kunnen op andere wijze vorm krijgen, waarmee meer ruimte ontstaat voor woningcorporaties om van grotere betekenis te zijn op het gebied van wonen en leven. In wezen haakt dit aan op hetgeen ook gesteld is in §3.3.2. Zo is onder andere met Mitros gesproken over de kansen die er liggen in het overstappen van de huidige systematiek van huurtoeslag naar een meer inkomens- en vastgoedwaarde gerichtere aanpak.

Verder blijkt in de praktijk dat de nu vergaande overheidsregulering vaak eerder een beperking voor maatschappelijk handelen is dan een toevoeging of borging. Dit onderwerp zelf lijkt al een zeer boeiend onderwerp voor een scriptie onderzoek; “Bedrijfsstijl, werkdomein en authenticiteit van woningcorporaties in het maatschappelijke belang”

In paragraaf §3.4.2. is gesproken over maatschappelijke verantwoording en maatschappelijk rendement. Qua verantwoording lijken woningcorporaties erg ver te zijn, hetgeen ook blijkt uit de beschikbaarheid en transparantie van documentatie. Duidelijk is dat dit aspect hoor op de agenda heeft gestaan van het bestel. Maatschappelijk rendement daarentegen is nog altijd in ontwikkeling. Woningcorporaties zijn nog altijd zoekende naar doeltreffende methoden om dit rendement te bepalen, of beter nog, bepalend te laten zijn voor investeringsbeslissingen. Maasdelta haalde daartoe het programma van het Oranjefonds aan. Reeds in 2006 gaf Schellen aan dat dit een nader te ontdekken gebied is.

Voor wat betreft het bezit is in §3.4.3. aangehaald dat het werken aan het strategisch voorraadbeleid voor woningcorporaties het schakelen is tussen het strategische portfolioniveau, het tactische assetniveau en het operationele propertyniveau. Uit de praktijk blijkt dat strategisch voorraadbeleid van oorsprong een zeer bouwtechnisch en politiek-maatschappelijk ingegeven is. Een nieuwe dimensie hierin, zoals met Waterweg Wonen is aangehaald, zou de marktoriëntatie moeten zijn. Marktoriëntatie wordt hiermee nog beter ingebed in de organisatie en haar werkelijke primaire belang, haar vastgoedportefeuille. Ook vanuit Maasdelta is aangehaald dat het soms goed is om complexen eerder (dan uit bouwtechnische labeling blijkt) uit de markt te nemen om zo algehele marktwaarde van een veel groter gebied te behouden.

Tot slot wordt kort de conjunctuur voor woningcorporatie aangehaald. Uiteraard is het in deze periode van recessie ook voor woningcorporaties moeilijker om woningen in de verkoopsector af te zetten en kan bij het onder druk komen van de kasstroom de (wsw) financieringsruimte (§3.3.2), onder druk komen. Toch brengt deze conjunctuurdaling het inzicht in een nieuwe dimensie, dat van de marktoriëntatie. Ook woningcorporaties zien zich genooddaakt om hun ogen te openen voor het feit dat de markt meer is dan alleen de huidige klant in de vorm van de huurder en dat marktkwaliteit meer is dan directe afzet van nieuwe woningen. Marktkwaliteit is van veel verderstrekking belang voor woningcorporaties, omdat dit in grote mate de waarde van het bezit, het bestaansrecht van hun functioneren bepaald en omdat dit mogelijkheden bevat om reeds jaren bestaande doelstellingen over verbetering van de kwaliteit van leven en de woonomgeving behelst. Bijkomende ontwikkeling is dat met de daling van de conjunctuur veel, vaak meer marktgeoriënteerde vakkrachten, noodgedwongen op zoek moeten naar een nieuwe baan door ontslag bij bijvoorbeeld commerciële ontwikkelaars en dat zij regelmatig terecht komen bij gemeenten of woningcorporaties.

7.3. Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporatie, de spiegeling.

Een eerste vermeldenswaardige onderkenning is dat het begrip “marktkwaliteit” of “functionele kwaliteit” geen eenduidige invulling geniet in de praktijk. De schriftelijke voorinformatie en de onderlegger bij het interview (bijlagen 1 en 2) zijn hierbij van grote waarde gebleken. Terecht wordt in de theorie een knip gemaakt tussen de deelbegrippen markt en kwaliteit en als toegevoegde onderbouwing ingegaan op functionele kwaliteit. Juiste omdat hier sprake is van meta-begrippen gebeurt invulling veelal objectief. Hieronder nogmaals kort het vertrekpunt.

marktkwaliteit* verwijst naar *de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften.

Deze begripsomschrijving omvat twee kernen.

- Afstemming van het aanbod op de vraag;
- Aandacht voor het heden en de toekomst.

Het belang van beide aspecten van marktkwaliteit wordt in de praktijk onderschreven, zowel vanuit de woningcorporaties als vanuit de commerciële ontwikkelaars, zij het deels vanuit verschillende optieken. Zo ligt het belang van een commerciële ontwikkelaar vanzelfsprekend in de directe afzet van haar producten, maar ook in het creëren van een referentie op behaalde resultaten, een geloofsbrief voor de toekomst. Beiden zijn bepalend voor het voortbestaan van de organisatie. Woningcorporaties daarentegen hebben primair een positie in een gebied en hiermee een verantwoordelijkheid en risico. Het gaat dus om het belang bij directe afzet en om het belang van waardebehoud in fysieke, sociale en economische zin.

Opvallend hierbij is dat, hoewel laatstgenoemde feitelijk nog wel eens van groter belang zou kunnen zijn voor een woningcorporatie, er vaak in eerste instantie gedacht wordt aan de afzetbelangen in financiële en volkshuisvestelijke (woonladder) zin.

Beschreven is dat de brug tussen vraag en aanbod wordt gecreëerd door wat men marketing noemt en dat marketing meer is dan een verzameling van middelen (bij velen bekend als de 4 P's van Mc Carthy / Product, Plaats, Prijs en Promotie). Marketing is een proces, waarmee de brug tussen vraag en aanbod geconstrueerd wordt.

Het incorporeren van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling gaat aldus, zoals ook als conclusie van het theoretische kader blijkt, om het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing.

Voor velen die, al of niet bij een woningcorporatie, actief zijn op het gebied van (gebieds)ontwikkeling en geen opleiding “Marketing en Communicatie” o.i.d. hebben genoten (zoals de auteur van deze scriptie) zal alleen voorgaande al een openbaring zijn. Deze theoretische veronderstelling is daarom in de praktijk voorgelegd en gespiegeld. In kern is besproken dat, maar vooral hoe het proces van marketing is opgebouwd uit de drie fundamenteën en hoe het proces verbonden is met het proces van gebiedsontwikkeling.

- Er dient een goede *marktanalyse* aan ten grondslag te liggen;
- Er dient een *integrale ontwikkelingsvisie* te zijn;
- Er moet in het verlengde van voornoemde punten een *marketingstrategie* worden geformuleerd.

7.3.1. Het eerste fundament; de marktanalyse

In eerste instantie wordt er in de theorie ingegaan op *primaire positiebepaling* door de woningcorporaties. Zo zal helder moeten zijn wat het vertrekpunt in rol en positie is bij een gebiedsontwikkeling, om zo de *reikwijdte van* de te verrichten *marktanalyse* te *bepalen*. Uit de praktijk blijkt niet dat woningcorporaties zich vooraf bewust positioneren ten behoeve van het bepalen van de reikwijdte van de marktanalyse. Het inzetten op marktanalyse lijkt enerzijds beleidsmatig te zijn ingegeven (Waterweg Wonen heeft zich hierin vanuit de beleidsoptiek flink bekwaamd) en anderzijds op projectbasis (Com.Wonen heeft specifiek voor Le Medi een marktscan gedaan). Structurele markt oriëntatie is waardevol (zoals Mitros en Waterweg Wonen dat doen). Het is bij specifieke gebiedsontwikkelingen echter ook waardevol om een gebiedsgerichte positionering te doen, zoals bijvoorbeeld Blauwhoed dat doet. Bij eerste beoordeling van een gebied of locatie wordt bepaald wat de reikwijdte van de marktanalyse moet zijn.

Vervolgens wordt er in de theorie een expliciet onderscheid gemaakt tussen *interne en externe oriëntatie* en tussen de analyse van *harde en zachte gegevens*. Dit onderscheid wordt door de praktijk, zowel door de woningcorporaties als de ontwikkelaars onderkend. De wijze waarop hieraan invulling wordt gegeven verschilt uiteraard.

De harde aspecten worden door iedere organisatie gehanteerd. Deze laten zich veelal aanvullen door de zachtere elementen. Hierbij wordt vanuit woningcorporaties ook gesproken over het gevoel dat een woningcorporatie in het eigen verzorgingsgebied, de eigen markt heeft. In principe is iedere onderzochte organisatie bekend met begrippen als woonbeleving en leefstijl. Er wordt met regelmaat gewerkt met bedrijven als The Smart Agens Company, Motivation en More For You. Inzet hierbij varieert in het verschaffen van informatie over een zo groot mogelijk verzorgingsgebied (de hele stad) tot aan het krijgen van gevoel bij de in te zetten doelgroep. Vanuit zowel de ontwikkelaars als de woningcorporaties worden kanttekeningen geplaatst daar waar het gaat om de begrenzing van deze onderzoeken. Ook de hardere gegevens zijn en blijven belangrijk. Een combinatie van zachte en harde elementen lijkt het beste inzicht te verschaffen. Een andere kanttekening wordt geplaatst bij de volgende stap in het proces, die van de analyse naar de feitelijke ontwikkeling. Het lijkt alsof er vanuit een diepgaande analyse nogal eens te vaak wordt overgegaan naar een te reguliere productontwikkeling of naar een te eendimensionale ontwikkeling.

In de theorie is gesproken over woonmilieus als combinatie van hardere aspecten en zachte aspecten. In de praktijk lijkt deze theorie niet te zijn of worden opgepakt. Het lijkt alsof de lobby vanuit de leefstijlen erg sterk is geweest en dat gelijktijdig het begrip woonmilieu aan kracht heeft verloren.

Een ander aspect dat nauwelijks besproken is bij de empirische toets is *trendonderzoek*. Bij Waterweg Wonen is het belang van de individuele woonbeleving wel aangehaald, maar mogelijk voert de theorie hierin te ver en dient slechts een open blik naar de maatschappelijke ontwikkelingen een punt van aanbeveling te zijn.

Opvallend is dat het werken vanuit de *kerncompetenties* nog (te) weinig gebeurt. Com.Wonen is van de onderzochte woningcorporaties de enige die een onderscheidende kerncompetentie kon noemen van waaruit zij ook daadwerkelijk werkt aan gebiedsontwikkeling. Verder zijn de woningcorporaties met een zetje in de rug, wel bewust van hun geworteldheid in de gebieden, hun sterke en brede netwerken ed., maar van het bewust inzetten op gebieds- en (deel)producten vanuit deze competenties lijkt geen echte sprake. De onderzochte commerciële ontwikkelaars dichten zichzelf met name de kerncompetenties creativiteit, kwaliteitsbewust zijn en samenwerking toe. Deels wordt ook daadwerkelijk gebiedsontwikkeling aangegaan vanuit deze kerncompetenties. Een voorbeeld daarvan is de kwaliteitsbewuste productdefiniëring en -ontwikkeling door Blauwhoed.

Voor wat betreft de *SWOT-analyse*, zoals in de theorie aangehaald, is alleen door de ontwikkelaars aangegeven dat in principe voor iedere gebiedsontwikkeling een SWOT-analyse wordt gedaan. In andere gevallen is gesproken over ontwikkelingsvisies, gericht op gebiedskenmerken. Een SWOT-analyse als vast procesonderdeel is niet genoemd.

Marktonderzoeken worden op *verschillende manieren* uitgevoerd. Zo is gesproken over internetonderzoek (woonquest bij Waterweg Wonen), over klantenpanels (The Smart Agent bij Com.Wonen), maar ook over statistische gegevens van bijvoorbeeld ABF. Van systematische informatie uit contacten met klanten is geen sprake, al is dit een aspect waar met name de woningcorporaties meer mee zouden kunnen doen. Waterweg Wonen en Mitros hebben aangegeven dit in de toekomst ook wel te willen. Kennisdeling uit allianties kan beide kanten op werken, zo blijkt. Zo spreekt Waterweg Wonen over samenwerking met commerciële ontwikkelaars, waarbij zij de meeste kennis in lijkt te brengen en spreekt Blauwhoed van samenwerking met een woningcorporatie waarbij het de woningcorporatie was die nog veel leek te moeten leren over marktorientatie. In beide gevallen is er waarde te vinden in kennisdeling bij samenwerking.

In de theorie wordt het belang gesteld van de uiteindelijke *afhechting van het eerste fundament* in de vorm van een heldere *positionering*. Hierbij wordt duidelijk op welk marktsegment met welke producttypen wordt ingezet. Dit gaat aldus verder dan veralgemenisering van een doelgroep waarop wordt ingezet. Ook is het van belang om deze positionering zo uit te werken dat van hieruit ook de overige dimensies, zoals de ruimtelijke dimensie en sociale structuren worden aangehaakt. In de praktijk lijkt met name deze laatste stap geen vaste plek te hebben bij gebiedsontwikkeling. Vaak volgt vanuit de eerdere marktanalyse een veralgemeniseerd beeld van een (gewenste) doelgroep waarop wordt ingezet. Eerder is al de zeer algemene middenklasse als voorbeeld genoemd. Blauwhoed werkt daarentegen duidelijk aan de overgang van de marktanalyse naar de feitelijke ontwikkeling door het afhechten van het eerste fundament middels een (in ontwikkeling zijnd) visiedocument. Ook bij Le Medi heeft Com.Wonen overigens een stap gezet tussen de eerdere marktanalyse en de feitelijke productontwikkeling. Kern van de constatering is dat deze essentiële stap te vaak overgeslagen lijkt te worden.

7.3.2. Het tweede fundament; de integrale ontwikkelvisie

Het totstandkomen van een integrale ontwikkelingsvisie is een discipline op zich. In wezen is dit fundament de hoofdschakel tussen het proces van gebiedsontwikkeling en het proces van marketing. Het maken van een integrale ontwikkelingsvisie is niet het doel zelf binnen het proces van marketing. Wel vormt het de verankering van de verworven inzichten uit het eerste fundament, waarbij een integratieslag wordt gemaakt met de overige elementen binnen de gebiedsontwikkeling, zoals omschreven in hoofdstuk 2. De wijze waarop woningcorporaties een rol hebben of nemen in de totstandkoming van ontwikkelingsvisies en de mate waarin hierbij daadwerkelijk tot integrale afwegingen wordt gekomen is een onderwerp van studie op zich. Rigo [2007, p.15] spreekt hierbij voor woningcorporaties uit dat het niet alleen gaat om het belang van het eindproduct zelf, maar meer om wat de visie in gang zet.

In §4.5. is een integrale ontwikkelingsvisies als volgt toegelicht: "een integrale ontwikkelingsvisie is een *samenhangende lange termijn*visie, gericht op *toekomstige ontwikkelingen* van een gebied. Het is een visie op *hoofdpijnen*, waarbij *prioriteiten* worden gesteld en waarbij op hoofdpijnen wordt aangegeven *hoe* de visie wordt *uitgewerkt*. [Van 't Verlaat, 2007]. Pans [Dil, Van Luin en Van Rooy, 2006, p.159] spreekt hierbij over *verbeelden*, *verbinden* en *verwezenlijken*. In de praktijk blijkt dat van een echt integraal proces niet altijd sprake is, maar dat uiteindelijk voornamelijk alle losse elementen een plaats hebben in de ontwikkeling en van optimale samenhang geen sprake is. Ook wordt geconstateerd dat het aspect lange termijn een punt van aandacht blijft bij gebiedsontwikkeling. Zo geeft onder andere Com.Wonen aan dat het voorkomt dat ontwikkelingen eerder tot stilstand komen dan dat het feitelijke eindresultaat is behaald en dat daarom meer aandacht besteed zou mogen worden aan een goede fasering. Hierbij kan ook het belang van prioritering bij de fasering worden aangehaald. Wat sterk opvalt is dat woningcorporaties zich hebben aangeleerd om wijkgericht te denken en te werken, wat voornamelijk voortkomt uit de gewenste integratieslag tussen fysiek en sociaal. Een schakeling naar grotere schaal lijkt nog geen vanzelfsprekendheid.

Vaak blijft men hangen op dit wijkniveau, waarbij hooguit een vergelijk wordt neergelegd met andere wijken binnen de zelfde gemeente. Een totaalbeeld van de ontwikkeling van een gemeente, maar vooral een gezamenlijk totaalbeeld lijkt lang niet altijd aan de orde te zien. Waterweg Wonen heeft expliciet aangegeven dat nu “eindelijk” vanaf 2008 een gezamenlijk gedragen visie is ontstaan voor de gehele gemeente, van waaruit de verschillende (deel)gebieden ontwikkeld kunnen worden. Visieontwikkeling op groter contextueel niveau verdient aandacht, maar ook het terugschakelen naar kleiner gebieds- of buurtniveau is van belang. Zo lijkt de aandacht nogal eens te verschuiven naar de aanpak van de “rotte appels”, waarmee dan (tijdelijk) de aandacht afgeleid lijkt van de grotere algehele visie. Voor wat betreft genoemde stappen in de totstandkoming van een integrale ontwikkelingsvisie geldt feitelijk dat voor dit onderzoek niet getoetst is of genoemde integrale ontwikkelingsvisies (en dat geldt voor zowel de woningcorporaties als de ontwikkelaars) ook daadwerkelijk volgens deze “ideaal”lijn tot stand is gekomen en of deze lijn ook daadwerkelijk ideaal geweest zou zijn. Aldus is ook hier een alleraardigst scriptieonderwerp uit te destilleren “woningcorporaties en integrale ontwikkelingsvisies”. Voor dit onderzoek volstaat de constatering dat het tot stand komen van integrale ontwikkelingsvisies nog onvoldoende samenhangend en gezamenlijk gebeurt en dat nog onvoldoende wordt geschakeld tussen schaalniveau's en lange- en korte termijn. Verder blijkt uit onderliggend onderzoek dat daar waar het gaat om het incorporeren van marktkwaliteit dit element nog onvoldoende vertaalslag kent van fundament 1, marktanalyse, via een integrale visie naar een feitelijke ontwikkeling en bijbehorende marketingstrategie. In de volgende paragraaf zal een en ander verder worden verduidelijkt.

7.3.3. Het derde fundament; de marketingstrategie

In voorgaande is het belang van een integrale ontwikkelvisie als vertaling in hoofdlijnen van de voorgestane ontwikkeling benadrukt. Van hieruit wordt vanuit de diverse disciplines, waar mogelijk in gezamenlijkheid de ontwikkeling verder vormgegeven. Ook het proces van marketing vindt van hieruit verder zijn weg, naast bijvoorbeeld het ontwerpproces en het verder vormgeven van de (financiële)business case. Zo blijft het mogelijk om voortdurend te schakelen en te koppelen tussen deze verschillende elementen en de planoptimalisatie, als omschreven in §2.2.5. te bewaken. Het fundament van de marketingstrategie heeft dus een heldere relatie met de planontwikkelfase van het proces van gebiedsontwikkeling. Daarnaast bevat deze marketingstrategie echter ook elementen die van directe invloed zijn op de latere uitvoering, zoals bijvoorbeeld de verkoop promotie van gerealiseerd vastgoed, het bewaken van planning en timing of het in stand houden van de samenwerking. Aldus heeft de marketingstrategie een primaire relatie met de planontwikkelfase en met de realisatiefase. Het vormt de samenstelling van de marketingmiddelen die gezamenlijk ingezet zullen worden om de marketingdoeleinden in het belang van de gebiedsontwikkeling te behalen. In hoofdstuk 4 is ingegaan op deze 9 gedefinieerde marketingmiddelen, waarbij uiteen is gezet op welke wijze woningcorporaties deze middelen aan zouden kunnen wenden om te komen tot een juiste verbinding van het proces van marketing met dat van gebiedsontwikkeling. De wijze waarop van deze middelen in de praktijk gebruik wordt gemaakt door woningcorporaties, maar dus ook door ontwikkelaars, de kanttekeningen van §6.2.1. in acht houdend, is aan deze theorie gespiegeld.

7.3.3.1. Product

In de theorie is naar voren gekomen dat een Product meer is dan slechts een verstoffelijking van de aanbod op de vraag, maar dat ook niet stoffelijke eigenschappen zijn toe te dichten. Hierbij is een onderscheid aangegeven tussen de *fysieke*, functionele en culturele *productcomponenten* van een product. De *functionele* componenten betreffen in kern de wijze waarop het functioneren van een product breder of bewuster kunnen worden aangezet. Als voorbeeld is hierbij geduid op het toevoegen van diensten aan een fysiek product of het vergroten van de functionaliteit door bijvoorbeeld duurzaamheidsaspecten. De *culture* component appelleert aan de gedragspatronen en opvattingen ten aanzien van het product. Hierbij is gewezen op de potentiële culturele waarde van de geworteldheid van een woningcorporatie in een gebied. Het gaat hierbij dus om de toevoeging van de waardedimensie aan een product, dan wel aan een gehele gebiedsontwikkeling.

In de praktijk blijkt dat met name bij woningcorporaties het tot stand brengen van producten nog betrekkelijk eendimensionaal wordt benaderd. Gebleken is wel dat het inzetten op marktanalyse zijn weg begint te vinden, maar dat een vertaling van dit marktinzicht in de integrale ontwikkelingsvisie nog onvoldoende plaatsvindt. De volgende stap, die van de feitelijke productontwikkeling is hiermee niet te optimaliseren. In het praktijkonderzoek blijkt dat ook vanuit woningcorporaties wel gewerkt wordt met- en aan de verschillende productcomponenten, maar dat dit veelal niet “bewust” als onderdeel van de productontwikkeling gebeurt, laat staan vanuit een marketingoptiek. Duurzaamheid wordt als functionele component bijvoorbeeld wel toegepast, maar alleen Proper Stok haalt aan dat het een kans is om dit aspect een koopbesluit uit te lokken en niet slechts vanuit maatschappelijk en ideologisch oogpunt hierop in te zetten.

Ook het leveren van bestaande of nieuwe diensten lijkt in de praktijk vaak los gezien te worden van het creëren van een geheel product. Zo hebben woningcorporaties over het algemeen een eigen onderhouds- of (VvE)beheerclub, maar wordt deze niet (bewust) ingezet om te komen tot een overall aantrekkelijker product. Als voorbeeld is bij enkele gesprekken voorgelegd “waarom bij koopwoningen niet ook een mogelijkheid tot een onderhouds (schilder)contract aanbieden?” Per slot van rekening ben je als woningcorporatie voor je eigen bezit ook al eens in de 5 jaar in de wijk aan het schilderen.”

De culturele component lijkt het minst tastbaar in de praktijk. Deze component moet veelal worden toegelicht met voorbeelden alvorens in te kunnen schatten wat het gebruik is. Woningcorporaties erkennen weldegelijk hun geworteldheid in gebieden en de verantwoordelijkheid die zij hier kennen. Nog te weinig lijkt dit echter vertaald te worden in een gevoel van verantwoordelijk en hoederschap dat gekoppeld wordt aan producten, laat staan gebiedsontwikkelingen. Hierbij is een relatie te leggen met de psychologische productschil.

Ook de opbouw van producten in *productschillen*, vanaf de productkern tot en met het psychologische product is geen vanzelfsprekendheid voor woningcorporaties, blijkt in de praktijk. In kern kan gesteld worden, zoals dat hiervoor al is gedaan, dat productontwikkeling nog te eendimensionaal gebeurt, “we kennen de vraag en daar bieden we dit product op aan”. Vanzelfsprekend is van volledige producten vaak wel sprake, maar of deze bewust zijn gecreëerd, opgebouwd vanuit de productkern en of gepoogd is dit volledige product verder te brengen tot een psychologisch product is de vraag. Gesteld is in de theorie dat een *productkern* gebaseerd is op kerncompetenties. Over dat laatste is geconstateerd dat woningcorporaties zich vaak onvoldoende bewust zijn van hun kerncompetenties, al zullen zij deze in zijn algemeenheid wel kennen en verwoorden. Zo is in de meeste jaarverslagen en ondernemingsplannen te lezen over de maatschappelijke verantwoordelijkheid, de inzet op prettig wonen en zorg voor een goede woonkwaliteit. Een voorbeeld van een volledig product, ontwikkeld uit zo'n kerncompetentie is de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, waarop bijvoorbeeld Maasdelta inzet. Lettend op de uitgebreide opsomming van potentiële kerncompetenties wordt gesteld dat er veel mogelijkheden zijn om bewuster vanuit deze kerncompetenties te ontwikkelen.

Bij bestudering van de praktijk lijkt het vooral zo te zijn dat in veel gevallen gedacht wordt in *basisproducten*. Hiervoor is al aangehaald “we kennen de vraag en daar bieden we dit product op aan”. Basisproducten zijn feitelijk, zo blijkt ook in de theorie, letterlijk de basisvormen van producten. De meeste “professionals” lijken in eerste instantie te denken in basisproducten, “we moeten hier inzetten op huizen met schuine kapjes”, terwijl de uiteindelijke consument in veel gevallen net iets verder denkt en wenst dan dit. Een bewuste vertaalslag naar een *volledig product* is dan ook van groot belang. Hier wordt de aansluiting gevonden en gehouden met de feitelijke vraag. Zo kan worden voorkomen dat inderdaad een woning met een schuine kap wordt gebouwd, met gele bakstenen en veel hout, terwijl de feitelijke vraag uitgaat naar woningen met een schuine kap met rode bakstenen in een wijk met veel speelgelegenheid. Commerciële ontwikkelaars lijken beter dan woningcorporaties in staat om bewust de stappen in de productontwikkeling te doorlopen. Zo is gebleken dat zowel Blauwhoed als Proper Stok een aparte afdeling hebben die (onder andere) bezig is met producttypologieën.

In de theorie is reeds een relatie gelegd tussen de *psychologische productschil* en aanverwante aspecten als de culturele productcomponent, bij voorkeur afgeleid uit de kerncompetenties, identiteit door promotie en bewuste inzet op doelgroepsegmenten. Hier is sprake van een lastig tastbaar element van productontwikkeling. Toch ligt hier in potentie een grote waardeslag in het vinden van de brug tussen vraag en aanbod, omdat de meeste beslissingen uiteindelijk worden genomen in onbewuste processen, zoals ook in figuur 25 van §4.6.8 is getoond. Gesteld is dat het hier gaat om het toevoegen van emotie aan een product. Een voorbeeld waarbij hier daadwerkelijk op in is gezet (al zullen waarschijnlijk maar weinigen dit als psychologisch product benoemen) is Le Medi in Bospolder Tussendijken, mede door Com.Wonen ontwikkeld. Inmiddels is bekend dat uiteindelijk 80% van de bewoners de beoogde doelgroep betreft en dat van een succesvol product gesproken kan worden. Ook Blauwhoed heeft met haar eigen kwaliteitskeurmerk op de Blauwhoed Eurowoning® een psychologisch product in handen. Een product dat alleen al door de merknaam bij menig consument een vooringenomen vertrouwen creëert.

Een toe te voegen aandachtspunt dat uit deze synthese blijkt is het belang van de openbare ruimte bij gebiedsontwikkeling. Zowel vanuit de woningcorporaties als de ontwikkelaars wordt gewezen op de waarde hiervan bij zowel de afzet als het behoud van marktwaarde. Reeds in voorgaand hoofdstuk is daarom gewezen op de relatie die dit legt tussen de elementen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen. Nog meer specifiek wordt daarbij de studie van Van Dam en Visser [2006] aangehaald, waarin gesteld is dat de waarde van een woning voor maximaal 50% bepaald wordt door de fysieke eigenschappen van de woning en dat de (minstens) overige 50% bepaald wordt door de omgevingsfactoren. In tegenstelling wat in praktijk, zo blijkt ook uit enkele interviews, wordt gedacht, wordt van deze 50% het grootste deel bepaald door de sociaal-culturele en sociaal-economische woonomgevingskenmerken, naast de ruimtelijke en functionele aspecten van de woonomgeving.

In de interviews is dit ook voorgelegd, hetgeen met veel interesse is ontvangen. Juist uit deze constatering blijkt het belang van beleving bij gebiedsontwikkeling voor de afzet, aarding, behoud en zelfs de waardecreatie hierbij. Deze wordt dus werkelijk bepaald door (veel) meer dan alleen de feitelijke woonproducten en/of aanverwante diensten.

Samengevat lijkt *productontwikkeling*, laat staan *productvernieuwing* en productinnovatie, onvoldoende ontwikkeld in de bedrijfsvoering van woningcorporaties. Wel wordt ingezet op bepaalde producten, waarbij zelfs specifieke doelgroepen worden beoogd. Er lijkt hierbij echter in regelmaat een greep te worden gedaan uit redelijk algemene producttypen, soms zelfs gebaseerd op algemene, standaard productdefinities. Uiteraard zijn er uitzondering op deze regel, maar feit is dat een bewustere opbouw van de producten, afgestemd op de marktinzichten van enorme waarde zal zijn voor woningcorporaties en hiermee zeker ook voor gebieden. Lettend op de wijze waarop productontwikkeling plaatsvindt bij woningcorporaties lijkt *productinnovatie*, het toewerken naar geheel nieuwe producttypen en concepten voor veel woningcorporaties een stap te ver of te snel. In potentie zullen velen het werken aan innovaties in zich hebben, omdat zij aan een groot deel van de voorwaarden voldoen als genoemd in figuur 24. Zo is het bijvoorbeeld noodzakelijk om een up-to-date klanteninzicht te hebben en moet er voldoende intern draagvlak zijn. Verder is creativiteit en frisse kijk vereist, allen elementen welke een woningcorporatie kan behelzen. Het grootste punt zit hem echter in de vereiste innovatie focus gebaseerd op de bedrijfsmissie, zoals al voorwaarde genoemd in paragraaf §4.6.2. Slechts weinig woningcorporaties zullen hun bedrijfsmissie op innovatiefocus hebben gericht, maar met name op het “gewoon bereikbaar maken van goed wonen”. Een eerste grote slag zal dan vooral wenselijk zijn in de reguliere productontwikkeling. Wel kan hierbij, en dat geven zowel Waterweg Wonen als Mitros ook aan, meer gewerkt worden naar een ontwikkeling voor en door de klant. Zo wordt als kans genoemd het samenwerken met klantenpanels, waardoor er een meer *interactieve productontwikkeling* ontstaat, ergo een betere vertaling van het marktinzicht naar de feitelijke ontwikkeling.

7.3.3.2. Plaats

In de theorie is onderscheid gemaakt tussen plaats als *fysieke verschijningsvorm* en als *mentale verschijningsvorm*. In fysieke vorm heeft plaats voor woningcorporaties met name een imagowaarde. Daarbij gaat het, zoals eerder aangehaald in veel gevallen om geografisch afgebakende eenheden, veelal in de vorm van een wijk. Wijken hebben namen, een handig handvat voor een identiteit zo het lijkt. De Nederlandse oude zuilengenen komen hier ook regelmatig bovendrijven, wanneer beschouwd wordt dat vooral op dit wijkniveau met *imago's en identiteiten* gelabeld wordt. In veel gevallen niet geheel terecht omdat dergelijke wijken als geheel vaak veel te groot zijn om slechts één identiteit te krijgen. In dat kader is eerder gesproken over het schakelen in schaalniveaus. Zo is bijvoorbeeld voor de wijk Utrecht Overvecht voor Mitros een zeker onderscheid te vinden in deelgebieden, met eigen problemen, kansen, imago's en identiteiten. Hier ligt dan ook een relatie met promotie als middel, mede vanuit psychologische optiek. Wederom is beleving hier een kernbegrip. Overigens lijken de ontwikkelaars niet veel anders naar dit spectrum van het begrip plaats te kijken. Woningcorporaties zijn zich goed bewust van hun *positie en verantwoordelijkheid* in gebieden waar zij veel bezit hebben. Mede daaruit ontstaat het inzicht in het belang van voornoemde imago's en identiteiten. In veel gevallen heeft dit element dan ook wel een gearde plek in de oorsprong van een gebiedsontwikkeling. Opvallend is dat de ontwikkelaars in dit kader wellicht nog wel zwaarder hangen aan het belang van deze aspecten. Vrijwel altijd wordt als eerste naar het imago en de identiteit van de plaats gekeken, waarmee blijkt hoe bepalend deze kunnen zijn voor de eigenlijke marktwaarde van een gebied. Door de geworteldheid van het sterke denken in wijken en soms in buurten lijkt de psychologische invulling van een plaats, zoals de eigenlijke gebruikers van gebieden dat in essentie wel hebben onvoldoende belicht. Blauwhoed heeft aangegeven zich bewust te zijn van de potentie, of de potentiële dreiging van de mentale beleving, de *mental map*, van een plaats. In zijn algemeenheid echter lijkt dit aspect meer aandacht te verdienen. Wederom gaat het hier om de beleving van een gebied. Een geografisch afgebakend gebied, zoals bijvoorbeeld een wijk kan nog zo mooi worden opgeknapt, maar als in de mentale beleving ook de niet opgeknapte toegangsrouten naar het stadshart bij dit gebied hoort mist er zeker wat in de aanpak. In de theorie is hierover ook geschreven over potentiële betekenisvolle relaties en extra kansen en aandachtspunten.

7.3.3.3. Prijs

In de theorie is gewezen op de verschillende middelen die woningcorporaties in handen hebben om te benutten in het belang van een gebiedsontwikkeling, zij het in de vorm van differentiatie van het aanbod, zij het met als doel om ontwikkelingen los te trekken. De prijzen kunnen worden beïnvloed op huurniveau en koopniveau, maar zeker ook door combinaties van beiden.

In de praktijk blijken vooral *koop-koop* producten zoals Koopgarant en *koop-huur* producten zoals Te Woon aan de orde, hetgeen de theorie bevestigt. Wel wordt geconstateerd dat dergelijke producten in feite nog opvallend weinig worden afgenomen. Vaak lijken consumenten zich niet bewust van het bestaan of de kansen van deze producten. Dit lijkt door de conjunctuurdaling wel aan te trekken. Ook vanuit de ontwikkelaars, wordt erkend dat dergelijke producten vanuit de woningcorporaties kansen kennen en dat zij te weinig aftrek lijken te vinden. *Variatie in huurprijzen* is weinig besproken. Wel geeft bijvoorbeeld Maasdelta aan zich te oriënteren op de duurdere huursector. In veel gevallen wordt dit in de praktijk het Vesteda-model genoemd, duurdere huur met een bijpassend voorzieningenniveau. Woningcorporaties lijken deze stap echter nog niet geheel te durven nemen. Er wordt hierbij in eerste instantie gewezen op het gebrek in aansluiting op de gehele portefeuille (Maasdelta) en op het feit dat de werkorganisatie hier onvoldoende op is geëquipeerd (Mitros). Het verhogen van huurprijzen bij mutatie, dus het verhogen van de huurprijs van een sociale huurwoning als deze leegkomt is niet als middel genoemd vanuit de woningcorporaties. Dat lijkt vreemd, omdat wel gesproken wordt over verkoop van bestaand bezit bij leegkomen en gelijktijdig gesproken wordt over de wens om huurprijzen marktconformer te maken en toeslagen meer inkomensgebonden te maken (zoals Mitros en Com.Wonen dat verwoorden). In de praktijk gebeurt het zelfs dat bij verbetering van het woningbezit er alsnog voor gekozen wordt om huurprijzen niet te verhogen, waarmee woningcorporaties zich feitelijk in de eigen vingers snijden, veelal onder de noemer van het creëren van draagvlak voor dergelijke ingrepen. De vraag is of dergelijk draagvlak niet ook op andere wijzen te verkrijgen is, zoals ook Urlings [2007] heeft onderzocht in haar MCD 3 scriptie. Duidelijk lijkt te zijn dat het ontwikkelen in de dure koopsector in principe geen optie is voor woningcorporaties. Hier wordt in de praktijk gewezen op de bbsh doelstellingen, de capaciteit (Waterweg Wonen dicht zichzelf bijvoorbeeld niet de kerncompetentie van ontwikkeling toe) en op het hoge risicoprofiel. Een nieuw aspect, dat zeker van toegevoegde waarde is op de theoretische uiteenzetting is het verkregen inzicht in de mogelijke zogenaamde *achtervangpositie* voor in gebiedsontwikkelingen, zij het de eigen ontwikkeling (zoals door Com.Wonen genoemd) als de ontwikkeling van commerciële ontwikkelaars. Dit betekent dat af wordt gesproken dat woningen die niet worden verkocht door de woningcorporatie zullen worden overgenomen, om zo de afzet te garanderen en de ontwikkeling niet te frustreren. Door de ontwikkelaars wordt een dergelijke rol (uiteraard) als zeer nuttig aangegeven. Zo wijst Proper Stok op de kansen die dit heeft geboden en getoond in Amsterdam Osdorp, waarbij woningcorporatie Deltaforte een grote achtervangrol vervulde. Opvallend is dat veel woningcorporaties een dergelijke achtervangrol als laatste redmiddel zien, zij het voor zichzelf (Com.Wonen) als voor de ontwikkelaar. Maasdelta is heel helder in het tonen van de kansen vanuit woningcorporatieoptiek. Zij weet dergelijke posities strategisch in te zetten, zowel voor de eigen woningportefeuille (woningcorporatie als belegger en vastgoedhandelaar) als voor de financiële balans (door het koppelen van achtervang aan gronduitgifte). Gesteld wordt aldus dat een dergelijke rol als achtervang zijn kansrijke rol nog lijkt te moeten vinden en dat vooralsnog woningcorporaties met een redelijk vermogen (zoals Maasdelta), maar ook met financieel-strategische capaciteit (idem) deze weg bewust bewandelen. Een laatste punt van aandacht, voortkomend uit dit marketingmiddel is de zorg vanuit het corporatiebestel over de *overheidsmaatregelen*, welke een *groot beslag* leggen *op de middelen van de woningcorporaties*. Hierbij worden genoemd, de ingevoerde Vennootschapsbelasting, de 'Vogelaarheffing', het inflatievolgende huurbeleid en dit alles nu nog in combinatie met de WSW-borging, gebaseerd op kastromen. Deze combinatie maakt het voor een veel woningcorporaties, steeds lastiger om zelf gebiedsgericht investeringen te doen. Ontwikkelaars zijn zich van deze problematiek nog niet volledig doordrongen.

7.3.3.4. Promotie

Bij promotie is onderscheid gemaakt tussen productgerichte aanpak, klantgerichte aanpak, gebiedsgerichte aanpak en organisatiegerichte aanpak. Duidelijk wordt in de praktijk dat zowel de woningcorporaties als de ontwikkelaars dit onderscheid niet bewust maken. Meer in zijn algemeenheid lijkt gesproken te worden over promotie bij ontwikkeling, of het nu projectontwikkeling of gebiedsontwikkeling is. Met name de *productgerichte promotie* heeft in veel organisaties een plek. Zo worden vrijwel altijd glossy brochures gemaakt voor nieuwbouw en krijgen nieuwe ontwikkelingen mooie internetsites. Meer specifiek werkt Waterweg Wonen voor een project bijvoorbeeld met Ikea bonnen bij snelle koop. Een ander voorbeeld is de Eurowoning® van Blauwhoed, waarop specifieke promotie kan worden verricht, al wordt hierover aangegeven dat dit nu juist de afgelopen periode te weinig is gebeurd. Reeds aangehaald is dat producten als Koopgarant en Te Woon suboptimaal afzet vinden, terwijl hier voor zowel de consument als voor de gebiedsontwikkeling/laar kansen liggen. Promotie van dergelijke producten verdient dus zeker, zoals in de theorie verondersteld en in de praktijk onderschreven, meer aandacht. Ook *gebiedsgerichte promotie* is steeds meer aan de orde. In het verlengde van het geconstateerde belang van bij de identiteit en imago van gebieden, lijken steeds meer organisaties bewuster aan de slag te willen met gebiedspromotie, placebranding.

Toch is dit momenteel nog erg weinig werkelijk in toepassing. Proper Stok heeft deze koers sterk gevaren in haar rol in (Nieuw!) Crooswijk en Waterweg Wonen spreekt heel bewust over het niet meer gebruiken van de wijksnaam Babberspolder.

Deze wijze van gebiedspromotie zal beetje bij beetje aan terrein winnen in de wereld van marketing, zo lijkt de praktijk te tonen. Een aandachtspunt dat hierbij wel wordt genoemd is de rol van de verschillende partijen bij veel gebiedsontwikkelingen. Zo is het voor een woningcorporatie of ontwikkelaar erg moeilijk om in te zetten op placebranding wanneer de betreffende gemeente niet een zelfde koers wenst te varen. Samenwerking en gedeelde visie zijn dan ook van groot belang. *Klantgerichte promotie* begeeft zich duidelijk, zoals ook in de theorie is verondersteld op het, nog nauwelijks ontgonnen, psychologische terrein in gebiedsontwikkeling. Het belang van verankering in de psyche wordt net zo zeer gezien als de mate van breekbaarheid hiervan. Hier wordt tevens op gewezen daar waar het om *producentgerichte promotie* gaat. Het belang van het merk woningcorporatie of het merk ontwikkelaar wordt wel gezien, maar er wordt bijna nog sterker gewezen op de betrekkelijkheid hiervan. Zo wordt gesteld dat een opgebouwd vertrouwen als sneeuw voor de zon kan verdwijnen door één mislukte ontwikkeling. Waar zowel de ontwikkelaars als de woningcorporaties echter niet over spreken is wat er zou gebeuren als er bij voorbaat al een slechte naam aan de organisatie hangt. Dan zouden zij hier wel hard aan werken. Zo spreken beide ontwikkelaars over visitekaartjes en geloofsbrieven en hebben woningcorporaties het over het willen zijn van een betrouwbare partner in de stad. Al met al dus zeker van belang, maar met name te bewerken vanuit de resultaten en minder door middel van promotie.

7.3.3.5. Personeel

Zoals in de theorie werd aangegeven blijkt ook in de praktijk het werkdomein van een woningcorporatie erg breed te zijn. In de organogrammen is ook vaak een duidelijk onderscheid te zien tussen de primaire verhuurprocessen, de bedrijfsvoering en de vastgoedorganisatie. Integrale aanpak bij gebiedsontwikkeling is voor een woningcorporatie alleen om die reden al een grote uitdaging, hetgeen bij veel woningcorporaties wordt ingevuld door het inzetten van een procesmanager of gebiedsmanager. Deze is dan verantwoordelijk voor alle aspecten, zowel fysiek, economisch als sociaal, ruimtelijke kwaliteit, markt en middelen. Of en hoe dit in de praktijk werkelijk functioneert, is in het kader van dit onderzoek niet onderzocht. Wel is duidelijk geworden dat het aspect marktkwaliteit vaak geen authentieke plek heeft binnen de organisatie. Vaak wordt marktinzicht vergaard binnen de beleidsmatige afdeling van de woningcorporatie, aangevuld met de inzichten van de vastgoedclub. Mitros is de enige woningcorporatie gebleken die feitelijk een separate functie van marktanalist had. Verder van belang voor het verspreiden van kennis, inzicht en capaciteit blijken de cultuur en organisatiestructuur van de woningcorporaties, hetgeen vanzelfsprekend voor ieder ander inhoudelijk onderwerp zal gelden. Geconstateerd is dat voor de woningcorporaties het marktgericht denken wel steeds meer een issue wordt. Hierbij is gewezen op het belang dat vooral ook bestuur en management doordrongen moet zijn of worden van deze belangen. De huidige conjunctuurdaling zal hier aan bijdragen. Bij beide commerciële ontwikkelaars heeft marketing een duidelijk andere plek in de organisatie. Zo is reeds aangegeven dat de marktinzichten voor Blauwhoed primair bepalend zijn voor welke (gebieds)ontwikkeling dan ook en dat de gehele organisatie, werkprocessen en personeelscultuur hiervan is doordrongen. Ook bij Proper Stok heeft markt oriëntatie een specifieke rol, zij het in een iets andere vorm. Proper Stok heeft een eigen verkoopafdeling van waaruit de marktinzichten de organisatie in groeien. Door teams te vormen van de marketeers en de (gebieds)ontwikkelaars koppelen beide commerciële ontwikkelaars de processen van marketing en gebiedsontwikkeling zoveel mogelijk. Voor de woningcorporaties zit hierin zeker een leerpunt.

7.3.3.6. Politiek en bestuur

Bestuurders en/of directie worden bij zowel woningcorporaties als ontwikkelaars van grote waarde geacht. Voor beide organisaties geldt dat goede bestuurders beschikken over een breed netwerk en goede relationele vaardigheden. Zij zijn in staat om processen waar nodig los te trekken, zij het door forcering, zij het door charme en charisma. Met name ook de onderlinge relaties en interacties tussen bestuurders van woningcorporaties en ontwikkelaars, maar vooral ook die met overheids (veelal gemeente)bestuurders blijken soms van enorme waarde te zijn. Wel wordt hierbij aangegeven dat nogal eens de kool en geit gespaard neigen te worden, omdat partijen bang zijn voor escalatie. In de praktijk werkt dit nogal eens averechts. Ook kunnen de relaties met maatschappelijke organisaties en gebruikersgroepen (zoals huurders) van grote waarde blijken. Als aanvullend aandachtspunt komt in de praktijk naar voren dat ook erg veel waarde wordt gehecht aan de positie van de bestuurders richting de organisatie zelf. Zo kan een goede bestuurder in staat zijn om zijn of haar organisatie te laten excelleren en werkt het tegenovergestelde ook net zo hard tegenovergesteld. Samenvattend wordt daarbij gesteld dat leiderschap, want daar komt het op neer, altijd

mensenwerk zal blijven. Juist daarom is dit punt lastig op te nemen als blauwdruk in de marketingstrategie. Desondanks zal het te allen tijde een plek moeten hebben in het marketingproces.

7.3.3.7. Partnerships

Zowel vanuit de woningcorporaties als vanuit de ontwikkelaars wordt aangegeven dat veel in samenwerkingsverbanden wordt gewerkt, waarbij deze vormen variëren, zoals ook de theorie is gesteld. Aldus wordt de theorie over de vormen van samenwerking in basis gestaafd. De feitelijke eigenschappen, krachten en zwakten zullen in dit onderzoek niet verder worden belicht. Daarvoor is het wijsheid om te verwijzen naar de scriptieonderzoeken van bijvoorbeeld Uilen, Wezenberg en Gijzen, allen MCD5 (2009). Opvallend is dat de meeste onderzochte partijen van mening zijn dat zij vaak een grote trekkende rol hebben bij de totstandkoming van een ontwikkeling. Vaker lijkt er sprake te zijn van een wederzijds zoeken naar gezamenlijkheid en dito vertrouwen. Zo komt het ook voor dat samenwerkingen worden beëindigd of in vorm worden veranderd. Beide organisatietypen (woningcorporaties en ontwikkelaars) (b)lijken ergens wel een ander beeld te hebben van elkaar, hetgeen ook aangeeft dat er sprake is van twee werelden die gezamenlijk willen of moeten werken aan een betere wereld. Hier nog buiten gelaten de aard en het karakter van gemeenten, met ook haar eigen beeld over ontwikkelaars en woningcorporaties en vice versa.

Daarnaast is er voor woningcorporaties daadwerkelijk sprake van samenwerking met maatschappelijke organisaties en samenwerking met gebruikersgroepen al lijkt dit in de praktijk voornamelijk te gaan door middel van consultatie. Er is een voorzichtige tendens zichtbaar dat met name de huurderbelangengroepen minder bindend adviserend zullen worden. Ook dit heeft te maken met de groei naar een meer marktgeoriënteerde houding. In feiten zijn deze huurderbelangengroepen in lang niet alle gevallen meer de feitelijke consumenten, maar spreken zij vanuit hun (aan het bbsh ontleende) inspraakrecht. Steeds vaker zullen in plaats van deze organisaties de werkelijke doelgroepen betrokken worden bij de ontwikkeling, zoals door bijvoorbeeld Mitros als Waterweg Wonen ook wordt aangegeven.

Het lerende vermogen bij samenwerkingen kan beide kanten op werken. Zo is genoemd dat een woningcorporatie nogal eens verder is in haar marktinzichten dan de betrokken ontwikkelaar, maar evenzo is aangehaald dat menig woningcorporatie nogal eens geneigd is om te denken vanuit cijfers en wensbeelden.

Als specifiek punt van aandacht bij welke vorm van samenwerking ook wordt vanuit zowel de woningcorporaties als de ontwikkelaars een wederzijds vertrouwen genoemd. Zonder dit als basis werkt een samenwerking nauwelijks. Dit nog eens teruggelegd bij de eerdere constatering over de verschillen in beeldvorming geeft zicht op een van de oorzaken waarom menige gebiedsontwikkeling zo moeizaam lijkt te verlopen. Tevens geeft dit aan dat bij het bestaan van wederzijds vertrouwen het lerende vermogen een veel grotere potentie heeft.

7.3.3.8. Psychologie

Het psychologische aspect in marketing bij gebiedsontwikkeling is in de praktijk wellicht nog het meest onderbelichte aspect. Dit blijkt ook uit de ingevulde inzichten op dit punt in bijlagen 3 tm 8 en idem in voorgaand hoofdstuk. Evenzo opvallend is dat in de theorie wordt aangegeven dat met name op dit psychologische gebied voor het grootste deel de beslissingen worden genomen. Het gaat hier zeer sterk om waardegerelateerde kenmerken zoals imago en vertrouwen. Deze zijn allen zeker besproken en onderkent, maar juist hiervan blijkt in de praktijk dat zij vaak breekbaar en betrekkelijk lijken te zijn voor een consument. Enerzijds wordt dus geconstateerd dat het belang van het psychologische aspect groot is, anderzijds wordt gesteld dat dergelijke waardegerelateerde kenmerken soms erg breekbaar en betrekkelijk lijken. Juist die combinatie zou moeten leiden tot een grotere nadruk op het psychologische aspect bij marketing. Als “de waarde van de mening van de consument” inderdaad zo betrekkelijk is en bekend is dat juist op dit gebied de meeste beslissingen worden genomen, moet dan niet juist moeite gedaan worden om het afbreukrisico van deze elementen te verkleinen? Feitelijk wordt dit bevestigend beantwoord, wanneer bijvoorbeeld de ontwikkelaars zeggen dat zij vooral willen laten zien dat zij het kunnen (visitekaartje) en de woningcorporaties zeggen dat zij een betrouwbare partner voor leven en wonen in de stad willen zijn.

Samenvattend valt te constateren dat vanuit het onbekende nog onvoldoende bewust gestuurd- en ingezet wordt op de psychologie als marketingmiddel. Laat staan dat er bij gebiedsontwikkeling door woningcorporaties gebruik wordt gemaakt van psychologisch georiënteerde afzetverwachtingen, zoals in de theorie is verondersteld.

7.3.3.9. Planning en timing

Als 9^e marketingmiddel is in de theorie planning toegevoegd aan het lijstje met P's, bekend uit de marketingliteratuur. Gesteld is in dit onderzoek dat planning niet alleen gezien moet worden als managementtool, als beheersaspect voor ontwikkeling, zoals de lessen van projectmatig werken ons leren, maar dat ook met een marktbril op gekeken moet worden naar de timing bij gebiedsontwikkeling.

Hierbij is gewezen op de windows of opportunity van Kingdon en op het belang van beheersbaarheid in de tijd voor de marktwaarde van een gebied, voor, tijdens en na een gebiedsontwikkeling. In de praktijk worden beiden bevestigd. Zo spreekt Maasdelta heel duidelijk over de kansen voor (sommige) woningcorporaties in deze periode van laagconjunctuur. Zij krijgt veel plannen aangeboden en kan zorgvuldig selecteren of, voor wie en hoe zij haar portefeuille wil uitbreiden. Voor wat betreft het beheersaspect is het opvallend dat de woningcorporaties met name spreken over de mogelijkheden en het belang van beheer voor en tijdens de ontwikkeling, terwijl de ontwikkelaars steeds vaker inzetten op het opzetten van constructies voor collectief beheer. Dit eerste middel is met name een bijdrage aan de huidige marktwaarde van een gebied, het creëert draagvlak voor de ontwikkeling en geloof in een locatie. Het tweede middel is met name geënt op behoud van marktwaarde door eigen sturing door de consument en op het creëren van gebiedsbinding. Feitelijk wordt hier ook gesproken over het vergroten van de functionaliteit van een gebied (als goed voorbeeld noemt Blauwhoed Park Roosendaal in Leusden).

Reflecterend wordt hierbij het volgende geconstateerd. Door de woningcorporaties wordt gesteld dat zij, waarschijnlijk beter dan commerciële ontwikkelaars, in staat zijn om, vanuit hun verhuurgenen te denken in en te werken aan dienstenaanbod. Ook door de onderzochte ontwikkelaars wordt dit aangegeven. Verder is al aan de orde gekomen dat zowel de ontwikkelaars als de woningcorporaties het belang van de woonomgeving groot vinden, gerelateerd aan het belang van de eigenlijke woning. Ondanks beiden gebeurt het nog betrekkelijk weinig dat woningcorporaties zich begeven op het gebied van de beheertechnische constructies bij gebiedsontwikkeling. Veelal blijft het bij het beheer van de kadastrale percelen die bij de eigen complexen behoren. Een dergelijk inzicht zou integraler onderdeel moeten zijn van een totale ontwikkelingsvisie en aldus ook de planning met de marketingbril bij gebiedsontwikkeling te beschouwen.

7.4. Marketingmix, product-markt-combinaties, implementatie en evaluatie

In voorgaande is in spiegeling van de theorie aan de praktijk naar voren gekomen dat het proces van marketing bij woningcorporaties in wezen nog geen proces is, maar een samenstelling van markt- en marketinggerelateerde elementen. Tevens is gesteld dat het proces van gebiedsontwikkeling zelf als een leertraject is voor woningcorporaties. Het verbinden van beide processen is in de praktijk dan ook bijna vanzelfsprekend niet gelijk aan de theoretische veronderstelling. Het zelfde geldt voor ontwikkelaars overigens, zij het in mindere mate. Daar waar marketing niet of onvoldoende (h)erkend wordt als een proces dat verbonden dient te worden met het proces van gebiedsontwikkeling zal in werkelijkheid geen sprake zijn van de optimale product-markt-combinaties, zij het alleen al door het feit dat geconstateerd wordt dat bewuste marktgerichte productopbouw als “discipline” onvoldoende ontwikkeld is. Toch is het creëren van product-markt-combinaties als “kunstje” uiteraard bekend bij menig organisatie. Dit uit zich dan ook veelal in marketingplannen waarbij op basis van een marktanalyse een doelgroep is omschreven en waaraan een product met prijs is gekoppeld. Daarbij is dan ook aangegeven met welke communicatiemiddelen de promotie ingezet zal worden. Feitelijk betreft het hier de eerder genoemde en bij velen bekende 4 marketingP’s van McCarthy, gekoppeld aan een doelgroep. Inmiddels is duidelijk dat een gedegen marketing een geheel proces behelst en dat bij de marketingstrategie niet 4, maar 9 P’s beschouwt moeten worden. In de praktijk is duidelijk geworden dat tussentijdse checks op de productontwikkeling aan de actuele marktvaart van grote betekenis is. Hiermee worden stappen gezet in het zien van marketing als proces, meer dan alleen voorafgaand aan een (gebieds)ontwikkeling een marketingplan te maken. En juist omdat het hier een leerproces betreft, zowel het proces van gebiedsontwikkeling als het proces van marketing is evaluatie van beiden, en bij voorkeur in samenhang, van grote waarde, zoals ook eerder in §4.7. is gesteld.

8. Conclusies en aanbevelingen

8.1. Algemeen

In dit hoofdstuk wordt de balans van het gehele onderzoek opgemaakt. Hierbij wordt aangesloten op de belangrijkste bevindingen, die in ieder hoofdstuk zijn terug te vinden. In dit hoofdstuk wordt primair antwoord gegeven op de hoofdvraagstelling van dit onderzoek. Daarbij wordt apart stilgestaan bij de beantwoording van de verschillende afgeleide onderzoeksvragen, die de rode draad van dit onderzoek zijn. Aan de hand van deze conclusies worden tot slot aanbevelingen gedaan en wordt kort stil gestaan bij onderwerpen die mogelijk nader bestudeerd kunnen worden.

8.2. Hoofdconclusie

De *centrale onderzoeksvraag* is:

Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

Het *antwoord* is een afgeleide van het samenbrengen van de drie onderzoeksobjecten die in dit onderzoek centraal staan; gebiedsontwikkeling, marktkwaliteit en woningcorporaties. Samengevat behelst **gebiedsontwikkeling** “de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied.” [De Zeeuw, 2007]. Inhoud en proces gaan hierbij hand in hand. Marktkwaliteit is een aspect dat onderdeel uitmaakt van de zogenaamde inhoud van gebiedsontwikkeling. In het onderzoek is aangegeven dat **Marktkwaliteit** bij gebiedsontwikkeling verwijst naar “de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften”.

Woningcorporaties zijn partijen met een groot woningbezit in Nederland. Zij hebben hiermee een grote verantwoordelijkheid en grote risico's bij de ontwikkeling, het beheer en behoud van een groot aantal gebieden. Woningcorporaties hebben zich ontwikkeld tot organisaties die zich kunnen bewegen over alle drie de pijlers; fysiek, economisch en sociaal. Daar waar een woningcorporatie een positie heeft of wenst in een te (her)ontwikkelen gebied is zij dus een grote speler in het spel van gebiedsontwikkeling. Het belang van de afstemming van het bestaande en nieuwe aanbod op de bestaande en toekomstige vraag is voor woningcorporaties van belang vanuit beheersing van de afzetrisico's, de aarding en de houdbaarheid van nieuwe en bestaande functies. Het belang van marktkwaliteit gaat bij woningcorporaties dus om waardecreatie en waardebehoud in fysieke- sociale- en (bedrijfs) economische zin.

Marktkwaliteit gaat over de afstemming van vraag en aanbod voor nu en in de toekomst. De discipline die deze afstemming behelst heet marketing. In het onderzoek is naar voren gekomen dat marketing meer is dan het promoten van producten, maar dat sprake is van een **proces van marketing**, dat zorgvuldig moet worden opgebouwd. Dit proces verloopt via drie fundamenteën, te beginnen met een marktanalyse. Vanuit deze marktanalyse volgt de positionering van gebied en woningcorporatie. Dit vormt de inbreng voor het tweede fundament, de integrale ontwikkelingsvisie, waarbij een optimalisatie van de ontwikkeling mogelijk is tussen de ruimtelijke kwaliteit, de middelen en de marktkwaliteit. Marktinzichten worden zo vanuit het proces van marketing ingebracht en verankerd in het **proces van gebiedsontwikkeling**, aansluitend op de stelling van De Zeeuw dat het gaat over de kunst van het verbinden. Vervolgens wordt de marketingstrategie bepaald, van waaruit implementatie, bijstelling en uiteindelijke evaluatie volgen.

Zo blijkt marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling in zijn algemeenheid geïncorporeerd te kunnen worden in gebiedsontwikkeling door verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing.

Woningcorporaties kunnen marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling door het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing.

In dit onderzoek is hieraan specifiek invulling gegeven door met een woningcorporatiebril naar deze verbinding te kijken. Hiervoor zijn de verschillende afgeleide onderzoeksvragen in dit onderzoek aan de orde gekomen.

8.2.1. Onderbouwing en conclusies op basis van de afgeleide onderzoeksvragen

Om te komen tot de beantwoording van de hoofdonderzoeksvraag zijn er in hoofdstuk 1 verschillende afgeleide onderzoeksvragen geformuleerd. Deze worden hierna kort aan de orde gesteld, waarbij de verschillende deelconclusies worden toegevoegd, ter beantwoording. Deze paragraaf vormt hiermee direct een samenvatting van dit gehele onderzoek. Per aspect en onderdeel worden de hoofdbevindingen geschetst.

1) Wat is het belang van marktkwaliteit binnen gebiedsontwikkeling?

1a) Wat is gebiedsontwikkeling op hoofdlijnen?

Samengevat behelst gebiedsontwikkeling “de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her)ontwikkeling van een gebied.” [De Zeeuw, 2007]. Een gebied kan hierbij worden aangeduid als “ dat wat de betrokken partijen gaandeweg een proces als een gebied beschouwen en waar een ondernemende groep daadwerkelijk aan de slag wil gaan” [Van Dil, Van Luin en Van Rooy, 2006]. Inhoud en proces gaan hierbij hand in hand. Daar waar bij het proces aspecten als draagvlak, leiderschap en visie belangrijk zijn behelst de inhoud de optimalisatie tussen ruimtelijke kwaliteit (samen te vatten met de begrippen belevingswaarde, toekomstwaarde en gebruikswaarde), middelen (samen te vatten als de business case) en de marktkwaliteit.

1b) Waar bevindt zich hierin de marktkwaliteit?

Marktkwaliteit is een van de aspecten van de inhoud van gebiedsontwikkeling. Het belang van marktkwaliteit komt voort uit verschuiving van periode waarin ontwikkelingen werden vormgegeven door het aanbod naar de huidige maatschappij, waarin de consumentenvraag essentieel is. Mensen weten wat ze willen, hebben iets te willen en doen dat ook. Zo heeft de verschuiving plaatsgevonden van de bilaterale (gebieds)ontwikkeling, gedomineerd door stedenbouwers en de planeconomen, naar de trilaterale (gebieds)ontwikkeling, waarbij ook het aspect markt een prominente plek heeft. De conjunctuurdaling die zich in 2008 heeft ingezet heeft het belang van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling, van afstemming van aanbod op vraag daarbij nog eens sterker in het voetlicht gezet.

2) Welke mogelijke rollen en posities hebben woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling?

2a) Wat is een woningcorporatie? Hoe is de verankering van woningcorporaties en wat zijn de doelstellingen?

Een woningcorporatie is een zogenaamde ‘toegelaten instelling’. Zij is toegelaten in het bestel, dat is gestoeld op de kaders die hoofdzakelijk zijn geformuleerd in het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (BBSH). Woningcorporaties hebben, voornamelijk als gemeentelijke woningbedrijven in de wederopbouw, een grote positie verworven in de Nederlandse volkshuisvesting en woningmarkt. Vanaf 1995, met het vaststellen van zogenaamde “Bruteringswet” ontvangen woningcorporaties geen overheidssubsidies meer en moeten hun eigen broek ophouden. Hiermee is het belang van markt oriëntatie, naast de hiervoor omschreven opkomst van de vragersmarkt, verder toegenomen.

2b) Wat vormen de kaders voor woningcorporaties?

De kaders voor woningcorporaties worden, naast de institutionele verankering, vooral bepaald door het BBSH. Deze bepaald de werkzaamheden die woningcorporaties mogen en moeten uitvoeren. Primair betreffen de doelstellingen van een woningcorporaties het zorgen voor huisvesting van de zogenaamde doelgroep van beleid, zijnde hen met een beperkt inkomen en hen met een zorgbehoefte. Verdere kaders komen voort uit het bestel van regels over toezicht, en de sectorinstituten WSW en CFV. Deze laatste twee bieden woningcorporaties de mogelijkheid en zekerheid om voordelig geld aan te trekken, maar hebben daarnaast dus ook een kaderstellende en toetsende rol.

2c) Wat vormt het speelveld en werkdomein voor woningcorporaties?

Het werkdomein voor woningcorporaties wordt in eerste instantie bepaald vanuit de mogelijkheden die het BBSH biedt. Deze blijkt echter ruim interpreteerbaar te zijn, waardoor er een breed werkdomein is ontstaan. Zo zijn bijvoorbeeld de volgende rollen te onderscheiden. De woningcorporatie als ‘sociaal huisbaas’ (verhuurder van sociale huurwoningen), als belegger (vastgoedhandelaar) en als ontwikkelaar. Samenvattend wordt de rol van een woningcorporatie vaak als die van een maatschappelijke onderneming aangeduid, met een positie tussen markt, overheid en maatschappij.

2d) Welke vraagstukken en hoofddiscussiepunten bepalen de toekomst voor woningcorporaties?

De vraagstukken hebben voornamelijk betrekking op de breedte van het werkdomein en de mate van autonomie, dan wel overheidssturing. Deze twee factoren zullen erg bepalend zijn voor het mogelijke functioneren van woningcorporaties als maatschappelijke onderneming. Het zegt veel over de manier waarop naar het bezit en het te behalen rendement wordt gekeken en over de wijze waarop eventueel rendement haar weg terug vindt in het belang van de maatschappij. Het zegt hiermee ook veel over de wijze waarop woningcorporaties in staat zullen zijn en blijven om een rol te kunnen blijven spelen in de Nederlandse volkshuisvesting en hiermee samenhangende stedelijke (gebieds)ontwikkeling.

2e) Wat is hiermee het belang van marktkwaliteit voor woningcorporaties?

Woningcorporaties hebben een breed werkdomein. Kaders waarbinnen zij mogen en moeten handelen en vraagstukken over verbreding of versmalling van het werkdomein hebben tot enkele kernactiviteiten voor woningcorporaties geleid. Vanuit deze activiteiten is het belang van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling voor woningcorporaties te belichten. Samengevat gaat het om beperking van afzetrisico's als ontwikkelaar en vastgoedexploitant en om aarding en behoud van nieuwe en bestaande functies vanuit de rol als belegger en sociaal huisbaas. Dit belang vertaalt zich voor woningcorporaties, als maatschappelijke onderneming, dus zowel in financiële zin als in sociale en (bedrijfs)economische zin. Daarmee wordt de brede positie en hiermee samenhangende verantwoordelijkheid van woningcorporaties in de Nederlandse volkshuisvesting en stedelijke (gebieds)ontwikkeling nogmaals benadrukt.

3) Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit in theorie incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

3a) Op welke wijze laat zich marktkwaliteit voor woningcorporaties definiëren?

Marktkwaliteit behelst "de mate waarin en de wijze waarop bij de ontwikkeling- en afzet van producten, waaronder diensten, wordt voldaan aan de huidige behoeften van gebruikers van een gebied, alsmede de mate waarin en de wijze waarop kan worden ingespeeld op de toekomstige behoeften". Juist omdat het vanuit de verschillende rollen van woningcorporaties, naast afzet, ook gaat om aarding en behoud van functies, vanuit waardetechnisch en sociaal oogpunt, is hierin de dimensie tijd als factor geïmpliceerd. Het gaat om het belang om vraag en aanbod, voor nu en in de toekomst op elkaar af te stemmen. De discipline die deze afstemming behelst heet marketing. Marketing is hierbij niet slechts het promoten van een product, maar het is een proces dat zorgvuldig is opgebouwd vanuit drie fundamenteën; een marktanalyse, inbreng in de integrale ontwikkelingsvisie en uitgewerkt in een marketingstrategie.

3b) Op welke wijze laat zich marktkwaliteit voor woningcorporaties verbinden gebiedsontwikkeling door woningcorporaties?

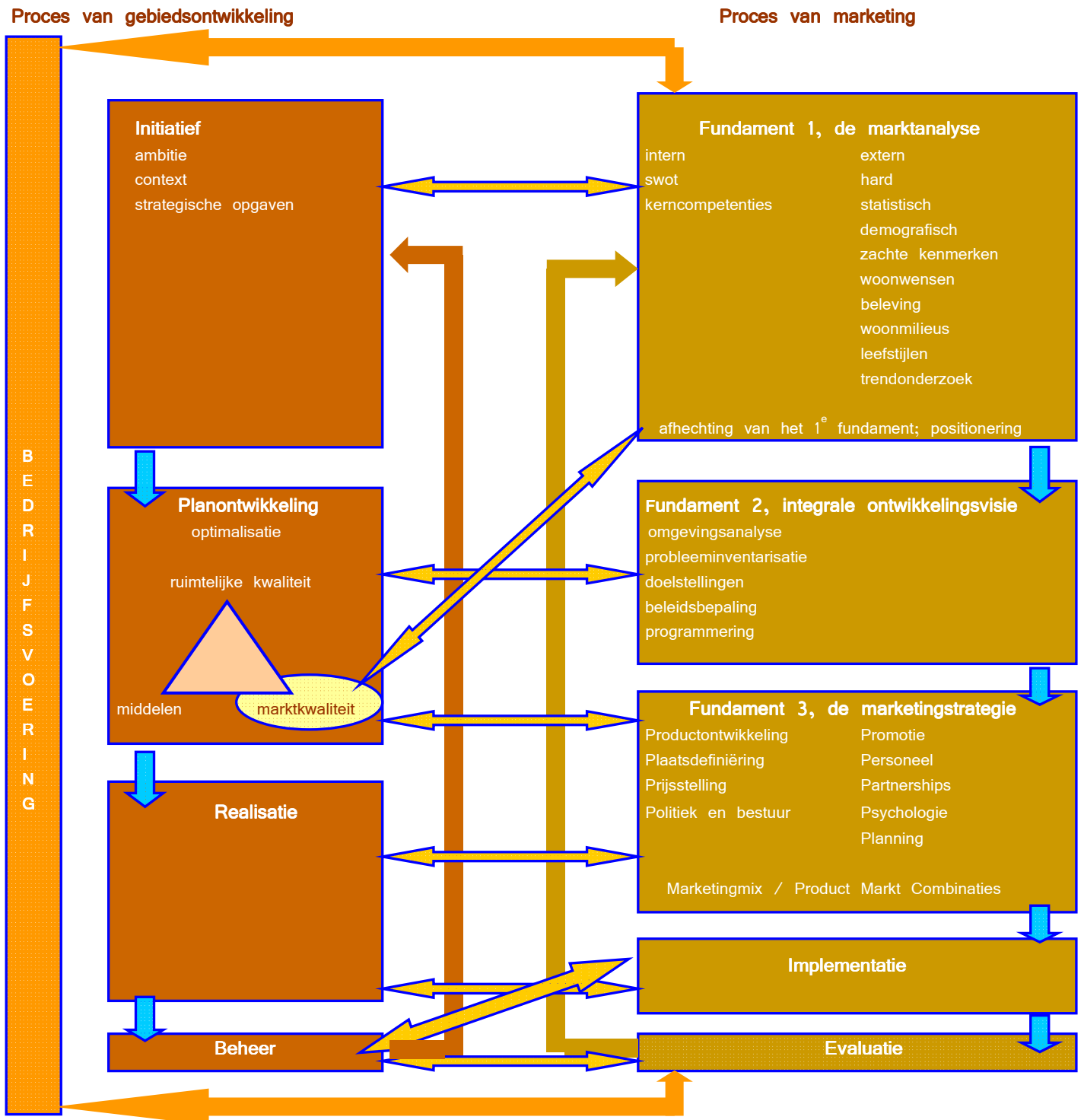
Nu duidelijk is geworden dat zowel gebiedsontwikkeling als marketing gaat om processen is inzichtelijk te maken hoe beide processen te verbinden zijn. **Relaties tussen de beide processen** liggen er op verschillende vlakken. Zo zijn de eerste stappen van beide processen voornamelijk analytisch georiënteerd. Hierbij geldt de analyse binnen het marketingproces primair de markt oriëntatie, zowel intern als extern beschouwd. Kennis en inzicht vanuit de analyse in beide procesfasen moeten zoveel mogelijk gedeeld worden. Zo kan inzicht in de gebiedskenmerken bijvoorbeeld van belang zijn voor zowel de ruimtelijke analyse en verdere vormgeving als voor de marktanalyse. Vanuit de marktanalyse is het marktinzicht via positionering in te brengen in de integrale ontwikkelingsvisie voor een gebied. Hier komen markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit samen en dient, met betrokken partijen gekomen te worden tot een geoptimaliseerd plan voor de gebiedsontwikkeling. Er ligt dan ook een directe relatie tussen de afhechting van de marktanalyse met zowel de eerste fase van gebiedsontwikkeling, de initiatief fase als met de tweede fase, de integrale planontwikkeling. De tweede fasen van beide processen zijn hiermee sterk aan elkaar gerelateerd.

Verbinding van beide processen in deze fasen zorgt ervoor dat de planontwikkeling optimale markt oriëntatie kent. Vanuit deze ontwikkelingsvisie vervolgt het proces van marketing haar weg via de marketingstrategie. Voor het proces van gebiedsontwikkeling betekent het vervolg onder andere het ingaan van het ontwerpproces en het verder vormgeven van de business case.

Te zien is dan ook dat de derde processtap bij marketing gedaan wordt als de feitelijke planontwikkeling nog gaande is. Op deze wijze kunnen de marketingmiddelen in de marketingstrategie een optimale plek krijgen in de planontwikkeling. Het beste voorbeeld is wellicht de productontwikkeling vanuit marketingoptiek, dus marktgeoriënteerde productontwikkeling, dat in het marketingproces in dit derde fundament behoort, maar absoluut onderdeel is van de totale planontwikkeling. Daarbij wordt vanuit deze planontwikkeling met de gebiedsontwikkeling verder gegaan in de vorm van de feitelijke realisatie.

De verschillende marketingmiddelen uit het derde fundament, de marketingstrategie hebben in veel gevallen een directe relatie met deze realisatie. De marketingstrategie is dus sterk gerelateerd met zowel de planontwikkelingsfase als de realisatiefase van gebiedsontwikkeling. Deze sterke relatie maakt voldoende inzicht in deze materie van groot belang. Dit maakt het vormgeven van de marketingstrategie en de uiteindelijke implementatie hiervan mogelijk. Implementatie van de marketingstrategie loopt hiermee gelijk aan de realisatie van de gebiedsontwikkeling. Beide processen worden tot slot afgesloten met een evaluatie. Waar nodig worden hieruit leerpunten afgeleid, waarmee het leereffect voor beide processen, maar met name voor de kunst van het verbinden hiervan wordt geoptimaliseerd.

Evident is dat de relaties tussen de processen sterk en van groot belang zijn. Hierbij dient nogmaals benadrukt te worden dat ook de relaties tussen de verschillende stappen binnen ieder proces (de verticale relaties) van groot belang zijn. Het is van groot belang dat de verschillende processtappen worden afgehecht en verankerd middels duidelijke besluitvorming. Verbinding van beide processen leidt zo tot de volgende schematische weergave.



Figuur 28 herhaald. Verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met het proces van marketing

Fundament 1; de marktanalyse

Voor woningcorporaties is het van belang om voldoende inzicht te verkrijgen in de markt die men wenst te bedienen. Allereerst dient de woningcorporatie zich bewust te zijn haar (wenselijke) positie in het te (her)ontwikkelen gebied. Dit is bepalend voor de reikwijdte van de marktanalyse. Bij marktanalyse wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe oriëntatie en tussen zachte en harde eigenschappen.

Interne analyse behelst inzicht in de eigen kerncompetenties en in de specifieke kwaliteiten of makken van het betreffende gebied middels een SWOT analyse.

Externe analyse betekent in harde zin inzicht in de statistische gegevens van de markt. In zachte zin betekent dit inzicht in de meer waardegerelateerde eigenschappen, zoals woonbeleving, woonwensen en woonmilieus.

Combinatie van al deze elementen leidt tot positionering van gebied en organisatie bij de gebiedsontwikkeling.

Fundament 2; de integrale ontwikkelingsvisie

Het verkregen marktinzicht wordt vanuit de positionering ingebracht in de planoptimalisatie. Woningcorporaties moeten zich bewust zijn van het centrale belang van een dergelijke ontwikkelingsvisie. Zij moeten zich een rol toebedelen bij het totstandkomen hiervan. Te vaak gebeurt het nog dat met name een gemeente trekker is van een dergelijke visie en dat vooral ruimtelijke kwaliteit en middelen de boventoon voeren. Dit fundament behelst een inzet over de gehele breedte van de ontwikkeling. Vanuit het proces van marketing wordt de marktorientatie hierbij ingebracht. Een uitgebreide omschrijving van deze processtap zou voor dit onderzoek een te grote zijstap vormen. Dit zou hierbij in verhouding onvoldoende extra toegevoegd inzicht verschaffen over incorporatie van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling en is om die reden niet opgenomen.

Fundament 3; de marketingstrategie

De marketingstrategie, als derde fundament behelst het samenstellen van de juiste marketingmiddelen. Deze worden aangeduid middels de zogenaamde P's van respectievelijk; Product, Plaats, Prijs, Promotie, Personeel, Politiek en bestuur, Partnerships, Psychologie en Planning. Door de veelheid aan middelen vraagt dit fundament een breed inzicht. Daardoor lijkt het in theoretisch opzicht wellicht dat dit fundament complexer en uitgebreider is dan de voorgaande. Dit is zondermeer onjuist. Voorgaand fundament is veelal een veel complexere, omdat daar verschillende disciplines, belangen en actoren daadwerkelijk worden samengebracht. Wel is het zo dat de kern van dit onderzoek, het inbrengen van marktkwaliteit van gebiedsontwikkeling voor een groot deel in dit derde fundament wordt afgehecht, terwijl in de praktijk blijkt dat ook juist dit derde fundament vaak onvoldoende tot uitwerking komt. Gebrek aan kennis en inzicht lijkt daarvan een van de grote oorzaken. Feit is hierbij zelfs dat genoemde marketingmiddelen op zichzelf al potentiële onderzoeksbronnen zijn, zoals bijvoorbeeld productontwikkeling en psychologie bij marketing en gebiedsontwikkeling.

- Een **product** gezien moet worden als meer dan een fysieke verschijningsvorm, maar ook uit een functionele- en een culturele component. Functionele componenten behelzen de toe te voegen functionele eigenschappen. Culturele componenten appelleren aan waarden, normen en gedragspatronen. Daarbij is een product op te bouwen uit productschillen. Inzet op een productontwikkeling vanuit de kerncompetenties leidt veelal tot tijdsbestendigere producten. Door toevoeging van extra eigenschappen kan differentiatie vanuit de productkern plaatsvinden in verschillende basisproducten en vervolgens volledige producten. Wanneer ten slotte ingespeeld wordt op psychologische en culturele aspecten kan gekomen worden tot een psychologisch product.
- Een **Plaats** kan worden bepaald in fysieke, geografische zin, maar bestaat vaak ook in mentale zin. Hier ligt een relatie met het psychologische aspect bij gebiedsontwikkeling en marketing. Plaatsen hebben hiermee vaak een bredere betekenis dan in eerste instantie bekend. Omdat woningcorporaties vaak verankerd zijn in bepaalde gebieden is het belang van deze begripsvorming groot.
- In **Prijstechnische** zin hebben woningcorporaties middelen in handen om vraag en aanbod op elkaar op te stemmen. Zo kunnen huurwoningen in prijs variëren en kan worden gevarieerd tussen koop en huur en worden overgestapt tussen huur en koop. Ook kennen woningcorporaties verschillende koop- en huurvarianten, waarbij de prijs kan worden aangepast om beter op de mogelijkheden van de consument.
- **Promotie** is voor woningcorporaties mogelijk op gebiedsniveau (placebranding), (deel)productniveau en organisatieniveau. Al deze niveau's kunnen bijdragen aan het beter kunnen brengen van het aanbod bij de vraag.
- Lettend op het brede werkdomein van woningcorporaties worden vaak evenzo brede vaardigheden van het **Personeel** verwacht. Marketing is een discipline die nog niet diep geworteld zit bij woningcorporaties en daarbij komt dat ook gebiedsontwikkeling een vakgebied in ontwikkeling is. Woningcorporaties moeten zich hiervan bewust zijn en hun personeel voldoende bijgeschoold en gemotiveerd houden.

- Bovenstaande is een aandachtspunt voor **Politiek en bestuur**. Daarnaast geeft het bestuur van een woningcorporatie kleur en richting aan de organisatie. Zij moet in staat zijn om een brug te slaan tussen visie en uitvoering, tussen politiek en maatschappij.
- **Partnerships** zijn er voor woningcorporaties in verschillende vormen. Zo zal er bijna altijd sprake zijn van samenwerking met de gemeente, maar ook samenwerking met collegacorporaties, commerciële ontwikkelaars of andere maatschappelijke organisaties bieden veel kansen bij gebiedsontwikkeling en kennisontwikkeling.
- Het grootste deel van het menselijke handelen komt voort uit het onderbewuste. Dit geeft het belang van het aspect **Psychologie** aan bij marketing en gebiedsontwikkeling. Het zegt iets over beleving, normen, waarden ed. Met name dat eerste aspect is van groeiende betekenis in de huidige maatschappij. Het is voor een woningcorporatie van belang om zich hiervan bewust te zijn en na te gaan of er eigenschappen zijn die appelleren aan dit psychologische aspect. Ten minste te noemen zijn; vertrouwen, imago en vooruitzicht.
- Als laatste middel is **Planning** toegevoegd. Woningcorporaties moeten zich bewust zijn van zich voordoende kansramen, momenten dat verschillende gebeurtenissen en stromen samenkomen. Daarnaast is beheersbaarheid voor woningcorporaties van groot belang, vanuit waardebehoud en behoud van sociale structuren. Planning en timing zijn hiermee van grote waarde.

Deze middelen worden in het proces van marketing samengebracht in een **marketingmix**. Dit vormt een afgewogen geheel dat moet helpen aanbod en vraag samen te brengen. Het gaat hier dus ook om het bewust ontwikkelen van producten ten behoeve van de onderkende doelgroep, de zogenaamde **product-markt-combinaties**. Juist omdat hier sprake is van een proces en niet van een optelling van losse elementen is het mogelijk om bij **implementatie** gaandeweg het proces bij te sturen in de marketing. Andere marketingmiddelen kunnen belangrijker worden en andere combinaties kunnen worden ingezet, al naar gelang het verloop van het gehele proces van gebiedsontwikkeling. **Evaluatie** helpt om het resultaat van verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing te optimaliseren.

4) Op welke wijze incorporeren woningcorporaties in de praktijk marktkwaliteit in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

Aan de hand van een onderlegger (bijlage 2) is aan vier woningcorporaties voorgelegd wat het proces van marketing naast het proces van gebiedsontwikkeling behelst. Hierbij is getoetst op welke wijze de betreffende woningcorporaties invulling geven aan marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling.

Marketing en (gebieds)ontwikkeling zijn twee disciplines die bij woningcorporaties vaak organisatorisch gescheiden zijn. Beiden (b)lijken een in ontwikkeling zijnde discipline te zijn. (Gebieds)ontwikkeling maakt in veel gevallen onderdeel uit van een separate afdeling “vastgoed” of “ontwikkeling”. Marktinzichten wordt over het algemeen ingebracht vanuit de meer beleidsmatige hoek, getoetst, ondersteund of aangevuld vanuit de ervaring van de vastgoedd discipline.

Met name **het eerste fundament, de marktanalyse**, heeft bij veel woningcorporaties een plek, al verschilt de manier waarop nog behoorlijk. Zo doet de ene woningcorporatie vrij structureel marktonderzoek, om van daaruit beleid en ontwikkeling te voeden en doet de andere woningcorporatie met name op projectbasis haar onderzoek. Expliciete positionering mag in gevallen beter.

Opvallend is dat woningcorporatie sterk wijkgericht werken. Dit sluit in grote mate aan op een gebiedsgerichte aanpak, met het verschil dat vaak puur een geografische bepaling geldt. Bij het totstandkomen van **fundament 2, integrale ontwikkelingsvisies** voor gebieden verschilt de rol en inbreng van woningcorporaties. De ene keer is een woningcorporatie trekker, terwijl zij de andere keer lijkt te moeten vechten voor haar plek. Urgentie en capaciteit lijken hier bepalend. Dit valt ook te plaatsen onder de noemer “gebiedsontwikkeling als leerproces”.

Het derde fundament, de marketingstrategie wordt in veel gevallen gezien als verzameling van middelen die gebruikt kunnen worden om afzet te vergroten of draagvlak te creëren, zonder dat dit altijd gebaseerd is op voorgaande fundamenten. Bewuste **productontwikkeling**, gebaseerd op de kerncompetenties op opgebouwd uit de genoemde componenten en schillen gebeurt minimaal. Wel zijn productschillen en -componenten te herkennen, maar hier bewuster op zou worden ingezet, zou dat de afstemming tussen vraag en aanbod kunnen vergroten.

Plaats heeft vaak de betekenis wijk voor een woningcorporatie. Vaak is men zich wel bewust van een identiteit van een gebied en wil men hieraan werken. De mentale betekenis van plaats zou meer aandacht mogen krijgen. Woningcorporaties werken van **Prijsoptiek** regelmatig met koop- en huurconstructies zoals Te Woon of Koopgarant. Toch vindt dit nog niet optimaal aftrek. Combinatie met andere marketingmiddelen, zoals promotie, lijkt nodig.

Van grote waarde (b)lijkt vanuit de praktijk de mogelijke achtervangrol bij gebiedsontwikkeling te zijn. Deze kan strategisch worden benut, en helpen bij de voortgang van een ontwikkeling, of vergroten van de strategische portefeuille. Echter; voor veel corporaties zijn de aangescherpte overheidsregels over Vennootschapsbelasting, ‘Vogelaarheffing’ en inflatievolgend huurbeleid de investeringsimpulsen in dit kader tegen te werken.

Promotie gebeurt net name op productniveau en dan vooral pas als dat nodig blijkt. Steeds vaker worden echter ook gebieden gepromoot (placebranding) en zelfs de citybranding lijkt een plek te gaan krijgen.

Opvallend is echter wel de terughoudendheid bij promotie van de eigen organisatie. Deze lijkt van beperkt belang te worden gevonden, omdat je als organisatie toch vaak “zo goed of slecht wordt gevonden als je laatste succes”.

Personeel als marketingmiddel lijkt niet direct aan de orde bij woningcorporaties. Marketing als discipline staat nog in de kinderschoenen bij woningcorporaties. Wel is duidelijk dat vaak veel kennis, inzicht en inzet wordt verwacht van medewerkers van woningcorporaties.

Politiek en bestuur rondom woningcorporaties is er in vele vormen. Bestuurders lijken in de praktijk daadwerkelijk kleur en richting te geven aan de organisatie en het belang van een bestuurder op dit gebied wordt erkent.

Woningcorporaties werken in veel gevallen samen in **Partnerships**. Dit lijkt een aspect dat hen eigen is. Zij hebben vanuit hun rol tussen overheid, markt en maatschappij geleerd om zich tussen verschillende partijen te bewegen.

De mate waarin dergelijke samenwerking leidt tot een betere verbinding van het proces van marketing is echter beperkt, maar dat hangt met name samen met de algemene kennis en ervaring met die discipline.

Psychologie is bij (marketing bij) gebiedsontwikkeling een vrij onontdekt gebied voor woningcorporaties. Men is zich zeker bewust van het belang van vertrouwen en wil daar ook op inzetten. Een stap in de richting van gebruik van vertrouwen en toevoegen van psychologische aspecten is echter nog onvoldoende aan de orde.

Planning lijkt voornamelijk gezien te worden als onderdeel van het proces van gebiedsontwikkeling. Toch leeft het besef van het belang van timing in de zin van marketing. Vanuit deze optiek echter bewust sturen en handelen is onvoldoende aan de orde.

5) Wat is er uit de praktijk te leren van de wijze waarop commerciële ontwikkelaars marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?

Om te beginnen lijkt marketing als discipline bij commerciële ontwikkelaars een vanzelfsprekendheid. Zij hebben speciale medewerkers of zelfs afdelingen waarin deze discipline een plek heeft. De verschillende fundamente van het proces zijn bij deze partijen duidelijker zichtbaar dan bij woningcorporaties. Zo wordt een expliciete marktscan gezien, van waaruit de positionering strakker gebeurt. Het zijn vooral de schakels in de fundamente die van belang lijken te zijn. Het afhechten van **fundament 1, de marktanalyse** in een helder visiedocument als voorbeeld.

Voor **fundament 2, de integrale ontwikkelingvisie** lijkt de ervaring en kennis van commerciële ontwikkelaars niet veel verder te reiken dan die van woningcorporaties. Wel lijkt ook hier de overgang naar het volgende fundament bij commerciële ontwikkelaars beter te zijn afgehecht. Zo werken zij bijvoorbeeld eerder met specifieke productdefinities en worden marketingmiddelen specifiek afgeleid uit de voorgaande fundamente.

Bij het derde fundament, de marketingstrategie lijkt het ook bij de commerciële ontwikkelaars vooral te gaan om **promotie** en **prijs**. Opvallend is dat de commerciële ontwikkelaars kansen zien voor woningcorporaties om bepaalde markten te bedienen en afzet te vinden waar zij dat niet kunnen (Koopgarant bijvoorbeeld). **Productontwikkeling** volgens de theoretische opbouw met schillen en componenten lijkt niet aan de orde. Wel wordt het belang van deze deelaspecten erkent. De tijd lijkt pas nu te komen dat bewustere marktgeoriënteerde productontwikkeling ontstaat in de gebiedsontwikkeling. Commerciële ontwikkelaars lijken collectief beheer na oplevering een meer uitgesproken plek te geven vanuit marketingoptiek dan woningcorporaties. **Plaats** wordt door de commerciële ontwikkelaars in de zelfde zin gezien als door de woningcorporaties. Wel wordt een directere relatie gelegd tussen identiteit en marktwaarde. Er zou meer aandacht mogen zijn voor de mentale betekenis en reikwijdte van een gebied.

Partnerships zijn voor veel commerciële ontwikkelaars net zo'n vanzelfsprekendheid als voor woningcorporaties. Wel wordt vermeld dat ontwikkelaars zijn bestudeerd die niet werken vanuit grondposities, maar vanuit afhankelijkheden in samenwerking. Opvallend is dat de beeldvorming tussen woningcorporaties en ontwikkelaars verschilt. Partijen kunnen wederzijds van elkaar leren, maar dit wordt menigmaal tegengegaan door gebrek aan vrouwen en begrip.

Het **Personeel** van ontwikkelaars is vaak meer doordrongen van het begrip markt. De markt is voor wie gewerkt wordt, terwijl voor woningcorporaties de markt nogal eens “de zittende huurder” lijkt. Marketing als discipline heeft daarmee een andere plek binnen de organisatie, waardoor verbinding van marketing met gebiedsontwikkeling meer voor de hand liggend is. Commerciële ontwikkelaars werken vanuit deze verschillende disciplines door het inzetten op teams. Het belang van **Politiek en bestuur** worden bij ontwikkelaars op hoofdlijnen het zelfde ervaring als bij woningcorporaties. Ook bij de ontwikkelaars is Psychologie een aandachtsveld dat nog onvoldoende ontgonnen is. Hier wordt aangesloten op de bevinding bij de woningcorporaties. **Planning** tot slot kent ook een zelfde soort bevinding. Het wordt met name gezien als onderdeel van het proces van gebiedsontwikkeling. Toch wordt het belang van timing ook gezien. Opvallend is dat de ontwikkelaars beheer en onderhoud weten te zien als marketingaspect, daar waar woningcorporaties dat nog minder doen. Dit zegt met name iets over de mater waarin commercieel wordt gedacht.

6) Welke conclusies en aanbevelingen zijn af te leiden uit de verbinding van theorie en praktijk?

Daarover gaat dit hoofdstuk.

8.3. Aanbevelingen

De doelstelling van dit onderzoek is in hoofdstuk 1 verwoord als het verschaffen van inzicht in de wijzen waarop marktkwaliteit vanuit woningcorporaties kan worden geïncorporeerd in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling. De impliciete vooronderstelling uit de vraagstelling dat marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling vanuit woningcorporaties meer aandacht verdient is in zowel de theoretische als de empirische toets bevestigd. De onderzochte objecten; ‘gebiedsontwikkeling’, ‘marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling’ en ‘woningcorporaties’, zijn allen zeer breed. Dit onderzoek is gericht op het verschaffen van inzicht in de verbinding van deze objecten. De aanbevelingen zijn in dit opzicht zeer breed te trekken. In zijn algemeenheid lijkt bij woningcorporaties marketing als discipline onvoldoende verankerd. Vanuit dat gegeven is het ook erg lastig om marketing als een proces te zien, in plaats van een verzameling van bekende middelen. De aanbevelingen worden gedaan in lijn met de rapportstructuur, de drie fundamenteen volgend.

Algemeen

- De eerste en belangrijkste aanbeveling is om kennis te nemen van dit rapport en de daarin omschreven vormgeving van het proces van marketing. Dit besef zal helpen om bewuster te werken aan de afstemming van vraag en aanbod en het proces van gebiedsontwikkeling te kunnen verbinden met dat van marketing.
- Een volgende aan te bevelen stap voor woningcorporaties is om marketing als onderdeel van gebiedsontwikkeling dieper in te bedden in de standaard werkprocessen. Het gaat hierbij onder andere om het vastleggen van beslismomenten en het belang van de marketingaspecten hierbij.
- De huidige laagconjunctuur zal bijdragen aan het besef van het belang van marktorientatie. Los van deze laagconjunctuur zullen woningcorporaties deze marktorientatie zich echter eigen moeten maken.
- Het verbinden van het proces van marketing met dat van gebiedsontwikkeling kan, zoals ook uit dit onderzoek blijkt, vergaand zijn. Hou het in het begin eenvoudig. Creëer het besef en blijf bij de kern.
- Het verbinden van het proces van marketing met dat van gebiedsontwikkeling is een extra dimensie en vraagt aldus meer inzet en inzicht.

Fundament 1: de marktanalyse

- Veel woningcorporaties doen in enige vorm aan marktanalyse. Dit lijkt veelal ingegeven vanuit beleidsoptiek, dan wel vanuit projectspecifieke optiek. Ook structurele analyse van de markt is goed. Belangrijk is het om deze kennis een duidelijke vertaling te geven via positionering van de te (her)ontwikkelen gebieden.
- Benut waar mogelijk het verkregen marktinzicht ook voor het vormgeven van het strategisch voorraadbeleid. Gebiedsontwikkeling kan van daaruit nog sterker worden ingezet.
- Maak bij marktanalyse een bewuste afweging tussen interne oriëntatie en externe oriëntatie en tussen harde en zachte kenmerken, zoals in dit rapport omschreven.
- Werk bij voorkeur met zowel harde als zachte marktkenmerken. Daardoor wordt een programma tijdsbestendiger.
- Sta als woningcorporatie stil bij de eigen kerncompetenties.
- Het is voor woningcorporaties mogelijk om kennis te verkrijgen vanuit de bestaande klant, de huurder. Zo kunnen bijvoorbeeld bestaande klanttevredenheidsonderzoeken over reparaties wordt uitgebreid met vragen over woonwensen.
- Bedenk dat mogelijke klantenpanels toekomstige consumenten kunnen zijn.
- Realiseer je bij de analyse van een gebied dat het niet alleen om de geografische afbakening gaat, maar dat er ook mentale afbakening bestaat, die vaak anders is dan de geografische.
- Voornoemde inzichten kunnen uiteindelijk input vormen voor de selectie van de marketingmiddelen.
- Het verdient de aanbeveling om marketingervaring op projectniveau op te schalen naar op gebiedsniveau.
- Het verdient de aanbeveling om verkregen marktinzicht te verankeren in besluitvorming. Zo kan bijvoorbeeld ter afsluiting van de eerste fase van gebiedsontwikkeling een visiedocument over het te bedienen marktsegment worden vastgesteld. Zo kunnen de marktinzichten bewuster worden verankerd. Dit punt sluit aan op de eerdere algemene aanbeveling om het proces van marketing bewuster onderdeel te laten zijn van het totale werkproces.
- Voornoemde verankerde marktinzichten zijn vervolgens bij iedere gewenste volgende stap te toetsen, waardoor tijdige en bewuste bijsturing mogelijk wordt.

Fundament 2; de integrale ontwikkelingsvisie

- Kies er als woningcorporatie bewust een rol bij het totstandkomen van een integrale ontwikkelingsvisie.
- Zorg hierbij voor de inbreng van de marktinzichten, naast inzichten en inzet op ruimtelijke kwaliteit en middelen.
- Realiseer je dat dit fundament een grote relatie is tussen de processen van gebiedsontwikkeling en marketing.
- Sluit bij voorkeur aan op een integrale ontwikkelingsvisie op lokale en mogelijk bovenlokale schaal.
- Realiseer je dat gebiedsontwikkeling niet het zelfde hoeft te zijn als wijkgericht werken. Naast fysieke begrenzing bestaat er veelal ook een mentale begrenzing (mental map) van een gebied.
- Blijf het belang van marktkwaliteit als onderdeel van de planoptimalisatie verkondigen.
- Zorg voor goede afhechting van dit fundament, zodat het een helder vertrekpunt vormt voor de volgende fasen.

Fundament 3; de marketingstrategie

- Baseer de te selecteren marketingmiddelen op voorgaande verankerde marktinzichten en integrale ontwikkelingsvisie.
- Productontwikkeling is meer dan slechts vormgeving van vooringenomen beelden. Volledige ontrafeling in productcomponenten en productschillen echter niet per definitie noodzakelijk. Realiseer je dat de opbouw tot een beter product kan leiden. Zie ook productontwikkeling als een leerproces.
- Bedenk vanuit welke kern een product ontstaat.
- Promotie, afgestemd op een verankerd inzicht en dito visie kan van grote waarde zijn.
- Promotie van de organisatie wordt ondergewaardeerd, als men zich realiseert wat de waarde van vertrouwen geloof, imago etc is. Wacht niet op een slecht imago met het inzetten van organisatiepromotie.
- Ook vanzelfsprekend lijkende ingrepen vanuit woningcorporaties (zoals maatschappelijke) kunnen promotioneel worden aangewend.
- Realiseer je dat een plaats meer is dan een fysieke plek. Ook de mentale beleving van gebieden is essentieel.
- Sta zeker ook stil bij het psychologische aspect van gebiedsontwikkeling en marketing.
- Wees je als woningcorporatie bewust van de middelen die je in handen hebt op het gebied van prijsaanbod. Koppel zonodig dergelijke instrumenten (Koopgarant e.a.) aan middelen als promotie en psychologie.
- Ken de marketingcompetenties binnen de organisatie. Grijp competenties aan en ontwikkel deze waar zij ontbreken.
- Realiseer je dat planning meer is dan alleen bewaking van processtappen. Ook timing en bestendigheid zijn in dit opzicht van groot belang.

8.4. Vervolgonderzoek

Dit kwalitatieve onderzoek is sterk beschrijvend van aard. Daarbij zijn de theoretische bevindingen getoetst aan de praktijk. Hiermee is inzicht ontstaan in de wijze waarop woningcorporaties marktkwaliteit kunnen incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling. Verder onderzoek zou mogelijk zijn in de feitelijke meetbaarheid van de effecten van het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing. Zo zouden er casussen bestudeerd kunnen worden op toepassing van deze theorie. In de praktijkstudie van dit onderzoek is vooralsnog gebleken dat zowel woningcorporaties als commerciële ontwikkelaars nog onvoldoende inzetten op deze verbinding, waardoor een gedegen casestudie vooralsnog lastig. De meetbaarheid en waarde van het effect dat marketing bij gebiedsontwikkeling heeft is echter een zeer interessant onderzoeksonderwerp in het verlengde van dit onderzoek.

Als afgeleide van dit onderzoek zijn enkele onderzoeksonderwerpen aangesneden.

Zo zou bijvoorbeeld onderzocht kunnen worden of het aanbrengen van een scheiding tussen planontwikkeling en uitvoering een meerwaarde of risico is voor gebieden om de maximale integratie van ruimtelijke kwaliteit, middelen en marktkwaliteit te behalen. Een en ander zoals aan de orde gesteld in §7.2.

Ook zou onderzocht kunnen worden in hoeverre woningcorporaties inzetten op het opstellen van echte integrale ontwikkelingsvisies en welke leerpunten hier zijn vanuit de theorie, zoals aangetipt in §7.3.2.

Een ander interessant onderzoeksthema is vanuit welke bedrijfsstijl, welke authenticiteit en met welk werkdomein woningcorporaties het beste invulling kunnen geven aan het maatschappelijke belang bij gebiedsontwikkeling. Dit onderwerp is in §7.2. belicht.

Zo blijkt dat er een veelheid aan nieuwe onderzoeksonderwerpen is af te leiden is uit bijna ieder, aan gebiedsontwikkeling gerelateerd onderzoek. Het mag dan ook duidelijk zijn dat gebiedsontwikkeling een vakgebied is dat zelf ook in ontwikkeling is en dat nog lang zal blijven. Een mooi en boeiend vakgebied.

Bronnen

- Aedes vereniging van woningcorporaties (januari 2007), "Antwoord aan de samenleving"
- Arnoldus, M., Goetgeluk, R., Penninga, F., Reinders, L. en Wassenberg, F. (februari 2006), "Hoe breed is de buurt?", Ministerie van VROM
- Assche, K. van (december 2006), "Over goede bedoelingen en hun schadelijke bijwerkingen; Essay over Flexibiliteit, Ruimtelijke Ordening en Systeemtheorie", InnovatieNetwerk, rapportnummer 06.2.140
- Bakas, A. (2005), "Megatrends Nederland", Scriptum
- Besluit Beheer Sociale-Huursector (BBSH) (juli 2005), Ministerie van VROM
- Biesheuvel, P.J., Boer, de H., Hooge, E., Leeuwen van M., Lensen, T. en Meurs, P. (mei 2005) "Lokaal wat kan, centraal wat moet; nieuw bestel voor woningcorporaties" i.o.v. Aedes vereniging van woningcorporaties en Ministerie van VROM.
- Bijdenkerk, F. (september 2007), "Wonen zonder staatssteun; Een pleidooi voor eerlijk delen van kwaliteit", Het Oosten
- Blauwhoed: "www.blauwhoed.nl", "Bewust Blauwhoed" "Collectief Beheer"
- Boelhouwer, P. (2006), "De vraag naar kwaliteit onder woonconsumenten met een bovenmodaal inkomen", Najaarscongres Wonen en Bouwen, Onderzoeksinstituut OTB
- Boer, J. de (1996) "Oog voor de doelgroep; Marketing voor welzijns- en andere non-profitorganisaties", Bohn Stafleu Van Loghum
- Bol, N., Elshout, M. en Stiphout, P. van (2007) "Gebiedsgerichte beleggers scoren beter dan sectorgerichte", artikel in Real Estate magazine 2007/50 p.36-41
- Bours-Willems, G. (augustus 2008), "Kan ik er wat aan doen?; De invloed van corporaties op maatschappelijk draagvlak", scriptieonderzoek Master City Developer
- Brandsen, T., Munckhof, L. Vande en Oude Vrielink, M. (februari 2008), "Leren schaken; Naar een effectievere samenwerking in wijken en buurten", Futura
- Braun, E. (2007), "Economie van Steden en Regio's: naar Braun, E., Otgaar, L. en Berg, van den (2004) "Op weg naar een geïntegreerde aanpak voor citymarketing", college Master City Developer d.d.11-12-2007
- Buys, A. (2001), "De beleving van woonmilieus in kaart gebracht", artikel in Tijdschrift voor de volkshuisvesting 2001/6
- Com.Wonen: "www.comwonen.nl", "Jaarverslag 2007" (juni 2008)
- Conijn, J. (juli 2003), "Het vermogen om te financieren", Rigo Research BV i.o.v. Vrom-raad, rapportnummer 84.330
- Conijn, J. (april 2005), "Woningcorporaties; Naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing", Rigo Research BV i.o.v. Tweede Kamer de Staten Generaal, rapportnummer 88.850
- Cools, C., Pottgens, P., Ruiter, H. de, Suters, M. de, en Vries, M. de, (2008) "Woningcorporaties 2015; Vier verkennende scenario's", Ernst&Young LLP
- Dael, Y. van (2008), "Le Medi; Een procesverslag van droom naar realiteit", Com.Wonen, ERA Bouw en Woonbron
- Dam, F. van en Visser, P. (2006), "De prijs van de plek; woonomgeving en woningprijs", Ruimtelijk Planbureau
- Deloitte, branchegroep Wonen&Ruimte / Real Estate (juni 2006), "Corporatie Governance; Projectontwikkeling"
- Dil, E., Luin, A. van en Rooy, P. van (2006), "Nederland boven water; praktijkboek gebiedsontwikkeling", Habiforum, Nirov, VROM
- Duval, N., illustratie "Hot time, summer in the city", www.nateduval.com
- Duyvendak, J-W., Engbersen, R., Uyterlinde, M., Veldboer, L. (2008), "Helpt de middenklasse?; Op zoek naar het middenklasse-effect in gemengde wijken", Nicis institute, maart 2008
- Futura en Provincie Noord-Brabant (april 2006), "Wijken van waarde; Zoektocht naar een duurzame gebiedsexploitatie"
- Franzen, A. (2007), "Theoretische uitgangspunten procesmanagement", college Master City Developer, d.d. 06-11-2007 uit Bruil, I., Hobma, F., Peek, G.J. en Wigmans, G. "Sturing en procesmanagement; Hs.14 in; integrale gebiedsontwikkeling. Het stationsgebied 's-Hertogenbosch, p.272.
- Gruis, V (maart 2007), "Bedrijfsstijlen van woningcorporaties; onderzoeksverslag", Corpovenista, Habiforum
- Haringsma, J. (2009), "Consumentenbeleving: Basis voor verbetering winkelcentra", artikel in SCN Shopping Centre News jaargang 11, nr.2., 2009
- Helderma, J-K., (augustus 2007), "De corporatie: tussen status en contract", SEV Essay-reeks 'Corporaties, eigenaardig volwaardig, nummer 2
- Hof, B., Koopmans, C. en Teulings, C (mei 2006), "Een nieuw fundament; Borging van publieke belangen op de woningmarkt", SEO economisch onderzoek
- Jong, F. de (april 2007), "Eigenaardige corporaties", SEV Essay-reeks 'Corporaties, eigenaardig volwaardig, nummer 1
- Jonker, B. (september 2005), "Samenwerkingsvormen bij de herstructurering van naoorlogse wijken", scriptieonderzoek Master City Developer
- Kam, de, G. (september 2008), "Wijken van waarde; Naar een waardegeoriënteerde wijkaanpak", Kei kenniscentrum stedelijke vernieuwing N15
- Kullberg, J. en Wouden, R. van der (2002), "Stijloefeningen; Leefstijlen in onderzoek en praktijk", S&RO, nr.6 2002.
- Laurens, P., Stekelenburg, E., (2008) "Transitie bij woningcorporaties; op weg naar verdere professionalisering", fmhwonon
- Leidelmeijer, K. en Zandstra, A. (2007), "Jaarverslag 2007", Rigo Research BV
- Leidelmeijer, K. en Kamp, I. van (2003), "Kwaliteit van de leefomgeving en leefbaarheid; Naar een begrippenkader en conceptuele inkadering", Rigo Research BV i.o.v. VROM-DGM-LMV
- Leuvensteijn, M. van en Shetalova, V (februari 2006), "Investeringsprikkelers voor woningcorporaties", CPB document no 112
- Maasdelta Groep: "www.maasdelta.nl", "Samenwerken: Jaarverslag 2007"
- Mast, van der en Sievers, A. (2008), "Tussen Buzz & Fizz", Inbo Adviseurs
- Meer, J. van der, (2007), "Stedelijke beleid in Nederland; theorie" naar: Berg, L. van den, Meer, J. van der en Pol, P. "Organising Capacity and Social Policies in European Cities", college Master City Developer d.d. 16-10-2007

- Meulen, M. (juli 2007), "Marktcontrair investeren in de binnenstedelijke herstructurering", scriptieonderzoek Master City Developer
- Mitros : "www.mitros.nl", "Jaarverslag Mitros 2007" (juni 2008), "Waardevol Wonen, ondernemingsplan 2008-2012" (januari 2008)
- Nachtegaal, D. (augustus 2005), "Sturen aan stedelijke herstructurering; De eigenschappen die nodig zijn om te sturen aan stedelijke herstructurering", scriptieonderzoek Master City Developer
- Noordam, W. (juli 2008), "De slag om de stad; Kracht en macht van actoren in stedelijke gebiedsontwikkeling", scriptieonderzoek Master City Developer
- Peeters, R. en Rohde, W. (2006), "De derde weg naar een volwassen woningmarkt"
- Peters, T.J. en Waterman, R.H., (2003), "In search of excellence; Lessons from America's best-run companies", Collins Business Essentials
- Proper Stok: "www.proper-stok.nl", "Terug naar Nieuw Crooswijk; marketing-communicatieplan", "Werkplan 2008 Communicatie Nieuw Crooswijk"
- Reinders, L. (2007), "Nieuwe Tuinen; Stedelijke vernieuwing en alledaagse ruimte in Schiedam Nieuwland", OTB i.o.v. Woonplus Schiedam en Corpovenista
- Reinders, L. (mei 2004), "Merkwaardige wijken; De rol van identiteit bij de transformatie van stadswijken; een terreinverkenning", OTB, TUDelft
- Schellen, K. (juli 2006), "De nieuwe corporatie; De toekomst van woningcorporaties binnen stedelijke gebiedsontwikkeling", scriptieonderzoek Master City Developer
- Schubert, L. en Sulsters, W. (juni 2006), "Identiteit&Branding; Methode voor gebiedsintegere ontwikkeling", www.identiteitenbranding.nl
- SEV (2008), "Praktijkboek maatschappelijk rendement"
- Smart Agent Company, The (2008), "De Grote Woontest 2008; In de regio Rotterdam"
- Smulders, E. (oktober 2004), "Werk in uitvoering; Woningbedrijf Rotterdam, 10 jaar geprivatiseerd", Woningbedrijf Rotterdam
- Stelling, C. (juni 2005), "Vraag & Aanbod; Op de binnenstedelijke woningmarkt", scriptieonderzoek Universiteit van Utrecht
- Stuurgroep-Meijerink (november 2008), "Nieuw arrangement overheid-woningcorporaties"
- Van 't Verlaat (1997), "Productontwikkeling binnen regiomarketing; Naar een nieuwe rol van overheden, bezien in een Rotterdamse context", Van 't Verlaat
- Van 't Verlaat (2007), "Economie van Steden en Regio's; Citymarketing: ontwikkelingen en nieuwe uitdagingen", college Master City Developer d.d. 11-12-2007
- Van 't Verlaat (2007), "Stedelijk Management", college Master City Developer d.d.11-09-2007
- Van 't Verlaat (2007), "Management van gebiedsontwikkeling I", college Master City Developer d.d.04-09-2007
- Van 't Verlaat (2008), "Optimalisatie planinhoud", college Master City Developer d.d. 18-03-2008
- Van 't Verlaat (2008), "Optimalisatie planinhoud; Marktkwaliteit", college Mastyer City Developer d.d.25-03-2008
- Van 't Verlaat (2005), "Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen; introductieboekje MCD-Master City Developer", Erasmus Universiteit, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, TUDelft
- Verblakt, N. (augustus 2007), "Belegger in ruimtelijke kwaliteit", scriptieonderzoek Master City Developer
- Vromraad advies 072 (juni 2009) "Wonen in ruimte en tijd; Een zoektocht naar sociaal-culturele trends in het wonen"
- Vromraad advies 069 (februari 2009), "Toezicht vergt afstand; Woningcorporaties hebben recht op vreemde ogen; Reactie op rapport 'Nieuw arrangement overheid-woningcorporaties' van de stuurgroep-Meijerink d.d. november 2008"
- Vromraad advies 066 (maart 2008), "Brussels lof; Handreikingen voor ontwikkeling en implementatie van Europees recht en beleid"
- Vromraad advies 064 (oktober 2007), "Tijd voor keuzes; Perspectief op een woningmarkt in balans"
- Vromraad advies 054 (oktober 2006), "Stad en stijging; Sociale stijging als leidraad voor stedelijke vernieuwing"
- Vromraad advies 047 (oktober 2005), "Voorbij of vooruit; Woningcorporaties aan zet"
- Waterweg Wonen: "www.waterwegwonen.nl", "De maatschappij telt, Bedrijfsplan 2008-2011", "Jaarverslag 2007" (mei 2008)
- Welzer, H. (2009), "De klimaatoorlogen", artikel in intermediair magazine nr. 14 d.d. 14-04-2009
- Westra, H (2008), "Integratie-typen gebieden: "woningcorporaties in 2008: van huisbaas naar integrale probleemaanpakker", college Master City Developer d.d.23-09-2008
- Wigmans, G. (2007), "Stedelijke dynamiek en nieuwe condities voor sturing; Stadstheorie: naar Asbeek Brusse, W., Dalen, H. van en Wissink, B. (2002) "Stad en land in nieuwe geografie" en Wigmans, G. "Netwerkmaatschappij en stad; Castells, Harvey en Sassen", college Master City Developer d.d.18-09-2007
- Wolting, A (2006), "PPS en gebiedsontwikkeling", Sdu Uitgevers
- Wulfen, G. van (juli 2008), "Nieuwe producten bedenken; een praktische reisgids voor organisaties die willen groeien", Pearson Education Benelux bv
- Zaltman, G. (2003), "Hoe consumenten denken", Business Contact
- Zeeuw, de, F. (2007), "De engel uit het marmer; Reflecties op gebiedsontwikkeling", Stichting Kennis Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
- Zuiderwijk, E. (augustus 2006), "Waardeontwikkeling in de herstructurering; Naar een nieuwe marktwaarde door ingrepen in de gebouwde omgeving", scriptieonderzoek Master City Developer

Bijlage 1. Inleidende brief aan geïnterviewden



Waterweg Wonen
t.a.v. dhr. A. Raaijmakers
Postbus 3
3130 AA Vlaardingenv

Datum 27 april 2009	Uw kenmerk	Behandeld door Bram van der Velden
Onderwerp Scriptie onderzoek MCD	Ons kenmerk	Doorkiesnummer 010 - 2045317

Geachte heer Raaijmakers,

Middels deze brief wil ik u in eerste instantie hartelijk bedanken voor uw medewerking aan mijn scriptie onderzoek. Inmiddels is een afspraak ingepland voor een interview op 5 mei as. van 15:00 uur tot circa 16:30 uur. Bij dit interview wil u verschillende vragen willen stellen, waarmee ik een zo groot mogelijk gedeelte van het theoretische kader van mijn onderzoek wil bereiken. Ter voorbereiding op het interview geef ik u in deze brief zoveel mogelijk achtergrondinformatie op hoofdlijnen.

Het betreft een scriptie onderzoek ter afronding van de tweejarige opleiding Master City Developer (www.mastercitydeveloper.nl). Ik volg deze opleiding naast mijn werk als projectmanager vastgoed bij de woningcorporatie Woonplus Schiedam (www.woonplus.nl).

Deze masterstudy is een gezamenlijk initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. De opleiding richt zich op stedelijke gebiedsontwikkeling vanuit een integrale benadering. Het betreft hier integratie van proces en inhoud, waarbij de inhoud wordt gevormd door optimalisatie van de invalshoeken Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit en Middelen.

De onderzoeksvraag van mijn scriptie is; "Op welke wijze kunnen woningcorporaties marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?".

De onderzoeksvraag wordt beantwoord door nader inzicht te geven in de volgende aspecten:

- Gebiedsontwikkeling op hoofdlijnen;
 - De plek- en het belang van marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling;
- Gebiedsontwikkeling voor woningcorporaties;
 - Inzicht in het bestel;
 - De kaders, het speelveld en werkdomein van corporaties;
 - De grote vraagstukken en discussiepunten voor corporaties;
- Dieper inzicht in het begrip marktkwaliteit;
- Marketing, de brug tussen vraag en aanbod.

Uit het theoretisch onderdeel van het onderzoek komt naar voren dat het incorporeren van marktkwaliteit in gebiedsontwikkeling neerkomt op het verbinden van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing. Hieraan wordt in de scriptie verder invulling gegeven, hoofdzakelijk gezien vanuit het oogpunt van woningcorporaties.

De bevindingen uit het theoretische deel wil ik in de praktijk toetsen. Hiervoor zal ik interviews hebben met vier corporaties. In wezen wil ik hiermee antwoord geven op de deelvraag "op welke wijze incorporeren corporaties in de praktijk marktkwaliteit in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling?"

Deze spiegeling wil ik versterken door ook een tweetal commerciële projectontwikkelaars te bevragen over de wijze waarop zij marktkwaliteit incorporeren in hun bijdrage aan gebiedsontwikkeling.

Uit spiegeling van het theoretische gedeelte aan de praktijk zullen conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

Proper Stok Groep heb ik geselecteerd als een van de twee commerciële projectontwikkelaars, omdat in mijn optiek het aspect marktkwaliteit essentieel is voor een ontwikkelaar die ontwikkeld met minimale grondposities.

De vragen van het interview zullen met name betrekking hebben op:

- Gebiedsontwikkeling voor en door uw organisatie;
 - Het belang dat uw organisatie hierbij hecht aan marktkwaliteit;
- Het bestel en uw corporatie;
 - Kansen en bedreigingen van de wettelijke kaders;
 - Het werkdomein en de grote vraagstukken;
- Marketing voor en door uw organisatie;
 - Marktanalyse;
 - Integrale (marktgerichte) ontwikkelingsvisie;
 - Marketingstrategie (inzicht in gebruik van de P's (product, prijs, promotie etc.).

Tijdens het interview zal ik deze onderwerpen met u bespreken. Ik wil hierbij gebruik maken van een voice-recorder, waarbij ik het opgenomen interview later zal uitwerken in mijn scriptie.

Ik hoop dat ik u met deze informatie voldoende inzicht heb gegeven in mijn scriptie onderzoek en het interview dat ik met u zal hebben. Indien u vragen heeft naar aanleiding van deze brief of meer informatie wilt ter voorbereiding op het interview kunt u uiteraard contact met mij opnemen. Tel. 06-53290657. bvl@woonplus.nl.

Graag spreek ik u op 5 mei aanstaande.

Met vriendelijke groet,

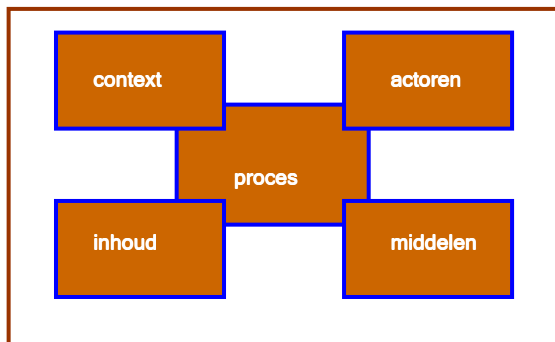


Bram van der Velden

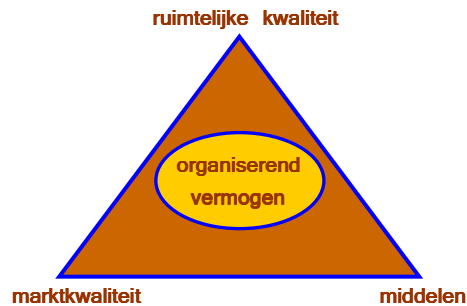
Bijlage 2. Onderlegger bij interviews

Gebiedsontwikkeling

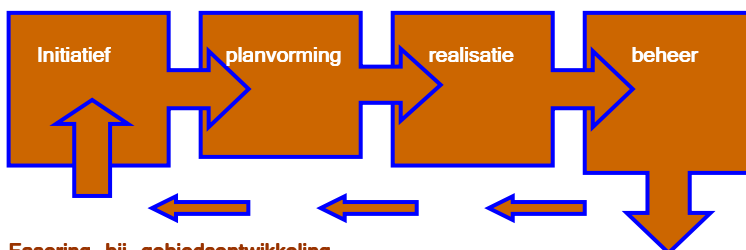
"De kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-) ontwikkeling van een gebied." [De Zeeuw 2007] Proces en inhoud zijn hierbij onlosmakelijk verbonden.



Proces van gebiedsontwikkeling



Inhoud van gebiedsontwikkeling



Fasering bij gebiedsontwikkeling

Marktkwaliteit bij gebiedsontwikkeling

"De mate waarin en de wijze waarop bij het afstemmen van aangeboden producten en diensten wordt voldaan aan de huidige en toekomstige behoeften van gebruikers van een gebied."

Marketing bij gebiedsontwikkeling

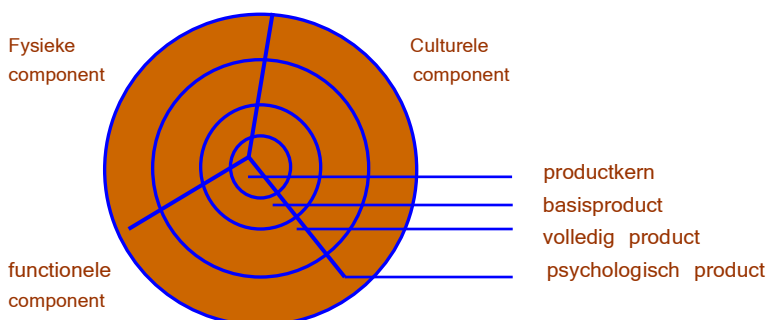
Fundament 1. Marktanalyse

- Intern : Kerncompetenties / SWOT
- Extern : Statisch en statistisch (hard)
: Woonwensen, beleving, woonmilieus (zacht)

Fundament 2. Integrale ontwikkelingsvisie

Fundament 3. Marketingstrategie

- Product : Fysiek component, Functioneel component, Cultureel component
: Productkern, Basisproduct, Volledig product, Psychologisch product



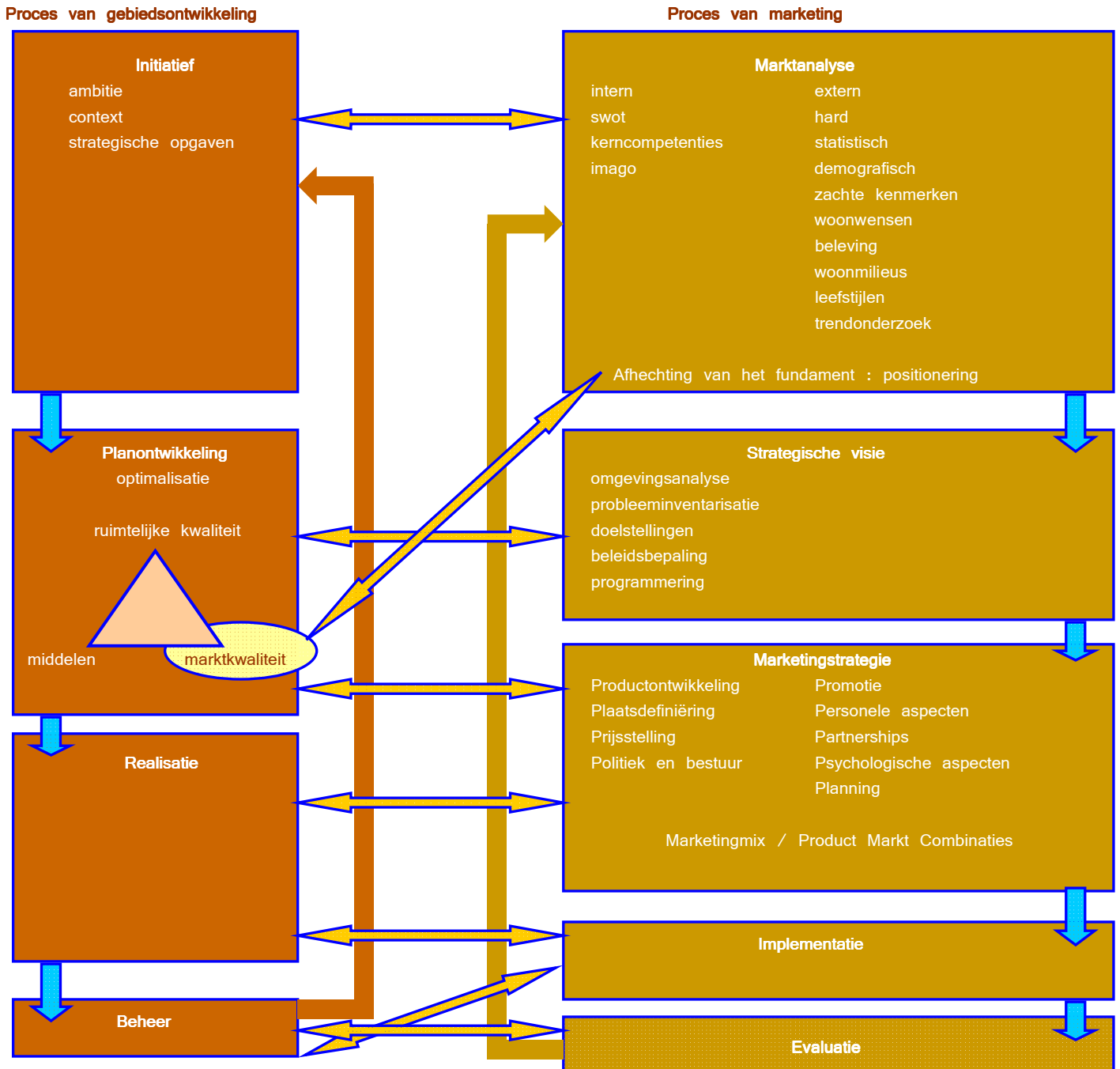
- Prijs
- Promotie
- Psychologie
- Plaats
- Personeel
- Partnerships
- Politiek / bestuur
- Planning / timing

Note : Voor bronnen van gebruikte figuren en theorieën wordt verwezen naar de volledige scriptie "Tijd voor Marktkwaliteit" (Van der Velden, 2009)

De corporatievraagstukken

- De kaders van het BBSH, CFV en WSW
- Europa en staatssteun
- Bedrijfsstijlen
- Sociaal, fysiek en/of economisch
- Corporatie als maatschappelijk ondernemer
- Corporatie als belegger
- Corporatie als ontwikkelaar
- Corporatie als sociaal huisbaas

Verbinding van de processen van gebiedsontwikkeling en marketing



De vragen, verdeeld over de verschillende topics.

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie ?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie ?

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling
 - Fysiek
 - Sociaal
 - Economisch
 - integraal
 - Ruimtelijke Kwaliteit
 - Marktkwaliteit
 - Middelen

3. Marketing

3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

- 3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?
 - Extern : hard / zacht (woonwensen, leefstijlen, woonmilieus)
 - Intern : Kerncompetenties / SWOT
- 3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel) producten ?

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

- 3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?
 - Door uw organisatie zelf?
 - Door andere partijen zoals bijvoorbeeld de gemeente
 - Gezamenlijk / interactief?

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

- 3.c.1. Schets de *Product*typologie
 - fysiek, functioneel, cultureel
 - productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product
- 3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?
- 3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?
- 3.c.4. Welk belang kent het aspect *Prijs* bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?
- 3.c.5. Wordt bewust omgegaan met *Promotie* ?
 - van gebieden en (deel) producten
 - van de producten / de organisatie
- 3.c.6. Wordt het *Personeel* getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?
- 3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?
- 3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?
 - Met name publiek, maatschappelijk of commercieel?
 - Vrijwillig of noodzakelijk?
- 3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van *Politiek* en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)
- 3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het *psychologische* aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)
- 3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en timing bij gebiedsontwikkeling? (verkoopquote, inzet op marktsegmenten, flexibiliteit etc.)

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Bijlage 3. Interview Waterweg Wonen

Organisatie : Waterweg Wonen / woningcorporatie
Geïnterviewd : Dhr. A. Raaijmakers / Manager Beleid & Ontwikkeling
Datum : 7 mei 2009 / 11:00 – 13:00 uur
Markt : Vlaardingen
Woningen : circa 13.000

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

De afdeling Beleid en Ontwikkeling is verantwoordelijk voor het organiseren van de marketing binnen (gebieds)ontwikkelingen. Vanuit de afdeling Techniek en Projecten worden de feitelijke ontwikkelingen aangestuurd. De verkoop valt onder de verantwoordelijkheid van deze afdeling. Hiermee is er een knip tussen het marktdeel en de realisatie. De integratie gebeurt deels door vanuit Beleid en Ontwikkeling een heldere opdracht / productdefinitie te formuleren. Eventuele marktinzichten worden in deze opdrachten ingebed. Via beslisdocumenten op geijkte punten wordt over en tijdens de ontwikkeling aan de opdrachtgever teruggekoppeld. Eventuele wijzigingen aan het product tijdens de ontwikkelfase (bijvoorbeeld van koop naar huur) komen vanuit Beleid en Ontwikkeling. Dit is voor een organisatorisch functionele werkwijze, maar het is lastig om te bepalen hoeveel eigen ruimte de ontwikkelaars (projectmanagers) hier hebben. De algehele integratie binnen herstructureringsgebieden gebeurt door voor deze concrete gebieden (bij Waterweg Wonen zijn dit wijken) procesmanagers aan te stellen. Zij zijn integraal verantwoordelijk en dus ook voor incorporatie van marktinzichten. Bij deelgebieden/projecten gebeurt dit nog te weinig.

Waterweg Wonen zou graag ook al in de initiatieffase gaan werken met projectteams, om de integratie te borgen. Communicatie bij gebiedsontwikkeling heeft een plek binnen de projectbureaus die voor deze gebiedsontwikkelingen zijn opgericht. Als voorbeeld wordt het projectbureau voor de herstructurering van de Babberspolder aangehaald. Het gaat hier wel vooral om communicatie en nog onvoldoende om marketing.

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling; Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

De gemeente en de twee Vlaardingse woningcorporaties hebben in 2008 gezamenlijk een visie op het wonen in Vlaardingen opgesteld, het Actieplan Wonen. Dit is een actieplan om de stad als geheel naar een hoger niveau te brengen. Dit actieplan is de onderlegger voor de verschillende aanpakken op (deel)gebiedsniveau. Besproken wordt dat je als woningcorporatie met een geworteldheid in de stad veel kan en zult moeten betekenen voor de stad en haar bewoners. Wat vaak opvalt is dat bij de keuze van mensen voor een woning de keuze voor de omgeving vaak doorslaggevend is dan de woning zelf. Het gaat dan om de aanwezigheid van groen, maar ook van voorzieningen als zorg onderwijs, winkels etc. De woning moet dan eigenlijk gewoon aan een aantal voorwaarden voldoen. Dit impliceert dat een goede inbreng bij gebiedsontwikkeling altijd integraal moet zijn. Waterweg Wonen tracht aldus ook integrale inbreng te hebben. Een "bijzonder" voorbeeld van sociaal maatschappelijke inbreng in gebieden is dat Waterweg Wonen voor sommige complexen intakegesprekken houdt met mogelijke nieuwe bewoners. Op deze manier wordt getracht om deze gebieden niet nog verder af te laten glijden en een bepaalde of gewenste beleving vorm te geven

Gesproken wordt over het belang van de erkenning van de sociale binding bij ontwikkeling in bestaande gebieden. Geworteldheid en pioniersgedrag gaan hier samen op. Maar ook bij nieuwbouwprocessen ontstaat er vaak een nieuwe sociale cohesie, omdat er bijvoorbeeld gepraat wordt over de woning zelf en de woonomgeving. Deze sociale aspecten verdienen voldoende aandacht bij gebiedsontwikkeling.

Aangehaald wordt dat verschillende partijen zich meer bewust zouden moeten zijn van het belang van de relatie tussen de verschillende elementen bij (gebieds)ontwikkeling en de ontwikkeling van de stad als geheel. Een verbeterde ruimtelijke kwaliteit en afstemming op de markt vergroot de marktwaarde van een gebied en de stad en verhoogt hiermee ook weer de waarde van het vastgoed (voor gemeente OZB) en voor de woningcorporaties als vastgoedeigenaar.

3. Marketing

3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel) producten ?

Waterweg Wonen doet vrij veel aan marktanalyse. Er wordt gebruik gemaakt van sociaal-economische en demografische gegevens als van het ABF, maar ook van de zachtere onderzoeken op basis van leefstijlen.

Waterweg Wonen heeft onder andere gewerkt met het woonwensenonderzoek Woonquest. Hiermee is zij echter gestopt wegens technische problemen en een gebrek aan respons. Ook doet Waterweg Wonen mee met de Grote Woontest van de Smart Agent Company. Er wordt verder veel toekomst gezien in het gebruik van klantpanels. Dit moet echter nog wel handen en voeten krijgen.

Momenteel werkt Waterweg Wonen veel met More For You. More For You onderscheid een tiental typologieën. Hierbij wordt gesteld dat je veel beter moet nadenken over de uitdetaillering van je product zodat het beter aansluit bij de geselecteerde doelgroepen. Het gaat om details over architectuur, voorzieningen, etc. Dus als je een gebied ontwikkelt, kijk dan goed en in detail voor wie je het doet. De analyses van More For You gaan erg ver. Zelfs op merk krant en het al of niet gevoelig zijn voor gokverslaving wordt ingegaan. Hiermee ontstaat een extra dimensie van inzicht in de markt. Bijkomend voordeel is dat je middels deze analyses mensen gericht kunt betrekken bij de ontwikkeling van de gebieden en (deel)producten. Met je onderzoek heb je dus ook meteen potentiële klanten.

Waterweg Wonen werkt over het algemeen met combinatie van harde gegevens en zachtere gegevens, omdat dit los gezien “slechts stukjes van de markt” zijn.

De betrekkelijkheid van woonwensenonderzoek wordt genoemd in de details. Als voorbeeld wordt aangehaald dat zelfs een stukje glas in lood iemand kan triggeren tot aankoop van een woning. Dat soort specifieke gevoelens komt niet uit een woonwensenonderzoek naar boven.

Ook bij woonruimteverdeling is beleving steeds meer een punt van aandacht bij Waterweg Wonen. Nu moeten de klanten slechts van een plaatje uitgaan bij de selectie van een woning. Hoe de omgeving is ed. is hiermee niet bekend. Te voorzien is dat er deelgebieden komen waar zelfs de goedkopere woningen niet meer aantrekkelijk gevonden zullen worden. Een zelfde fysiek product is dan dus niet het zelfde volledige product. Deze gebieden zullen daardoor nog harder achteruit gaan. Dat heeft veel te maken met beleving en de leefstijlgedachte kan gebruikt worden om buurten dan ook zo te beschrijven.

Een belangrijk aspect bij marktanalyse is dat niet vergeten moet worden om checks in te bouwen tijdens de ontwikkelfase, om te blijven gaan of producten nog aansluiten op de vraag. Dit kan bijvoorbeeld middels klantenpanels, (persoonlijk of digitaal). Een dergelijke aanpak vraagt echter wel wat van betrokken partijen. Zo zal een gemeente het vaak moeilijk vinden om de vooraf vastgelegde “kwaliteitseisen” voor een gebied los te laten. Een goed voorbeeld hiervan is de veel voorkomende discussie over woningen met platte daken en met schuine kapjes. Goede productontwikkeling vraagt echter ook flexibiliteit.

Of je je eigen huurders als potentiële klant kan zien is soms de vraag, want door transformatie gaan vaak de oude huurders weg, en doe je het voor nieuwe klanten. Maar over het algemeen biedt het wel perspectieven.

Kernkwaliteiten: Waterweg Wonen vindt haar kracht niet primair zelf ontwikkelen, waardoor er veel met commerciële ontwikkelaars wordt gewerkt. Wel wil Waterweg Wonen zelf een goed gevoel hebben bij welke producten er moeten komen. Soms is dit wel dubbelop bij sommige gebieden, want als een ontwikkelaar ergens gaat ontwikkelen komen zij vaak ook met analyses.

Een groot aandachtspunt is dat het marktdenken ook gekoppeld moet worden aan het strategisch voorraadbeleid. In de afweging van het strategische voorraadbeleid heeft de kwaliteit van bezit een grote rol, is het belangrijk om de verankering in het gebied te kennen (is er weerstand?), maar zeker ook om het marktinzicht te verankeren. Waterweg Wonen is momenteel hard bezig om het strategische voorraadbeleid beter “marktproof” te maken. Traditioneel is dit beleid erg aanbod gestuurd en gericht op volkshuisvesting.

Waterweg Wonen is zoekende naar de relatie van de markt van Vlaardingen met die van de naastgelegen steden en de gehele Rotterdamse regio. De Rotterdamse regionale markt “staat er niet goed voor” en het is belangrijk om de eigen marktpositie hierin te kennen.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

Waterweg Wonen is zich zeer bewust van- en hecht sterk aan haar positie in Vlaardingen. Zij geeft aan als woningcorporatie het beeld overeind te willen houden dat zij verbonden is aan Vlaardingen. Daar komt voor een groot deel het belang van een goede visie uit voort, dus ook voor langere termijn. Maar ook het leveren van de juiste producten en diensten creëert geloof en reputatie. Dat is een stap van de oude huurbaas naar een club die ook mooie woningen en mooie woonomgeving weet te realiseren.

De Babberspolder wordt als voorbeeld genoemd waarbij samen met de gemeente is opgetrokken bij het tot stand komen van de integrale ontwikkelingsvisie. Het proces en de werkvolgorde worden achteraf niet als optimaal omschreven, maar de totale visie voor het gebied/de wijk is zeker integraal.

Om echt genoeg aan markt te denken moeten zowel gemeente als woningcorporatie iets los laten. Woningcorporaties zitten erg op beheer en nog niet optimaal op ontwikkelen en gemeenten zitten vaak erg op de stedenbouwkundige kwaliteit en te weinig op marktinzicht. Gemeenten lijken niet direct het effect te voelen van de wens van de markt. Stedenbouwkundig zit een gemeente er meestal goed en professioneel in maar het marktgevoel ontbreekt soms. Dat zelfde geldt overigens ook nogal eens bij de tot stand koming van bestemmingsplannen. Daar zou meer sociaal-maatschappelijke en markttechnische en zorg in moeten zitten. Je zult dan ook echt consensus moeten bereiken tussen de grote investeerders in de stad en daar ben je als woningcorporatie er zeker een van.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de *Product*typologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Markt is een heel bepalend element bij productontwikkeling, maar het is niet het enige. Wees voorzichtig met “hype-architectuur” en denk ook aan de toekomst. Voor wat betreft afzet en behoud wordt de relatie gelegd tussen ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit. Marktkwaliteit wordt ook bepaald door ruimtelijke kwaliteit (Het project de Rietsingel wordt als voorbeeld aangehaald).

Het aanbod van verhuur en verhuurgerelateerde diensten wordt (deels onbewust) als functioneel productdeel bij gebiedsontwikkeling gezien. Beheer- en onderhoudsvormen na oplevering van de bouw zijn nog wel een ondergeschoven kindje. Dat wordt erkend voor zowel de woonomgeving als de woningen. Er zijn uiteraard wel huismeesters, complexbeheerders ed, maar er zou wellicht meer mogelijk zijn. Gewezen wordt hierbij wel op de beweging dat bij herstructurering het aantal huurwoningen vaak sterk wordt terugdringen (Babberspolder van 100% tot ca 30%). Daarmee verliest deze huurcomponent (en diensten) vaak ook aan prioriteit. In het verlengde hiervan wordt wel gesproken over de Westwijk waarbij delen worden nieuwgebouwd, maar ook delen blijven staan. Deze te behouden gebiedsdelen vragen juist extra sociale zorg, mede om de “marktwaarde” van het gehele gebied te borgen. Aldus toch een relatie tussen diensten aan/voor de huurder met het gehele gebied.

Waterweg Wonen doet vooral in het voortraject van gebiedsontwikkeling veel aan (tijdelijk) beheer. Dit mede op aangegeven van de bewoners van de betreffende gebieden die wijzen op de verantwoordelijkheid van de woningcorporatie. Ook de intakegesprekken is zo'n functionele ingreep, onbewust wellicht. Duidelijk is dat je dit als woningcorporatie voor een gebied (ontwikkeling) kan betekenen voor de marktkwaliteit, daar waar ontwikkelaars dat niet kunnen/doen. Er wordt gesproken over producttypologieën van de toekomst. De toekomst lijkt te zijn; een vrij standaard product, waarbinnen je specifiek voor de consument kunt variëren en in kunt spelen op de woonwensen.

Al te specifieke en uitgesproken producten kunnen wellicht nogal eens gevaarlijk zijn voor marktwaarde in de tijd. De Zweedse wijk Sveapark in Schiedam wordt hierbij aangehaald. Deze Zweedse houten bouwstijl vinden mensen nu erg mooi, maar is dat over 15 jaar ook nog zo?

3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

Waterweg Wonen realiseert zich dat zij een plaatsgebonden organisatie is. Zij zitten nu in Vlaardingen en zullen daar altijd blijven, hooguit in een andere context. Voor de verschillende te ontwikkelen gebieden (wijken) is een marketingstrategie ontwikkeld. Hierbij is sterk gebruik gemaakt van moodboards. Hieruit zijn slogans gekomen als “Westwijk licht goed”. Dit vormt aanknopingspunten om je ontwikkeling en marketing verder op af te stemmen.

Babberspolder Oost had een heel slechts imago. Je moet dan met een goede marketingstrategie komen. De naam Babberspolder zal bijvoorbeeld niet meer voorkomen in een folder, om zo los te komen van het imago.

3.c.4. Welk belang kent het aspect Prijs bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Waterweg Wonen zet zelf niet in op de dure sector, maar primair op huur en middeldure koop.

Waterweg Wonen maakt gebruik van Koopgarant en Te Woon. Opvallend is dat deze producten echter nog te weinig bekend zijn bij de consument, terwijl dit uitstekende mogelijkheden zijn om de kansen voor de koop te vergroten. Deze conjunctuurdaling zal zeker bijdragen aan de stijging van de populariteit van dergelijke producten. Te zien is dat zelfs ontwikkelaars nu komen met soortgelijke constructies (korting op de verkoopprijs, nu minder betalen en later bijbetalen) en constructies waarbij de grondwaarde wordt afgetrokken (in erfpacht blijft/Koop Goedkoop). Besproken wordt of dit laatste nu vooral door de conjunctuur komt, of ontwikkelaars dat ook (blijven) doen bij gestegen conjunctuur en dat woningcorporaties dit altijd zouden moeten (kunnen) doen. Een aandachtspunt bij de verkoop van bestaand bezit is dat je als woningcorporatie niet je eigen concurrent moet worden.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met Promotie? Van gebieden, (deel)producten of organisatie?

Communicatie binnen Waterweg Wonen is erg gericht op brochures en folders voor de huur. Dat zit in de genen. Als het gaat om verkoop moet dat beter. Voor gebieden Westwijk, Babberspolder en Holy Zuid Oost zijn wel gebiedsgerichte promoties opgesteld. De deelprojecten moeten daarbinnen passen. Op stedelijk niveau ontbreekt echter nogal eens een paraplu. Wel specifiek voor wijken (gebieden) maar te weinig op hoger stedelijk niveau.

Er moet nog een hele slag worden geslagen om van een woningcorporatie naast een organisatie voor verhuur van woningen ook een stabiele en betrouwbare partij te maken voor de koop, en daarmee eigenlijk het aanspreekpunt voor het wonen als geheel in Vlaardingen. Als middelen om gevoel en beleving van gebieden en (deel)producten los te maken wordt het gebruik van modelwoningen besproken, al hebben deze het nadeel dat de woningen dan eigenlijk altijd al gebouwd zijn. Ook kan goed gebruik worden gemaakt van computeranimaties, waarbij je dat zelfs/eigenlijk ook op geheel gebiedsniveau zou kunnen doen.

3.c.6. Wordt het Personeel getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

Een en ander is aan de orde gekomen bij de omschrijving van de organisatie. Verder is vooral algemeen gesproken over het werken bij Waterweg Wonen (medewerkdagen etc).

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

- Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Het Projectbureau Babberspolder komt voort uit samenwerking met gemeente. Ook met ontwikkelaars wil Waterweg Wonen graag lange termijn samenwerkingen aangaan voor bijvoorbeeld de aanpak van hele wijken of wijkdelen, maar de werkelijkheid leert dat dit nog niet van de grond is gekomen. Als hoofddoelen van dergelijke samenwerkingen met ontwikkelaars worden genoemd de risicobeperking en benutten van expertise in bouwprocessen. Geconstateerd wordt dat voor wat betreft het markttechnische inzicht Waterweg Wonen zelf erg ver is. Het is bij constructies waarbij het risico wordt verlegd wel van groot belang om zelf een goede opdrachtgeverrol te blijven vervullen. Meer en meer zal samen met ontwikkelaars worden opgetrokken ook in de marketing.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van Politiek en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

Onderkent wordt dat de directeur van Waterweg wonen, Leo de Jong en een sterke wethouder gezamenlijk altijd kunnen helpen strategie te bepalen en visie te verankeren. Dat werkt nu eenmaal zo. Het gaat daarbij ook zeker om de samenhang tussen gemeente en woningcorporatie als organisaties, niet alleen op bestuurlijk niveau, maar bijvoorbeeld ook stedenbouwkundige met de procesmanager.

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het psychologische aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

In voorgaande is gesproken over het willen zijn van een betrouwbare partner, het gebruik van moodboards, imago etc.

3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en timing bij gebiedsontwikkeling?

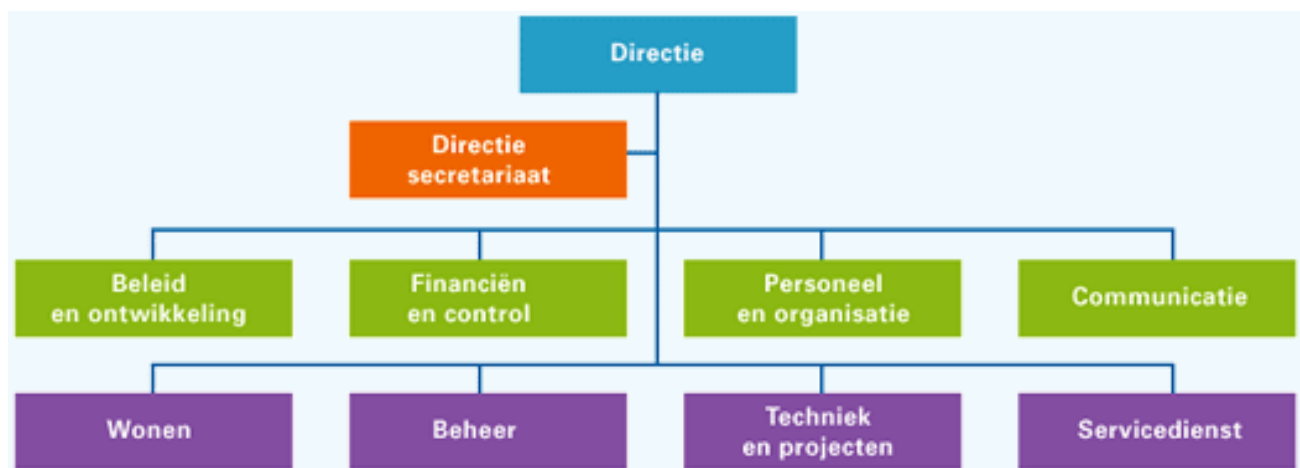
Bij de ontwikkeling van de Babberspolder zijn eerst de woningen ontwikkeld daarna (deel gelijktijdig) pas de voorzieningen. Het zou voor de ontwikkeling, doorstroom, verankering van het gebied echter beter zijn geweest (achteraf) als de voorzieningen eerst waren ontwikkeld. In de gebieden Holy Zuid Oost en Westwijk wordt bewust eerst ingezet op de ontwikkeling en/of het naar voren halen van een school, om dit als “vliegwiel” te kunnen benutten voor de ontwikkeling als geheel. Idealiter is er bij gebiedsontwikkeling in bestaand gebied een plek die je leeg hebt en kunt benutten/ontwikkelen om elders weer een locatie vrij te spelen, een soort schuifpuzzel. Veelal kijk je bij een gebiedsontwikkeling naar de opbouw van het gebied en zet je niet direct in op de duurdere segmenten, maar creëer je marktwaarde door vooral eerst volume te ontwikkelen.

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Te zien is dat het eigenlijk nu pas geïntegreerd wordt in het strategisch voorraadbeleid. Er werd voorheen voornamelijk gewerkt vanuit bouwtechnische noodzaak en/of politieke noodzaak. Nooit werd er vanuit de markt een filosofie bedacht voor wie je wat waar en hoe moet gaan doen, terwijl dit wel een element is dat meegenomen moet worden. Dus wel bepalend, maar zeker ook niet allesbepalend.

Nu is ook met de nieuwe woonvisie “Actieplan Wonen”, met een brede en integrale scope op stedelijk niveau te zien dat het noodzakelijk is om na te denken of er nu markt is voor wat we willen. Bovendien wordt de koopmarkt steeds meer een vraaggestuurde markt. Er valt voor de koper veel meer te kiezen.



Organogram Waterweg Wonen [www.waterwegwonen.nl]

Bijlage 4. Interview Maasdelta Groep

Organisatie : Maasdelta Groep / Woningcorporatie
Geïnterviewd : Dhr. F. van Velzen / Directeur Wonen
Datum : 11 mei 2009 / 15:00 – 17:00 uur
Markt : Spijkenisse, Hellevoetsluis, Maassluis
Vhe's : circa 17.500

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

Maasdelta heeft 3 afdelingen; Bedrijfsvoering, Wonen en Vastgoed. Gebiedsontwikkeling wordt, gecoördineerd vanuit de afdeling Vastgoed. Dit is een redelijke kleine club die veel werkzaamheden uitbesteed en vooral stuurt op regie. Dit vraagt veel van deze afdeling, waardoor is ingezet op hoog gekwalificeerd personeel. Maasdelta haalt hiervoor ook mensen uit de markt, waarbij het voor hen interessant is dat ook aan maatschappelijk vastgoed gewerkt wordt.

Maasdelta heeft de filosofie dat het geheel zelf ontwikkelen van projecten vaak grote risico's met zich meebrengt, welke een woningcorporatie niet moet nemen. Als voorbeeld is genoemd de Burgemeesterswijk in Maassluis welke een enorm investeringsbedrag kent, waar voorheen maar enkele medewerkers van Maasdelta aan werkten. Die twee (investering en arbeidsintensiteit/beschikbaarheid) leken vaak niet in relatie te staan. Vandaar dat steeds vaker wordt ingezet op het ontwikkelen van plannen en het vervolgens verkopen van deze plannen en onderliggende grond. Maasdelta neemt ook projecten turn-key af van (deze zelfde) ontwikkelaars.

Onder de afdeling Wonen valt het beleid en portefeuillemanagement. Ook kent deze afdeling bijvoorbeeld een VvE beheerclub. Maasdelta heeft een verzorgingsgebied van meerdere gemeente. De drie deelvestigingen hebben allen een directeur, waaronder vervolgens het beheer en het wonen een plek hebben. De marktinzichten komen vanuit beide afdelingen Vastgoed en Wonen vandaan, maar hebben niet een specifieke plek binnen Maasdelta.

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling;

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

Er wordt bevestigd dat in het verleden inderdaad erg vanuit de kengetallen werd ontwikkeld.

Opvallend is dat "Organiserend Vermogen" een aspect is dat Maasdelta enorm aanhangt. Organiserend Vermogen wordt gezien als de centrale spil van waaruit alle actoren en deelaspecten aan elkaar worden gekoppeld.

Hier kan een relatie gelegd worden met de werkwijze van outsourcing, planverkoop (inclusief grond) en turn-key afname. Dit vraagt vooral veel organisatievermogen en denkkraft van betrokkenen.

In sociaal en maatschappelijk opzicht bij gebiedsontwikkeling wordt aangegeven dat Maasdelta veel doet in en aan maatschappelijk vastgoed. Daarnaast wil Maasdelta uiteraard een goed vastgoedhandelaar zijn. Zo wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt van Koop Garant en wordt bij verkoop van bestaand bezit vaak ook een grote opknapbeurt gedaan, zodat niet alleen maar het slechte restant wordt verkocht. Daarnaast kwam al de eigen afdeling VvE beheer aan de orde. Al met al wil Maasdelta graag een betrouwbare partner zijn voor de klant, waaronder de koper. Ook het belang van imago wordt hierbij aangehaald.

Bij Maasdelta weegt het financiële aspect sterk, ondanks, of wellicht juist doordat Maasdelta een "rijke" woningcorporatie is. Er wordt gesproken over de kasstroomsystematiek van de WSW en de mate waarin dit bepalend is voor de projectfinancieringen en investeringsstrategieën. Dit naast uiteraard de vennootschapsbelasting en de last van het inflatievolgende huurprijzenbeleid. Dit alles maakt het voor woningcorporaties steeds moeilijker om een belangrijke rol te spelen in de voortgang van de bouwproductie. Aldus werkt dit alles averechts. Maasdelta zit door dit alles heel sterk op de lijn om in te zetten op financieringsstrategieën, dat blijkt gedurende het gehele gesprek. Vraagstukken over moment van vastgoedinbreng, nemen van verlies, ed. zijn aan de orde. Dit in sterke relatie met de portefeuillestrategie. Aangegeven wordt dat in wordt gezet (maar vooral dat hier nog meer op ingezet zou moeten worden) op een revolving woningvoorraad. Ergens aan de slag gaan om elders een gebied vrij te spelen middels verhuisketens om weer te gaan ontwikkelen.

Kern is dat je als woningcorporatie een vastgoedverzamelaar bent die ook zijn bezit in de tijd moet blijven vernieuwen. Gebiedsontwikkeling bij Maasdelta lijkt dus sterk gestuurd vanuit woningportefeuille en bedrijfstechnische afwegingen.

Sociale binding wordt wel als factor genoemd. Het belang hiervan ziet en omschrijft Maasdelta zeker. Het is absoluut een factor om bewust over na te denken.

3. Marketing

3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel) producten ?

Marktonderzoek bij gebiedsontwikkeling gebeurt nog erg ad hoc op projectbasis. Maasdelta zet niet bewust in op zaken als leefstijlen. De betekenis hiervan wordt als betrekkelijk gezien. Het gaat eerder om aan te geven en te weten waar je heen wilt met een stad of een gebied, al of niet in de vorm van een brand. Te vaak lijkt het te gebeuren dat een bepaalde leefstijl wordt gedefinieerd en gevolgd, waarbij bijvoorbeeld uit het oog wordt verloren dat een bepaald voorzieningenniveau is/was afgestemd om een heel ander “milieu”. Van groter belang zou nog wel eens het onderscheidend vermogen van een te ontwikkelen gebied en haar producten kunnen zijn. In kern wordt gesteld dat Maasdelta inzet op een gebied, waarin het prettig wonen is. Positionering gebeurt erg op gevoel bij een gebied, veelal vanuit de afdeling Vastgoed in samenwerking met de lokale vestigingen, vaak wel ondersteund voor rapporten van bijvoorbeeld Ecorys.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

Aangegeven wordt dat Maasdelta bij verschillende (gebieds)ontwikkelingen behoorlijk leiding is, het Balkon in Maassluis wordt als voorbeeld genoemd. Maasdelta heeft zich hiervoor de afgelopen jaren steeds verder ontwikkeld, bijvoorbeeld ook op het gebied van grondexploitaties. Opvallend is dat steeds vaker gemeenten slecht in staat zijn om complexe ontwikkelingen te trekken of te initiëren. En ontwikkelaars lijken gemaakt om risico's te mijden, daar waar zij roepen dat zij deze juist nemen. Woningcorporaties lijken soms als geen ander in staat om door te pakken en echte risico's te nemen en de middelen te hebben om tot goede resultaten te komen bij gebiedsontwikkeling. Vooral t.o.v. gemeenten lijken woningcorporaties soms sterk. Veel gemeenten lijken afhankelijk te zijn geworden van woningcorporaties voor de huisvesting “zonder woningcorporaties slaat geen wethouder meer een eerste paal” zou je bijna kunnen stellen.

Visievorming over een gebied gebeurt intern, vanuit directieteam, projectleiders, vestigingsmanagers, ed, maar ook in samenspraak met gemeente. Ook heeft Maasdelta overleg met gemeenten over de visies op de steden, al gebeurt dat suboptimaal. Als voorbeeld wordt genoemd dat gemeente Maassluis bij haar woonvisie Maasdelta niet heeft betrokken. Ook wordt genoemd het gebrek aan gezamenlijkheid bij promotie van Maassluis als stad en van de vele nieuwe woningen die daar komen. Dat is vreemd, gezien de enorme bouw (en dus afzet) opgave van deze stad.

Branding zou in deze een belangrijke rol kunnen spelen.

Hoe dan ook moet je altijd met elkaar iets moeten willen maken, bijvoorbeeld een cijfer voor een gebied in gedacht hebben en hiervoor gaan, of een concept. Je moet altijd een visie hebben waarbij je met gemeente, betrokkenen een goed gevoel bij moet hebben. Schiedam Nieuwland wordt als voorbeeld genoemd waarbij de middelen bepalend waren. Vanaf het begin was er een geheel dicht gerekend plan, zonder echte visie. Met zulke slechte cijfers wordt het wel erg moeilijk om hier dan extra kwaliteit in te plannen. Investeren moet je dan echt durven en denken dat je dit rendement later wel terug zult verdienen.

Als aandachtspunt bij visie- en planvorming geldt het belang van organiserend vermogen. Het heeft grote waarde als je als organisatie in staat bent om veranderingsprocessen, zoals (gebieds)ontwikkelingen door de weerstand heen te begeleiden. Openheid en transparantie in visie en aanpak helpen hierbij vaak enorm.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de Producttypologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Maasdelta doet regelmatig aan het verkopen van ontwikkelde plannen inclusief de grond. Commerciële partijen pakken hiermee de verdere project/gebiedsontwikkeling op.

De Burgemeesterwijk, die “verkocht” is aan AM Wonen wordt hierbij als voorbeeld genoemd. Maasdelta ontwikkelt zelf veel maatschappelijk vastgoed, zowel in eigen verzorgingsgebied als daarbuiten, het gaat hierbij veelal om onrendabele investeringen.

Het belang van imago wordt zeker gezien. Zo wordt gesproken over het verschil tussen het kopen van een woning van een woningcorporatie en van een ontwikkelaar. Die laatste is in de praktijk vaak veel zakelijker, wat voor een consument in de nazorgfase vervelend kan zijn. Toch ook is de waarde van imago betrekkelijk, cq breekbaar. Zo kan een ontwikkeling die misgaat (warmtepompproject als voorbeeld) leiden tot grote imagoschade.

Gesteld wordt dat in goede tijden ontwikkelaars bij voorkeur “niet moeilijk gaan doen”, maar gewoon willen bouwen en afzetten. Er zal dan minder gedacht worden in aansprekende concepten ed. Woningcorporaties hebben het denken in diensten wat dat betreft veel meer in de genen en zouden hier dus beter/snel moeten kunnen schakelen.

Een gebied als het Balkon is erg gehyped, zodat mensen al lange tijd doorhadden dat “het daar zou gaan gebeuren”. Ook worden adviseurs als Bhalotra ingeschakeld waarmee in een keer een sterke naam op en aan het gebied zit. Zo ook bijvoorbeeld de BAM als bouwer, het geen vertrouwen wekt. Dit valt te scharen onder het psychologische aspect, maar is ook promotioneel te benutten. Bij ontwikkeling tracht Maasdelta wel op sfeer in te spelen. Als voorbeeld wordt de jaren 30 sfeer genoemd. Hiermee wordt deels dus op beleving ingespeeld. Ook wordt gesproken over het belang van een ziel in het gebied (Brandevoort als voorbeeld genoemd), en de aanwezigheid van voorzieningen. Maasdelta denkt bij balkon aan rijkere doelgroepen zoals ook rijkere ouderen, inclusief zorg inkopen en dergelijke voorzieningen. Aldus een productgroep die voor veel woningcorporaties niet voor de hand liggend is. Momenteel wordt onderzocht of daar een markt voor zou zijn in Maassluis.

Gesteld wordt dat de schaal van een gebied (Ypenburg) van belang is voor houdbaarheid ervan. Vaak is te zien dat in grote ontwikkellocaties wel (deel)gebieden zitten die gewild zijn, nu en in de toekomst, maar dat dat lastig voor gehele locaties te creëren is. Er is vaak te veel van het zelfde, eenheidsworst en dat in relatie met de veroudering van vastgoed komt dat de houdbaarheid niet ten goed. Ook hier wordt weer gewezen op het belang van onderscheidend vermogen.

3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

Er is gesproken over de kans die er vaak ligt in de branding van een gebied, maar dat dat nog onvoldoende gebeurd. Ook is gesproken over het belang van de ziel van een gebied. In meer technische zin is aan de orde gekomen dat de relatie tussen gebieden onderling kansen kent, het gaat dan op strategische keuzen die gebruik maken van verhuisketens ed.

3.c.4. Welk belang kent het aspect *Prijs* bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Maasdelta werkt veel met zogenaamde achtervang constructies, waarbij afspraken worden gemaakt met ontwikkelaars over door Maasdelta af te nemen woningen, wanneer deze niet op de markt kunnen worden afgezet. Hierbij kan gedacht worden aan afname met een korting op de marktwaarde en zelfs aan winstdeling bij het toch op de markt kunnen brengen. Dit raakt aan het concept van woningcorporatie als belegger, waarbij ook in waardestijging moet worden gedacht en niet alleen in termen als “risicovanger voor ontwikkelaars”. Wat opvalt is dat momenteel (door de conjunctuur) veel plannen worden aangeboden, onder andere in het topsegment (West Voorne). Maasdelta is hierbij zorgvuldig in haar afwegingen en kiest er vooralsnog voor om met name in te zetten op de achtervangconstructies, waarbij de waarde van het vastgoed meer aansluiting heeft op de eigen woningportefeuille.

Voor het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed is Maasdelta bezig met het trachten te meten van maatschappelijk rendement. Als tool wordt het programma genoemd dat het Oranjefonds gebruikt om subsidieaanvragen te toetsen. Dit gebeurt nu nog te ad hoc, maar Maasdelta wil dit meer richten op de doelstellingen die zij wil bereiken.

Genoemd is de doelstelling van Maasdelta om ieder jaar een positieve kasstroom te hebben. Dit vraagt een hoge mate van financieringsstrategie, waarop Maasdelta zich dan ook sterk richt. Binnen deze doelstelling wordt gezocht naar zowel de investering in maatschappelijke voorzieningen als naar het financieringsmogelijkheden om bijvoorbeeld het scheefwonen te beperken als het door laten gaan van de ingeplande project en gebiedsontwikkelingen. Gebleken is dat het verkopen van het eigen woningbezit een redelijk beperkte bijdrage levert aan de benodigde positieve kasstroom. Er wordt sterk gekeken naar de waarde van het bezit en onderliggende grond. Inbreng op het juiste moment draagt bij aan optimalisatie van de fiscale voordelen, maar ook de waardeontwikkeling van vastgoed in relatie met dat van gehele wijken is voor Maasdelta van belang.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met *Promotie*? Van gebieden, (deel)producten of producten, organisatie?

In dit kader wordt gesproken over bijvoorbeeld de branding van gemeente Maassluis. Dit zou veel beter moeten, maar gebeurt bijna niet. Op initiatief van Maasdelta en commerciële partijen is een wooninformatiecentrum ingericht op de locatie van het Balkon. De gemeente heeft hier vreemd genoeg geen actieve rol, terwijl ook elders duizenden woningen op de rol staan. Dit punt verdient absoluut aandacht. Verder wordt gesproken over het gebruik maken van bekende namen als Bhalotra en Proper Stok, waarvan gebruik gemaakt wordt bij gebieds- en projectpromotie.

3.c.6. Wordt het *Personeel* getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

De ontwikkeling van de organisatie en het personeel heeft absolute aandacht bij Maasdelta. Het is een organisatie die is ontstaan uit een fusie, waarbij al binnen twee jaar na de fusie een sterke en daadkrachtige organisatie is ontstaan. Ingezet wordt op “leren van elkaar”. Een voorbeeld is het Projectenbureau, waarin afdelingsoverstijgende projecten worden opgepakt zoals energiebeleid en visitatie. Binnen dit Projectbureau zijn voornamelijk de managers die onder de directieleden werkzaam zijn de projectleiders, maar ook andere medewerkers zullen projecten moeten gaan trekken en hiervan leren. Kennis van bijvoorbeeld projectmatig werken (fasedocumenten etc.) wordt met name ingebracht vanuit de afdeling Vastgoed. Een ander voorbeeld van ontwikkeling binnen de organisatie is de inzet op doorstroming binnen de afdeling Vastgoed, van de beheerclub naar de ontwikkelclub. Verder is er veel aandacht voor ruimte voor sparring tussen de frontoffice en de backoffice.

Als punt van aandacht wordt de schaalgrootte genoemd. Maasdelta functioneert nu goed en heeft een “mooie schaal”. In deze markt is het echter niet uit te sluiten dat er in de toekomst een fusie of overname zou komen, waarmee nog een grotere markt wordt bediend. Nu is communicatie tussen de vestigingen al een aandachts/zorgpunt, wat dan?

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

– Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Zowel met commerciële ontwikkelaars als met gemeenten worden samenwerkingen aangegaan. Dat gebeurt in verschillende vormen, zowel samen ontwikkelend (Balkon) als in planverkoop en afname constructies. Steeds vaker ontwikkelt Maasdelta plannen en verkoopt die plannen inclusief grond aan marktpartijen, zoals bijvoorbeeld aan AM Wonen in de Burgemeesterswijk. Op deze manier is het mogelijk om met een slanke club een hoge woningproductie te behalen. Opvallend is hierbij dat Maasdelta zoveel mogelijk probeert te koppelen tussen planverkoopconstructies en achtervangovereenkomsten. Bij planverkoop (bijvoorbeeld aan AM) wordt gestreefd naar koppeling met een achtervang overeenkomst elders. Bij niet doorgaan van planverkoop (cash in) gaat achtervang (cash out) ook niet door. Dit bezien in het licht van sturen op kasstromen. Er zijn ook wel slechte voorbeelden van partnerships. Kennis zou je uit een partnership kunnen halen, maar in de praktijk valt dat soms tegen. Er zijn ook samenwerkingen beëindigd om vervolgens op een andere manier opnieuw vorm te krijgen, gestoeld op andere risicoverdelingen. Maasdelta tracht op verschillende wijzen goede, handige constructies voor dergelijke samenwerkingen te gebruiken, variërend in risicoprofiel en sturingsmogelijkheden.

Het valt vaak op dat ontwikkelaars opereren door risico's te vermijden en niet snel schakelen bij omslag in de markt. Ontwikkeling lijkt nogal eens een kunstje dat beheerst wordt en onvoldoende ondersteund wordt door feitelijke denkkraft en ontwikkeling van concepten. Wel zijn ontwikkelaars vaak goed in staat om in te spelen op het absorptie vermogen van de markt, al gaat dat vaak door in te zetten op lagere prijsklassen. Woningcorporaties zouden zelfs nog wel eens beter in staat moeten kunnen zijn om feitelijke risico's te nemen.

De relatie met de gemeenten wordt als belangrijk gesteld. Het is nogal eens nuttig om een op een met een bestuurder contact te kunnen hebben om belangrijke zaken snel uit te kunnen lijnen. Deze relatie ligt er bij Maasdelta in eerste instantie vanuit de vestigingen, maar ook vanuit het directieteam wordt hierop ingezet.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van *Politiek* en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

De bestuurder, René de Groot is zeer politiek geëngageerd (heeft 8 jaar in gemeenteraad van Spijkenisse gezeten). Hij heeft tevens een heldere en belangrijke rol richting van de Raad van Commissarissen. Naast deze bestuurder heeft ook de driekoppige directie een belangrijke rol in leiderschap. In grote mate wordt van hieruit sturing en richting gegeven. De bestuurder is goed in staat om zijn directie ook “zijn ding te laten doen”, waardoor ook op dit niveau een ieder optimaal kan functioneren. Dit werkt door in de cultuur van Maasdelta (vertrouwen en uitdaging).

Dus: gezicht naar buiten is goed, maar let wel op het belang van het meekrijgen van de organisatie. Borgen in de organisatie en loslaten om andere mensen de kans te geven om te groeien. Hier werkt Maasdelta heel erg aan. Maar dat vraagt ook wat van mensen, vandaar het goed kiezen van je mensen.

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het *psychologische* aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

Gesproken is in dit kader onder meer over imago van de woningcorporatie, de positie op lange termijn in de wijken, het belang van transparantie en het wekken van vertrouwen.

3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en *timing* bij gebiedsontwikkeling?

Je kan investeren in een gebied dat nog waarde heeft. Dat kost wel geld (uitstaande leningen op te slopen woningbezit (boekwaarde)), maar ontwikkelen in een gebied met nog waarde kan ook benut worden om de bestaande marktwaarde van het gebied te verhogen. De Burgemeesterswijk in Maassluis is als voorbeeld genoemd.

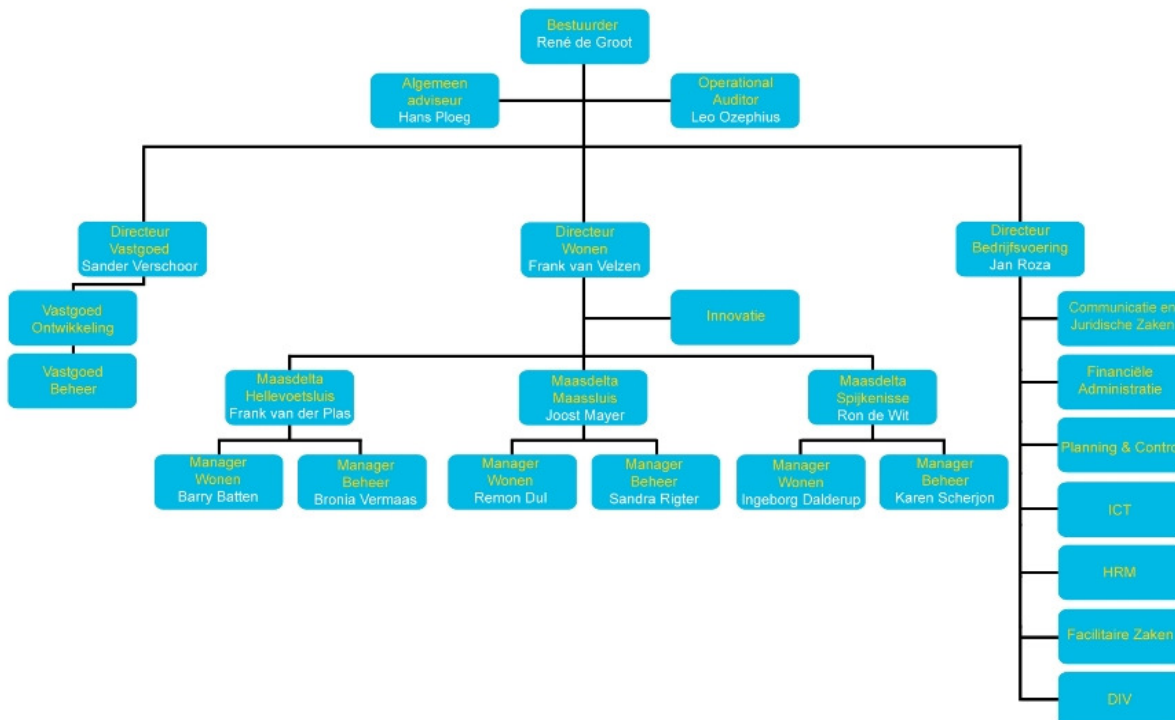
Hier zijn op een bepaald moment dure villa's in de markt gezet. Dit was nog mogelijk omdat de wijk nog niet al te ver achteruit was gegaan. Er wordt ook gewezen op het af maken van gebieden waar je als gebiedsontwikkelaar begint. Te vaak is te zien dat door hoogmoed of ambitie op allerlei plekken tegelijkertijd wordt gestart, waarmee je eigenlijk nergens laat zien dan men in jouw als organisatie of in de gehele gemeente kan geloven. De kern; denk goed na over wat je wanneer doet!

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Dit kan absoluut nog beter. Er wordt zeker over nagedacht, maar dit gebeurt nog te ad hoc en kennis wordt daarbij nog teveel ingehuurd. Het denken in markt en marktkwaliteit is nog onvoldoende verankerd in de organisatie.

Dit is vaak ook doordat woningcorporaties dit als woningbeheerder onvoldoende in de genen heeft. Vergeten moet ook niet worden dat zo'n 80% van het personeel nog altijd “het edele handwerk” doet bij een woningcorporatie. De visie moet dan komen van die weinigen die daaraan werken. Opvallend is ook het verschil in de deelgebieden, Maassluis, Spijkenisse en Hellevoetsluis. Dit komt voort uit de tijd voor de fusie. Vreemd is dat er vanuit het verleden plannen en visies zijn die nog altijd doorgaan, terwijl bekend is dat deze nu beter zou kunnen. Uiteindelijk gaat het wel om mensen en bevoegdheid, je moet visie hebben, kunnen en dus; organiserend vermogen. Dus: zelf bewust moeten blijven nadenken over wat we doen, wat we willen en dit beter verankeren in de organisatie.



Bijlage 5. Interview Com.Wonen

Organisatie : Com.Wonen / woningcorporatie
Geïnterviewd : Dhr. H. Wielaard / Manager gebied Capelle a/d IJssel
Datum : 13 mei 2009, 9:00 – 11:00 uur
Markt : Rotterdam, Capelle a/d IJssel, Barendrecht, Krimpen a/d/ IJssel, Lansingerland en Hellevoetsluis
Woningen : circa 30.000

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

Er wordt bij Com.Wonen onderscheid gemaakt tussen het "primaire proces" (het woonbedrijf) en het vastgoedbedrijf. Het primaire proces is ondergebracht onder de directie Wonen. Het vastgoeddeel behoort onder de directies Vastgoed en Productie. Onlangs is ook de discipline Wijkontwikkeling (wijkkrachtprojecten, leefbaarheid ed) ondergebracht bij Vastgoed. Het gaat hier dus echt om strategische vastgoedontwikkeling, niet alleen meer strategisch voorraadbeleid, maar breder. De organisatie van Com.Wonen is hierdoor veel meer gericht op wijkgerichte aanpak, zo integraal mogelijk. Het gaat dus om het integreren van het sociale aspect in de aanpak en ontwikkeling van gebieden. Vastgoed is hiermee nog altijd verantwoordelijk voor het vastgoedrendement, maar dat kan nu ook door incorporatie van de sociale factor. Gesproken wordt in dit kader over leidende thema's bij gebiedsontwikkeling. Dit kan vaak een sociaal of maatschappelijk of economisch thema zijn (werkloosheid) dat deels aangepakt wordt door fysieke en sociale ingrepen. Bij Com.Wonen zijn gebiedsmanagers verantwoordelijk voor integrale bewaking van de ontwikkeling(en). Voor de (deel)projecten zijn projectmanagers verantwoordelijk. Als voorbeeld wordt het project Le Medi aangehaald. Dat is ontwikkeld door een projectmanager, onder auspiciën van de gebiedsmanager voor Bospolder /Tussendijken.

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling?

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

Hiervoor is al besproken dat de focus bij Com.Wonen ligt op de wijkgerichte aanpak, in optimaal geïntegreerde vorm. Als keerzijde van een integrale visie en aanpak wordt genoemd het gebrek aan focus. Mensen gaan soms te veel op elkaar zitten wachten. Woningcorporaties hebben soms primair een belang bij gebieden, Bospolder Tussendijken (80% bezit) als voorbeeld. Bij dergelijke gebieden is het inbedden van een marketingverhaal dan best ingewikkeld. Het gaat om gebieden met een slecht imago, onbekende gebieden, hetgeen lastig te kenteren is.

3. Marketing

- 3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

- 3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

- 3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel) producten?

Gebiedsontwikkeling is redelijk glazenbollen werk. Je gaat op basis van je kennis van dat moment en je verwachtingen voor de toekomst, demografische ontwikkelingen en ambitieniveau iets ontwikkelen. Je moet maar hopen dat je de juiste keuzen en beslissingen neemt. Als voorbeeld wordt genoemd een project van ca 260 woningen, waarvan ca 200 koop in Capelle. Dit project is opgeleverd, maar "er wordt geen woning verkocht", terwijl het product zelf goed is, de ligging goed etc. Dit komt deels door de conjunctuurdaling en die was niet te voorzien. In dit geval heeft Com.Wonen de woningen zelf gekocht als achtervang. Hierbij wordt direct gesteld dat als je als woningcorporatie een lange adem hebt bij dergelijke (achtervang)beslissingen je er veelal niet slechter uit zult komen, want "van vastgoed is op lange termijn nog nooit iemand slechter geworden".

Com.Wonen doet zelf niet heel sterk aan marktanalyse. Dat gebeurt met name op projectniveau. Bij het project Le Medi is wel vanuit een gekozen concept (mediterraan) gezocht naar doelgroepen. Hierbij is gebruik gemaakt van de diensten van de Smart Agent Company. Van hieruit is verder ook de gehele productontwikkeling begeleid. Vanuit de databank van de Smart Agent Company is het ontwerp steeds getoetst aan en door de doelgroep.

Leuk om te zien is dat uiteindelijk 80% van de kopers ook echt uit de beoogde doelgroep (de rode wereld) komt. Het is altijd goed om je bewust te zijn van de mensen op wie je inzet en weten wat zij willen.

Kerncompetenties: wijkkracht is een kerncompetentie van Com.Wonen. Dit is uit te leggen als de kracht van de wijk en haar gebruikers, maar ook als de kracht van het wij. Dus ook aandacht voor de sociale stijgers, dat als woningcorporatie te initiëren en faciliteren. Wijkkracht is in wezen geboren uit de gedachten van het Vromraadadvies “stad en stijging”. Com.Wonen stelt hierbij wel heel duidelijk dat zij als woningcorporatie niet overal voor verantwoordelijk is, maar soms vooral een signalerende en/of faciliterende rol heeft.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

Lastig bij gebiedsontwikkeling is de tijd: doelen verwateren. Dan ontstaat er te vaak een versnipperd iets, waarin je de visie ontbreekt. Dus gaan voor visie dat ook gefaseerd kan worden ontwikkeld. Dus wanneer je ook stopt, kwalitatief is het goed, dat is heel ingewikkeld, maar het zou erg mooi zijn. Hierbij wordt gesteld dat voor wat betreft het proces vaak veel meer aandacht besteed moet worden aan een goede definitiefase, dan soms het geval is. Weten wat je voor wie en hoe wilt doen is de kern van elke gebiedsontwikkeling. De kracht en kans voor woningcorporaties is dat zij zich voor lange tijd binden aan een gebied, in tegenstelling tot veel ontwikkelaars.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de *Product*typologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Le Medi was een bijzonder concept. In functionele zin waren er bijvoorbeeld heel veel opties te kiezen, zoals dat in de mediterrane landen vaak gaat, uitbreiden wanneer het nodig is. Tevens is er een VvE opgericht in functionele zin. In culturele zin is er erg gezinspeeld op de beleving (waar de zon altijd schijnt) en doelgroepen. Al met al is bij dit project echt toegewerkt naar een zo totaal mogelijk product. Wees echter wel voorzichtig met het te sterk onderscheiden van allerlei woonmilieus. Er zijn ook veel mensen die “gewoon een woning willen”. Opvallend is dat bij Com.Wonen (te) vaak gewerkt wordt met een standaard Programma van Eisen, dat geldt voor zowel de oude als de nieuwe woningen. Dit niet toegespitst op de doelgroepen, maar voornamelijk technisch ingestoken. Er is te weinig bedacht voor wie we het maken en wat we ermee willen ermee bereiken. Er is gesproken over projectplanteams. Er is afgestapt van de cultuur om bij alle ontwikkelingen wijkbewonersverenigingen in te schakelen bij de feitelijke product(plan)ontwikkelingen, vooral omdat zij feitelijk niet de uiteindelijke kopers/gebruikers zullen zijn. Wel worden zij uiteraard nog betrokken in de informatieve zin, maar het gaat om de marktvraag, niet om wat zij willen.

3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

Er is gesproken over het belang van imago en hoe hier (of juist) niet aan gestuurd kan worden. Niet bij elke laag van de organisatie lijkt het belang van deze aspecten even hoog op de agenda te staan. Zo wordt er bijvoorbeeld nogal eens bekibbeld op een imagocampagne, waarmee het echter erg lastig wordt om een gebied een beter imago (en uiteindelijk een betere marktwaarde) te laten ontwikkelen.

3.c.4. Welk belang kent het aspect *Prijs* bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Een woningcorporatie kan veel betekenen in een gebied, mits je over voldoende financiële middelen beschikt. Als voorbeeld worden nogmaals de 200 zelf afgenomen woningen in Capelle genoemd. Dit is nu echter wel een punt dat vergeten lijkt te worden door de landelijke politiek. Er worden van allerlei kanten aanslagen gedaan op de vermogens van woningcorporaties (vpb, wwi-bijdrage, inflatievolgend huurbeleid), waardoor zij nu af en toe lijken te denken; nu even niet. Aldus lijkt dit beleid soms ten koste te gaan van kansen vanuit woningcorporaties binnen gebiedsontwikkeling. Het is vreemd en jammer is dat in de gehele sector men niet in staat is gebleken om de volkshuisvestelijke doelen te bereiken met de middelen waarover het collectief beschikte. Er lijkt toch vaak sprake te zijn van haantjesgedrag. Matching is nog niet voldoende tot goede resultaten gekomen, onder andere dat is voor Den Haag een reden geweest om te zeggen “als jullie het zelf niet kunnen ga ik het wel regelen”.

Gesproken wordt over de verkoop van bestaand bezit als middel. In de praktijk valt verkoop van bestaand bezit vaak tegen. Je zou de verkoop van bestaand bezit eigenlijk per mutatie moeten bekijken, dan kan het een goede tool zijn.

Het is een idee om eens in de twee jaar een woonmakelaar langs te laten gaan bij je klanten. Je zou hier kunnen nagaan hoe de financiële stand van zaken van de bewoners is en of er ruimte en interesse is om de huurwoning (of een andere) te kopen. Wellicht zou je hierbij nog moeten kunnen sturen op huurlast, gerelateerd aan inkomen. Dat is een heel andere manier van klantbenadering hetgeen bijvoorbeeld de doorstroming zou kunnen bevorderen.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met *Promotie*? Van gebieden, (deel)producten of organisatie?

Le Medi is erg ingezet op de digitaal georiënteerde jonge doelgroep. In de praktijk wilden ook zij toch echter ook allemaal een brochure. Dus; blijf nadenken over je middelen. Een andere bijzonderheid is dat bij deze ontwikkeling alle eerste intakegesprekken met geïnteresseerden gehouden zijn op de bouwplaats met iemand die het project door en door kende. Dus niet door een makelaar vanuit een makelaarskantoor, waar namelijk ook vaak te makkelijk wordt gegrepen naar de concurrerende plannen. Promotieel is dat handig. Branden van gebieden heeft Com.Wonen nog niet bewust gedaan. Bij Bospolder Tussendijken is wel getracht om iets aan het slechte imago te doen, maar hier is uiteindelijk te zeer beknopt, waarmee de imagocampagne te mager werd en het doel niet behaald werd.

3.c.6. Wordt het *Personeel* getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

Wat opvalt aan veel woningcorporatiepersoneel is dat zij vanuit de oude gemeentelijk woningbedrijf genen en de sterk subsidiegedreven werkwijze niet geleerd hebben om in marktinzichten te denken. Verder zijn er vanuit de eerdere fusie bij Com.Wonen nog veel verschillen in cultuur, veel onduidelijkheden over visies ed. Los daarvan lijken veel woningcorporaties geheel niet ingericht op het ontwikkelen van projecten/gebieden. Zij zijn puur geëquipeerd voor het primaire proces, het verhuren van woningen. Dat begint bij de klantcontacten en gaat via zaken als facturering tot en met het management. Bij sommige woningcorporaties heeft dat echter wel een vlucht genomen tot verdergaande professionalisering. Zo zijn er woningcorporaties die de ontwikkelingstak hebben verzelfstandigd. Er wordt geen uitspraak gedaan over wat juist is en wat niet.

Feit is dat markt oriëntatie meer in de genen moet gaan zitten. Het is dan een cultuuromslag van “ach er komen toch wel gordijnen te hangen”, naar “marktkwaliteit is meer dan dat”. Juist omdat er sprake is van cultuur komt het moeilijk in de genen, het zal heel lang duren, is gewenningsproces, al helpt de huidige conjunctuur daar zeker bij.

Uiteindelijk begint het wel bij directie en management, zij moeten de noodzaak zien, maar als die er niet is omdat die woningen toch wel worden verkocht, ontstaat de behoefte niet snel. Nu is een omslag te zien. De 200 woningen in Capelle zijn daarvan een goed voorbeeld. Nu wordt (pas) gekeken voor wie, hoe en hoe je ze bereikt. Conclusies zijn divers. Zo is er een plan dat op zich wel aan blijkt te sluiten op de behoeften van de doelgroepen, maar dat meer moeite gedaan moet worden voor afzet. Ook is er een plan (de 200 woningen), waarbij blijkt dat er totaal geen aansluiting is op de belevingswereld van de doelgroep die je voor ogen hebt.

Opvallend is dat de vaardigheid door dit soort trajecten ontstaat.

De cultuur bij Com.Wonen is cijfercontrole gericht. Dat gaat erg ver, want bij project- en gebiedsontwikkeling betekent ultieme controle vooraf zeker niet dat er geen (financiële) verrassingen zullen komen. Toch wordt het enthousiasme van de medewerkers als hoog beoordeeld.

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

- Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Samenwerkingen zijn er onder andere met commerciële ontwikkelaars. Dure woningbouw doet Com.Wonen zelf niet. Daar ontbreekt de marktfeeling en capaciteit voor. Daarnaast behoort dat ook niet tot de kerntaak en is vaak sprake van een te hoog risicoprofiel. Vanzelfsprekend is er ook veel samenwerking met de (deel)gemeente(n).

Com.Wonen beziet haar positie in gebieden volgens het “Roll-on-Roll-off principe”. Dit betekent dat je je als woningcorporatie goed moet bedenken wat je meerwaarde in een gebied nog is. Capelle Schollevaar wordt als voorbeeld genoemd. Deze jaren 70-80 buurt is er nu redelijk aan toe. Com.Wonen knapt veel panden nu nog op, maar de staat is goed. In principe zou Com.Wonen hier geen rol en positie meer hoeven te hebben en zou zij de panden kunnen verkopen en het geld kunnen gebruiken in gebieden waar het harder nodig is. In de praktijk valt verkoop van bestaand bezit echter tegen.

Veel belang wordt gehecht aan transparantie bij samenwerking. Zo zou bijvoorbeeld in overleggen/onderhandelingen met de gemeente sneller duidelijkheid moeten kunnen zijn over de belangen en doelen. Nu laten partijen de onderhandelingen vaak maanden sudderen door niet achterste van tong laten zien.

Dit komt het resultaat lang niet altijd ten goede. Niet alleen vertrouwen geven in samenwerking maar ook in loslaten, dat wat je loslaat ook door een ander goed gedaan kan worden. Als je alles in twijfel trekt gaan mensen achterover zitten.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van Politiek en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

De bestuurder van Com.Wonen, Margriet Drijver, is ook binnen de branche organisatie erg actief. Wat wel opvalt is dat te vaak geneigd wordt om de kool en de geit te sparen. We zijn wel in staat om conflicten met de klant te hebben, maar met bijvoorbeeld de gemeente blijven we te netjes. Zo is het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam bijvoorbeeld een erg grote en sterke, maar soms logge club, dat bijvoorbeeld contracten lang laat liggen. Vanuit de werkvloer heeft men soms het doel de relatie te sparen, maar soms zou het goed zijn om een en ander op hoger niveau te laten escaleren en los te weken. Daarnaast bestaan er aansturingprobleem tussen de werkvloer en management. De werkvloer houdt dingen voor zichzelf en maakt het zich moeilijk en andersom worden er zaken op managementniveau besproken die vervolgens niet doordringen tot de organisatie. Aldus ook altijd aandacht voor de interne organisatie.

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het psychologische aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

In voorgaande is onder andere gesproken is over het belang van vertrouwen, imago etc bij gebiedsontwikkeling.

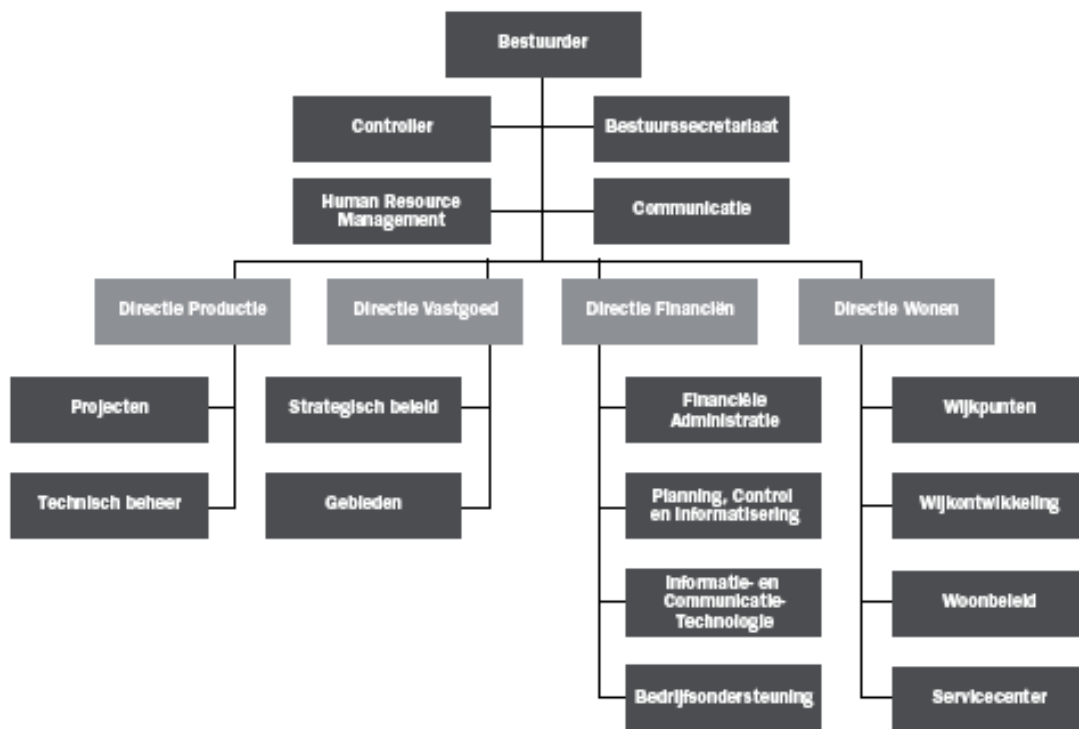
3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op planning en timing bij gebiedsontwikkeling?

Niet expliciet besproken.

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Dit is bij Com.Wonen echt een onderbelicht item. Vanuit bestuur en directie worden er momenteel vragen gesteld die richting op, maar dan alleen maar ingegeven door de druk vanuit de markt. Dat maakt een sterkere marktorientatie noodzakelijk. Er zal meer vanuit het bestuur en management op gestuurd moeten worden.



Organogram Com.Wonen [www.comwonen.nl] Note. De organisatie is inmiddels aangepast, een nieuw organogram is ten tijden van het verschijnen van dit rapport nog niet voor handen.

Bijlage 6. Interview Mitros

Organisatie : Mitros / Woningcorporatie
Geïnterviewd : Mw. Drs. R. Loos / Marktanalist bij de afdeling Marktstaf
Datum : 15 mei 2009 / 11:00 – 13:00 uur
Markt : Utrecht en Nieuwegein
Woningen : ca 31.000 vhe's

1. De organisatie

1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?

Mitros heeft een afdeling "Mitros Projectontwikkeling" waar voornamelijk de (deel)projecten worden ontwikkeld. Dit gebeurt in opdracht van de twee lokale woonbedrijven, Mitros Utrecht en Mitros Nieuwegein en door het kernbedrijf Maatschappelijk Vastgoed (wonen, welzijn, zorg, onderwijs, economie etc.). Bij deze lokale woonbedrijven zijn het de "portefeuillebeheerders" die op gebiedsniveau inzetten op- en waken voor een integrale aanpak. Het integrale kader van de gebieden wordt aldus voornamelijk bewaakt vanuit de lokale woonbedrijven. Vanuit de portefeuillebeheerders wordt de aanzet tot een (gebieds)ontwikkeling gedaan, geadviseerd door o.a. de "Marktstaf". Vanuit dat vertrekkader pakt "Mitros Projectontwikkeling" de feitelijke ontwikkeling op. De verbinding van sociaal, economisch en fysiek gebeurt vanuit de portefeuillebeheerders.

1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

De afdeling "Marktstaf" is een beleidsafdeling, die direct onder de algemene directie valt. Deze afdeling formuleert beleid op geheel portefeuilleniveau. Deze afdeling heeft ook een medewerker "Marktanalist" (de geïnterviewde), welke adviseert vanuit met name de volkshuisvestelijke en markttechnische kant. Binnen de afdeling Marktstaf" zijn er soms verschillen tussen de bedrijfseconomische- en volkshuisvestelijke belangen. Hieruit komen "betere" producten voort, met name aangaande de portefeuillestrategie. Een voorbeeld is dat Mitros voor haar bezit, lettend op locaties, waardeontwikkeling etc. een score heeft gegeven, van brons tot goud. Daarbij is tevens aangegeven wat het gewenste toekomstige bezit is in percentages goud, zilver en brons. Hierbij is vervolgens met de volkshuisvestelijke bril gekeken naar wat vanuit de markt haalbaar is.

2. Gebiedsontwikkeling

2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling;

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

Bij gebiedsgerichte aanpak werkt Mitros zeker niet slechts fysiek. Ook de sociale pijler wordt zeer belangrijk gevonden. Het nieuwe ondernemingsplan 2008-2012 "Waardevol Wonen" gaat hier ook sterk op in. Zo hecht Mitros bijvoorbeeld erg aan het stijgingsperspectief, zoals ook de Vromraad omschrijft (Stad en Stijging). Hiermee wordt direct ook het economisch belang geraakt. De integratie gebeurt met name vanuit de lokale woonbedrijven. Daar waar het gaat om ruimtelijke kwaliteit wijst Mitros op de kwaliteit van de woning, maar vooral ook van de woonomgeving. Hierbij wordt ook gekeken naar de sociale factor (leefbaarheid, maar ook maatschappelijke voorzieningen als zorg, welzijn, onderwijs ed.). Uit onderzoek van Mitros is gebleken dat bewoners bijvoorbeeld leefbaarheid heel belangrijk vinden in hun woonomgeving. Aldus altijd inzetten op een zo integraal mogelijke visie en aanpak. Mitros is zich er van bewust dat zij langdurige belangen heeft in de gebieden waar zij bezit heeft en tracht haar visievorming en aanpak daar zeker optimaal op af te stemmen.

3. Marketing

3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

Mitros werkt met zowel harde als zachte onderzoeksgegevens. Vanzelfsprekend zijn demografische gegevens en gegevens over inkomen ed. van groot belang. Daarnaast werkt Mitros ook met leefstijlen. Zij heeft zowel met Motivaction als met de Smart Agent Company gewerkt aan leefstijlonderzoek en -bepaling op gebiedsniveau (bijvoorbeeld Kanaleneiland) en op lokaal niveau. Mitros heeft samen met collega woningcorporaties en gemeente met Motivaction een onderzoek gedaan naar de verschillende (mogelijke) leefstijlen voor alle wijken in heel Utrecht.

Hierbij is gekeken naar de wijkkarakteristieken, bevolking etc. Dit vormt een goede basis om vanuit een brede scope op (deel)gebiedsniveau te kunnen schakelen. Aangegeven wordt dat leefstijlen onderzoek expliciet in de eerste fase van een (gebieds)ontwikkeling gebeurt. Van daaruit kan een doorvertaling worden gedaan naar de (deel)producten. Van groot belang is het om daarbij altijd ook de demografische gegevens, huishoudensamenstelling, inkomen ed te beschouwen. Leefstijl gaat over de kern van de consument. Als iemand stadsgeoriënteerd is zal hij/zij dat vaak ook blijven, ook al verandert bijvoorbeeld de gezinssamenstelling. Hiermee is de factor tijd bij leefstijlen niet heel erg bepalend. Wel zal het zo zijn dat door maatschappelijke veranderingen bepaalde leefstijlen minder vaak voor zullen komen en sommige juist meer.

Mitros doet veel aan klanttevredenheidsonderzoek. Ook worden er bijvoorbeeld een aftersalesenquêtes gedaan na het uitvoeren van reparaties. Besproken wordt dat daar eigenlijk meer uit te halen zou zijn, daar waar het gaat om het ontdekken van de woonwensen van de klanten. Bijvoorbeeld door het stellen van een paar extra vraagjes bij de reeds bestaande enquêtes. Besproken wordt hierbij dat het soms lijkt alsof met name huurders in de sociale doelgroepen zich niet lijken te interesseren in de wijze waarop zij wonen of dat zij niet hechten aan wooncarrière. Dat blijkt ook vaak wanneer de respons op onderzoeken erg beperkt is.

Identiteit gebieden: Bij de wijk Ondiep is erg veel rekening gehouden met de identiteit. Zo is bijvoorbeeld met een delegatie van betrokkenen gezocht naar de kernwaarden en is een “brand” gezocht voor de wijk. In de praktijk bleek dit echter beperkend te werken voor de professionals die aan de wijk moesten werken.

Hiermee wordt overigens niet gezegd dat het zoeken van een “brand” niet waardevol is. Als positief voorbeeld wordt gewezen de Belle van Zuilen. Kies echter wel zorgvuldig en mogelijk wat neutraler je “brand”. Mensen gaan een gebied hiermee sneller dragen en geloven dat er iets gaat gebeuren.

3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel) producten?

Kanaleneiland is een goed voorbeeld van een gebied dat bij (her)ontwikkeling gepositioneerd wordt richting doelgroepen (naast uiteraard de zittende huurdere). Zo wordt bijvoorbeeld ingezet op de “actieve individualist”, die zeer stadsgeoriënteerd is, hetgeen goed bij de ligging van het gebied past. Van hieruit wordt de gebiedsvisie vorm gegeven. Hierbij is Mitros zich er tevens van bewust dat Kanaleneiland een slecht imago heeft, hetgeen wordt meegewogen in de visie- en planvorming. Aangegeven wordt dat het verstandig is om bij gebiedsontwikkeling in te zetten om meerdere leefstijlen, om ook enige flexibiliteit te behouden.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

De totstandkoming van ontwikkelingsvisies en/of wijkvisies verschilt. Voorheen stelde Mitros zelf eerst een visie op, waarbij externen niet of nauwelijks werden betrokken. Dat bleek niet goed te werken. Tegenwoordig worden in de analysefase al stakeholders betrokken, middel interviews, klantenpanels ed. Dat gebeurt dus veel interactiever dan voorheen. De visies voor uitvoering worden vaak op betrekkelijk kleine schaal gemaakt. Overvecht wordt als voorbeeld genoemd. Die wijk bestaat uit verschillende deelgebieden. Voor heel Overvecht is een visie opgesteld. Voor de verschillende deelgebieden (buurten) worden gebiedsplannen gemaakt.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de *Product*typologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Middels productontwikkeling vanuit leefstijlen kan in worden gespeeld op de woonbeleving van consumenten. Als voorbeeld wordt Ondiep genoemd, dat een aantrekkelijk gebied kan zijn voor bijvoorbeeld de “tolerante socialiser”. In deze wijk heeft Mitros samen met projectontwikkelaar AM Wonen bewust ingezet op woningen in hofjes.

Aangaande bijvoorbeeld het psychologisch productdeel(schil) wordt gesteld dat met name in de bereikbare sector de merknaam van een woningcorporatie van beperkt belang zal zijn. Mensen maakt het niet veel uit van wie zij huren. Bij de verzelfstandiging van de woningcorporaties dacht men dat de concurrentie tussen de verschillende woningcorporaties binnen een zelfde verzorgingsgebied groot zou zijn. In de praktijk blijkt dat echter niet zo te zijn.

Ook voor wat betreft projectontwikkelaars zal dat grotendeels zo zijn. Mensen willen “gewoon en goede woning” het maakt niet uit van wie. Wat wel aangehaald wordt is dat het soms lijkt of mensen het wat vreemd vinden om een nieuwe woning van een woningcorporatie te kopen.

Er wordt hierbij wel op gewezen dat Utrecht, in tegenstelling tot de Rotterdamse regio, een overspannen markt is, waarbij in principe elke woning wel verkocht zal worden. Dit lijkt nu echter wel een ommekeer te krijgen.

Mitros wil zich meer gaan oriënteren op het zelf verkopen van woningen en ook op verhuur van dure huurwoningen boven de doelgroep van beleid. Dan moet er wel kennis in huis worden gehaald om dat soort producten in de markt te kunnen zetten. Er wordt gesproken over het anders behandelen van deze duurdere segmenten. Moet iemand die een duurdere woning huurt van Mitros bijvoorbeeld (het Vesteda-model, maar dan iets meer de lagere duurdere klasse, zoals voor de net afgestudeerden), aan de zelfde balie worden geholpen als van de sociale huurwoningen?

Er is gesproken over werken met klantenpanels. Hier zou je meer mee kunnen. Een eerste klantenpanel is eind vorig jaar georganiseerd. Voor dit jaar staan klantenpanels op de rol voor uitwerking van de wijkvisies. Klantenpanels bij gebiedsontwikkeling zal plaatsvinden in de herontwikkeling van een deel van Kanaleneiland. Dit is momenteel nog onderbelicht bij gebiedsontwikkeling vanuit Mitros. Ook aspecten als extra dienstverlening en duurzaamheid worden gezien als toegevoegde en onderscheidende waarde bij productontwikkeling.

In kern wordt bevestigd dat het bij productontwikkeling verder gaat dan slechts het fysieke, dat aan een behoefte moet voldoen. Er lijkt wel onderscheid nodig tussen de primaire doelgroepen en de duurdere segmenten.

3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

Feit is dat je als woningcorporatie een positie hebt in een wijk. Daarmee is wat je hier kan en wil zeer bepalend. Zowel voor de steeds genoemde voorbeelden Ondiep en Overvecht geldt het belang van het aspect “Plaats”. Van hieruit wordt de gebiedsontwikkeling opgebouwd.

3.c.4. Welk belang kent het aspect *Prijs* bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Mitros werkt met Koopgarant. Dit met name vanuit de inzet om meer differentiatie in de woningvoorraad te krijgen. Nu nog niet zozeer om gebiedsontwikkelingen los te weken, maar voor de toekomst wordt dat niet uitgesloten.

Stilgestaan wordt bij het gaan voor “huren op maat”. Hierbij wordt niet meer ingezet op de huidige huursubsidies, maar meer gekeken naar de marktwaarde van de huurwoningen en naar de inkomens van de potentiële huurders. Op deze wijze kunnen mensen er bewust voor kiezen om “goedkoop” te wonen, maar ook om duurder te wonen en zich, bij een lager inkomen, te laten subsidiëren. Mitros zou graag aanhaken op een reeds lopend SEV experiment.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met *Promotie*? Van gebieden, (deel)producten of organisatie?

Het gaat ook erg om vertalen van gevoel van kennis en producten in woorden en hoe dit in de markt te zetten. Daar zijn vaak experts voor nodig. Vooralsnog wordt onder andere vanuit de marktanalist aangegeven op welke doelgroepen ingezet moet worden. Marketeers vertalen dit dan in promotie. Deze kennis heeft Mitros nog onvoldoende in huis. Daar zou meer op ingezet mogen worden. Woonbeleving kan goed gebruikt worden voor promotie. Het is hiermee mogelijk om ook specifiek de beoogde doelgroepen te bereiken. Als voorbeeld wordt genoemd de inzet op starters. Genoemd wordt nog wel dat ook de mate van promotie en het belang hiervan bij het dunner worden van de spoeling van doelgroepen. Promotie lijkt voor de primaire doelgroep minder relevant.

3.c.6. Wordt het *Personeel* getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

Eerder is al aan de orde gekomen op welke wijze de marktinzichten een plek hebben in de organisatie van Mitros, zo ook de ontwikkeling en het bewaken van de integratie. Door goede contacten binnen Mitros en het aanwezig zijn van de verschillende disciplines is in potentie het inbedden van marktkwaliteit aanwezig. Bij de afdeling Marktstaf ligt de kans voor het inbedden van de markt bij gebiedsontwikkeling, maar ook in de werkprocessen van Mitros.

De cultuur binnen Mitros wordt omschreven als enthousiast, druk, maar erg leuk. Medewerkers zijn betrokken en gedreven, van waaruit de verschillende optieken (bijvoorbeeld marktinzicht en financiën) soms botsen.

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

- Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Mitros ontwikkelt (ook) samen met projectontwikkelaars. Daarnaast zijn ook de relaties met de gemeente van groot belang. De relaties met de klanten liggen erg in de hoek van de klanttevredenheidsonderzoeken. Zoals eerder genoemd zal meer gewerkt worden vanuit de klantenpanels. Besproken is al dat hier meer potentieel is om inzicht in de woonwensen te krijgen. Wel zijn bij genoemd voorbeeld voor Ondiep de bewoners betrokken bij het zoeken naar de kernkwaliteiten. Maatschappelijke partners vindt Mitros zeer belangrijk. Zij worden bij het totstandkomen van ontwikkelingsvisies betrokken.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van *Politiek* en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

Mitros heeft een algemeen directeur, directeur acquisitie en directeur financiën. Daarnaast hebben beide lokale woonbedrijven een directeur. De contacten met de gemeente lopen in eerste instantie via de woonbedrijven. Wel is er regelmatig een rol voor de algemeen directeur, Marien de Langen. Hij heeft een breed netwerk welke hij goed weet in te zetten. Als voorbeeld wordt genoemd het belang dat Marien de Langen hecht aan de aanpak van Overvecht. Te zien is dat Overvecht hiermee daadwerkelijk hoger op de maatschappelijke en politieke agenda komt.

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het *psychologische* aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

Gesproken is over het aspect vertrouwen in een woningcorporatie en over de relativiteit van een merknaam voor een woningcorporatie, gezien de primaire doelgroep. Heel veel meer is hierover niet besproken.

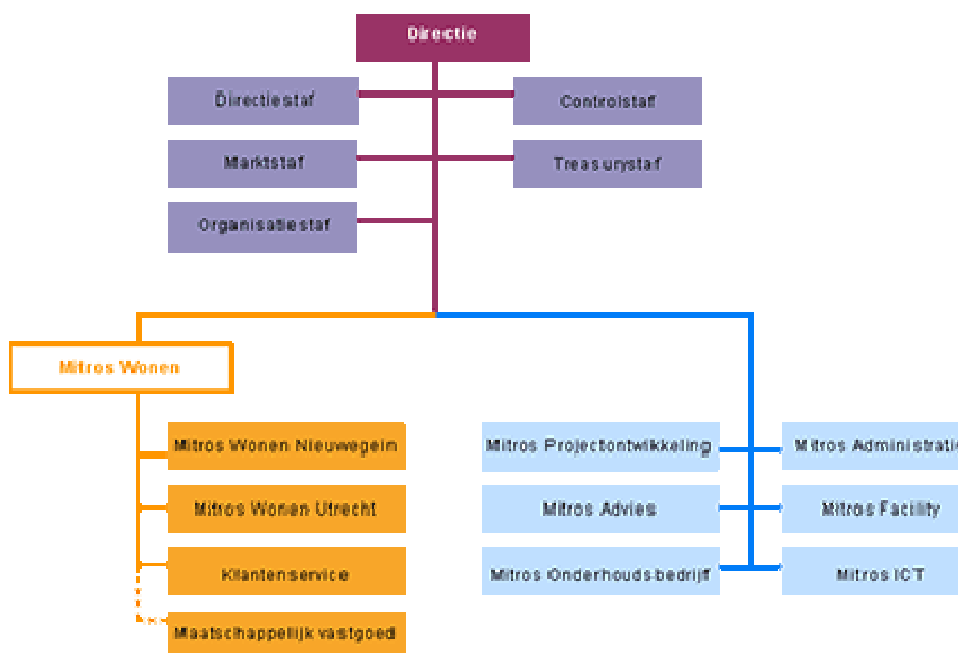
3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en *timing* bij gebiedsontwikkeling?

Gebiedsontwikkeling is vaak een proces van jaren (voorbeeld As van Kanaleneiland), soms frustrereert dat, maar soms merk je dat het opeens gaat lopen (Ondiep). Planning als marketingaspect is niet besproken.

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, letgend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Het proces van marketing heeft zeker een plek. Wel valt hier op dat er vanuit de financiële hoek soms druk ontstaat op plannen die de markt juist goed zouden bedienen. Andersom is dat ook het geval. Aldus het spanningsveld tussen middelen en marktkwaliteit, zoals in de theorie omschreven.



Organogram Mitros [www.mitros.nl]

Bijlage 7. Interview Proper Stok

Organisatie : Proper Stok Groep / commercieel projectontwikkelaar
Geïnterviewd : R. Raadtgever / Commercieel manager
Datum : 5 mei 2009 / 15:00 – 17:00 uur
Markt : Landelijk

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

Proper Stok heeft vier directieleden met daaronder 6 afdelingen. Marketing valt voornamelijk onder de afdeling Verkoop, ondersteund door Pr&communicatie. Bij grote opgaven, zoals gebiedsontwikkelingen wordt het proces centraal aangestuurd door een Manager gebiedsontwikkeling. In wezen wordt gewerkt met een drie-eenheid van Manager gebiedsontwikkeling, Verkoopmanager en ondersteuning vanuit Pr&communicatie. Door deze drie-eenheid en centrale processturing door de Manager gebiedsontwikkeling wordt ook de integraliteit bewaakt.

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling;

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

Proper Stok werkt vaak aan binnenstedelijke opgaven, veelal met een grote complexiteit. Het gaat hierbij zowel om woningbouw als om maatschappelijke- en commerciële voorzieningen. Als voorbeelden worden genoemd, een Chinese kerk op Katendrecht, Brede Scholen in Nieuw Crooswijk en de Afrikaanderbuurt, medisch dienstencentrum, leerpark.

Kenmerkend bij dergelijke binnenstedelijke opgaven is dat je je als ontwikkelaar vaak voor langere tijd conformeert aan een gebied. Dit vaak in tegenstelling tot een ontwikkeling vanuit een verworven grondpositie. Proper Stok ziet de capaciteit om integraal te werken ook als een onderscheidend vermogen in de markt.

Proper Stok heeft vaak een sturende rol bij de totstandkoming van ontwikkelingsvisies, al of niet in samenwerking met gemeente en woningcorporatie(s). Vanzelfsprekend worden hierbij ook adviseurs betrokken. Vanuit een eerste marktanalyse en kernwaarden analyse wordt de marketing aangehaakt bij de ontwikkelingsvisie. Omdat Proper Stok ook echt een eigen afdeling Verkoop heeft, heeft zij de kracht om de markttechnische invalshoek van een ontwikkeling al vanaf de start mee te nemen. Zo kan worden geadviseerd over de prijsklassen, verdelingen koop-huur of hoogbouw versus laagbouw. Zeker niet alle ontwikkelaars hebben dit. Aldus heeft het marketingtraject een absolute plek in het proces van gebiedsontwikkeling. De kracht zit hem met name in de mogelijke wisselwerking tussen de technische kant, RO kant, kwalitatieve opgaven en de marketing in de brede zin van het woord.

Besproken wordt dat marktkwaliteit voor ontwikkelaars en woningcorporaties voor een deel ook vanuit een ander belang kan voortkomen. Vanzelfsprekend hebben woningcorporaties vaak langdurige belangen vanuit bezit in een gebied, daar waar ontwikkelaars dat niet hebben. Veel ontwikkelaars vinden het echter van groot belang om te presteren naar resultaat, omdat met succesvolle ontwikkelingen vaak een geloofsbrief wordt afgegeven voor de toekomst. Zij vormen de referenties voor de toekomst. Zo gaat Proper Stok nog regelmatig met gemeenten langs het nieuwbouwgebied Nieuw Terbregge of Leerpark Dordrecht. Het is te kort door de bocht dat ontwikkelaars per definitie slechts voor afzet ontwikkelen. Aangegeven wordt dat ook naar ruimtelijke kwaliteit gekeken kan worden met een marktbril op. Zo gaat het bijvoorbeeld om de aantrekkende kracht van een bepaald vormgegeven gebied. Hiermee wordt tevens de betekenis van tijd en houdbaarheid gegeven en in hoeverre een gebied in staat is om interessant te blijven door de jaren heen. Juist door in te zetten op een zo integraal mogelijke ontwikkeling ontstaat een houdbaarder (duurzaam) gebied.

3. Marketing

- 3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

- 3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

- 3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel)producten?

Proper Stok werkt vanuit de afdeling Verkoop aan marktinzicht. Dat gespiegeld aan de ideeën van de ingeschakelde makelaars stelt de eerste markt oriëntatie. Afhankelijk van de opgave wordt gezocht naar breder inzicht in de markt.

Zo wordt er gebruik gemaakt van meer harde gegevens van bijvoorbeeld Ecorys, maar ook woonbeleving uit de Grote Woontest worden gebruikt en er wordt ingezet op leefstijlen (Nieuw Crooswijk).

Tevens wordt als basis, afhankelijk van de opgave, gekeken naar de karakteristiek van het te (her)ontwikkelen gebied. Zo is bij bijvoorbeeld Kanaleneiland, Nieuw Crooswijk en de Afrikaanderbuurt goed gekeken naar de imago-problemen, van waaruit de ontwikkeling is opgepakt. Neergaande spiralen worden hier onder andere opgepakt vanuit de marketing bij gebiedsontwikkeling. In het verleden gebeurde de promotie erg verkoopgericht. De laatste jaren is echter steeds meer een verschuiving te zien naar een aanpak vanuit een uitgebreidere gebiedsanalyse, SWOT.

Er wordt gekeken naar het dna van een locatie. Hiermee wordt bepaald voor wie een gebied wordt ontwikkeld.

Woonbeleving en woonstijlen worden op waarde geschat door Proper Stok, maar hiermee is wel de mening toegedaan dat het belangrijk is om goed de kijken naar de feitelijkheden (harde gegevens) en altijd zelf te blijven denken. Aldus de opkomst van de “hype” rondom leefstijlen nuancerend. Te vaak zie je nu enorme rapporten langskomen over woonbeleving, leefstijlen etc zonder dat daarbij een goede vertaling is gedaan naar de feitelijke ontwikkeling.

Kerncompetentie voor Proper kan gezien worden als creativiteit en samenwerking, het aangaan van langdurige relaties en slagvaardigheid. Hierbij wordt wel aangegeven dat ten alle tijden ook de partners van groot belang zijn.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

Proper Stok heeft vaak een leading rol bij het opstellen van ontwikkelingsvisies. Dit gaat dan vaak in samenspraak met betrokken woningcorporaties, gemeente en adviseurs. Ook komt het vaak voor de een gemeente leading is. In Amsterdam wordt bijvoorbeeld nogal eens gewerkt met vooraf gedefinieerde ontwikkelopgaven en bouwveloppen, waardoor er meer sprake is van een bieding dan een gezamenlijke en integrale aanpak. Rotterdam daarentegen lijkt de markt nogal eens uit te dagen om met initiatieven te komen. Besproken wordt dat het (inderdaad) nogal eens (te vaak) voorkomt dat er niet geheel integraal een stedenbouwkundig programma wordt overeengekomen, al of niet voorzien van een woningbouwprogramma en daarnaast een samenwerkingsovereenkomst. Deze hangen wel samen, maar van een optimaal integrale ontwikkeling is hierbij geen sprake. Dit is een aandachtspunt.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de *Product*typologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Producten worden zoveel mogelijk georiënteerd op de klant ontwikkeld. Een aspect waar Proper Stok veel op in tracht te zetten in duurzaamheid. Met name met het oog op de toekomst is dit een aandachtspunt. Echter momenteel vaak lastig, omdat de vaak extra kosten niet altijd door de markt gedragen kunnen worden, dat is dubbel, de kosten versus de vraag. Het is de truc om mensen aspecten als duurzaamheid als koopbesluit te laten zien. Duurzaamheid is dan niet alleen technisch en idealistisch, maar ook markttechnisch interessant. Proper Stok probeert via enkele pilots na te gaan of consumenten willen betalen voor duurzaamheid. Aangehaald wordt dat productontwikkeling op doelgroep ook meer is dan alleen de woning, maar ook de woonomgeving. Dat is dus het belang van gebiedsontwikkeling.

Als punt van aandacht wordt gesteld het belang van “bewijslast”. Marketing is één, maar soms moet je gewoon laten zien wat je kan. Osdorp wordt daarbij als voorbeeld genoemd. Hier heeft Proper Stok in samenwerking met woningcorporatie Delta Forte doorgepakt in een periode waar dat niet voor de hand liggend was door een groot aantal appartementen te bouwen op risico. Wel was het zo dat dit afzetrisico door de woningcorporatie was beperkt door een grote achtervangrol te vervullen. Hierdoor kon snel worden doorgepakt met de realisatie, waarbij in de praktijk bleek dat zelfs voor oplevering alle betreffende appartementen waren verkocht en ook voor het volgende complex een soortgelijke constructie werd gekozen. Hierdoor kon de wijk up-tempo worden ontwikkeld en gingen de consumenten in deze gebiedsontwikkeling geloven, goed voor het gebied en de merknaam van Proper Stok en Delta Forte. Hierbij wordt aangegeven dat een ontwikkelaar als Proper Stok waar kan maken om daadkrachtig te zijn, mits zij partners vindt die dit mede mogelijk maken. Hier liggen aldus kansen in partnerships.

Een voorbeeld van een functioneel aspect is dat bij sommige projecten is ingezet op het in het leven roepen van een gebiedsvereniging van eigenaren, welke na oplevering ook verantwoordelijk en bevoegd wordt voor het beheer van het openbaar gebied. Dit is met name een faciliterende rol voor de ontwikkelaar geweest.

Als ander voorbeeld wordt ontwikkelaar OVG aangehaald. Zij hebben lang geroepen “wij zijn de duurzaamste”, zodat iedereen dat uiteindelijk is gaan geloven (los van projecten waar zij ook daadwerkelijk duurzaam hebben ontwikkeld). Hier is duidelijk ingezet op een psychologisch productdeel.

Proper Stok heeft een afdeling "Concept en Creatie". Deze afdeling werkt vooral aan de voorkant, bijvoorbeeld aan verkavelingsmodellen en woningtypologieën. Er wordt gewerkt aan oplossingen voor parkeervraagstukken, verdichting etc. Ook de duurzaamheidsaspecten verdienen hier veel aandacht. Deze afdeling werkt aan concrete ontwikkelingen, maar ook erg veel aan acquisitieopdrachten. Daarnaast lijkt conceptontwikkeling ook gebruikt te worden als inspiratiebron. Als voorbeeld wordt genoemd een relatienetwerk tussen jonge medewerkers van de woningcorporatie Ymere en Proper Stok. Samen doen zij een studie naar het concept "de verticale stad", naar de gedachten van Le Corbusier. Vanuit conceptontwikkeling wordt ook gewerkt aan thematisering, die aangehaakt wordt om aan te spreken.

3.c.3. In hoeverre is de Plaats bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

In principe wordt niet geselecteerd op plaats. Zo werkt Proper Stok bijvoorbeeld aan een gebiedsontwikkeling in Den Helder, met toch een krimpmarkt of aan Kanaleneiland, met een erg slecht imago. Nu in deze slechtere markt wordt uiteraard wel kritischer gekeken. Je merkt dat er nu wel dat er ontwikkelaars zijn die vooral zo min mogelijk vooruit kijken, dus liefst niet verder dan een kwartaal vooruit. Te zien is dat het nu vaker de meest gunstige locaties voorgaan en lastigere plannen in de koelkast verdwijnen. Genoemd wordt het bekende makelaarsmantra "locatie locatie locatie", waarbij wel genuanceerd moet worden dat het uiteindelijk echt gaat om de gehele gebiedsontwikkeling, waarvan locatie een aspect is. Het belang van imago en kernwaarden is reeds eerder aan de orde gekomen.

3.c.4. Welk belang kent het aspect Prijs bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Gesproken is hierbij vooral over de mogelijkheden die woningcorporaties hebben en waarvan ook samenwerkende ontwikkelaars gebruik kunnen maken in het belang van de gebiedsontwikkeling. Van de woningcorporaties wordt aldus ook een en ander verwacht. Als aandachtspunt wordt genoemd dat verschillende prijsgerelateerde tools van bijvoorbeeld woningcorporaties als gemeenten suboptimaal worden ingezet (te weinig als marketingstool). Als voorbeeld wordt aangehaald de starterslening in Rotterdam. Deze was slecht bekend bij consumenten (promotie), vervolgens ook erg ingewikkeld en er hingen tot slot zware voorwaarden aan. Hierdoor werd in de praktijk nauwelijks gebruik gemaakt van deze lening. Daarom is de aanpak hieromtrent tegenwoordig aangepast.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met Promotie? Van gebieden, (deel)producten of organisatie?

Dit is besproken. Een wijk als Nieuw Crooswijk verdient in naam veel aandacht, dit zou als branding kunnen doorgaan. De merknaam Proper Stok is besproken in de zin dat een woningcorporatie zich bewust moet zijn van haar resultaten als visitekaartje voor de toekomst. Promotie van producten is in algemene zin aan de orde gekomen, als een "meer voor de hand liggend" marketingaspect.

3.c.6. Wordt het Personeel getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

Marktdenken is wel ingebed, zie organisatie opbouw. Aangaande training en opleiding wordt als voorbeeld genoemd het Heijmans Management Programme. Al met al zijn er redelijke mogelijkheden voor de werknemers om zich verder te ontwikkelen.

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

- Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Verspreid over de voorgaande punten komen aandachtspunten bij samenwerking aan de orde. Een groot aandachtspunt bij samenwerking is visievorming op de markt. Vaak lijkt consensus gezocht te worden tussen ambitie op hype en feitelijke marktkennis. Als voorbeeld wordt genoemd het inzetten op consumentgericht bouwen. Dit komt vaak als wens bij een gemeente of woningcorporatie vandaan, terwijl in werkelijkheid de vraag nog wel eens beperkt zou kunnen zijn en het afzetrisico hiermee groot. Dus blijf altijd samen nadenken en praten over de markt. Als absoluut vertrekpunt bij samenwerking wordt, net als bij een huwelijk, wederzijds vertrouwen genoemd. Zonder dit gaat een samenwerking tegen je werken hetgeen de kwaliteit van het werk / het gebied niet ten goede komt.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van Politiek en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

Kanaleneiland als voorbeeld, hier is minister Van der Laan langsgelopen voor het slaan van de eerste paal. Dit geeft een goed signaal over het vertrouwen in de aanpak van dit gebied. Bij Nieuw Crooswijk is er veel weerstand geweest vanuit de wijk. Met name vanuit de deelgemeente is hierbij erg ingezet op het vergroten van het draagvlak, evenals vanuit de ontwikkelingscombinatie Nieuw Crooswijk.

In het Andreasensemble in Amsterdam waren bewoners bang dat parkeerdruk te groot zou worden, bomen zouden sneuvelen etc. In eerste instantie was het dagelijks bestuur arrogant en dreigde de plannen door te drukken, hetgeen tot meer weerstand leidde. Uiteindelijk is ingezet op een charmeoffensief, waarbij met name Proper Stok (directeur Van der Gugten) door hoor en wederhoor er toch veel weerstand is weggenomen en zelfs alle bezwaren zijn geweken. De rol van bestuur en politiek is dus inderdaad van heel groot belang. Het gaat hier om meer dan alleen een actoren en management, maar ook om marketing, het heeft veel met gevoel te maken. Met name in ons land dat wordt gedomineerd door de regelgeving kan dit een erg grote rol spelen. De marketingafdeling heeft hier een adviserende rol. Sturing van politiek en bestuur is niet als uitgewerkt punt op te nemen in een marketingstrategie. Het kan wel als bullit een plek krijgen, maar het is en blijft mensenwerk. Van woningcorporatie zou je soms verwachten dat zij, gezien hun plek in de maatschappij goed in staat zouden moeten zijn om zo te handelen, maar het gevoel is dat in de praktijk het nogal eens zo te zijn dat een ontwikkelaar moet inspringen om trajecten los te weken.

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het *psychologische* aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

Dit is onder meer aan de orde gekomen bij het onderwerp productontwikkeling. Kort wordt genoemd dat de internetsite van Proper Stok nu teveel een verkoopsite is. Het mission statement moet meer uitgedragen worden. Daar onder andere de site op aanpassen. Dit zou onder andere ten goede moeten komen aan de merknaam Proper Stok. Proper Stok heeft een afdeling "Aftersales", wat moet bijdragen aan klantvriendelijkheid en hiermee aan vertrouwen en imago.

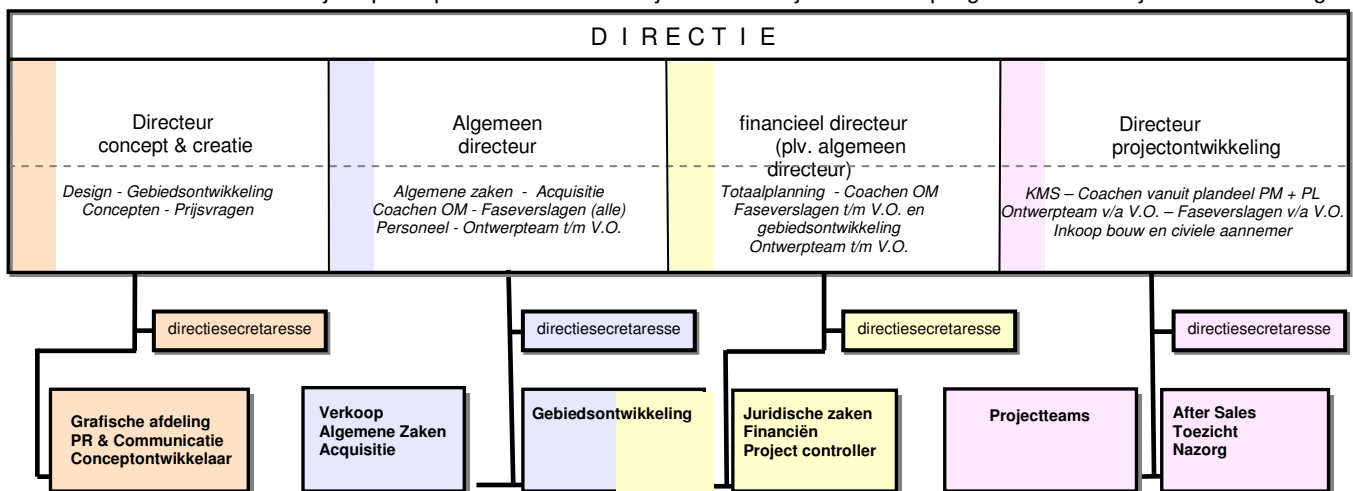
3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en *timing* bij gebiedsontwikkeling?

Bij Katendrecht is geleerd dat met name de voorzieningen van groot belang zijn, scholen, winkels etc. Zowel commerciële als maatschappelijke voorzieningen zorgen ervoor dat er vertrouwen in een gebied komt. Dus niet eerst woningen ontwikkelen en zeggen dat voorzieningen ooit wel komen (Nesselande). Ook bij Nieuw Crooswijk geldt een brede school bijvoorbeeld als vliegwiel voor de gebiedsontwikkeling. Een ander aspect is de afzetverhouding. Deze was bij Parkstad, Afrikaanderbuurt bijvoorbeeld 30% huur en 70% koop. Samen met de woningcorporatie is er in deze lastige markt nu echter voor gekozen om eerst zo snel mogelijk volume te ontwikkelen en 70% voor de huurmarkt te ontwikkelen. Deze volumeontwikkeling komt vervolgens ten goede aan de waardeontwikkeling van de volgende koopwoningen. "Zien bouwen doet kopen" zit echt een kern van waarheid in. Zo kan timing van afzet en ontwikkeling een grote bijdrage leveren. Ontwikkelaars lijken zo meer te denken dan bijvoorbeeld sommige woningcorporaties.

4. **Verbinding van de processen**

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Ja, maar het kan altijd beter. Dat is uiteraard een streven dat iedere organisatie zal hebben voor de toekomst. Leerzaam is dat je verschil ziet in ontwikkelingen. Bijvoorbeeld tussen een ziekenhuislocatie en een centrumplan met zittende ondernemers of een leerpark en een woningbouwlocatie. Elk plan is anders en gebiedsontwikkeling blijft mensenwerk. Je zult altijd per plan moeten bekijken hoe je hem optuigt en hoe je ermee omgaat.



Organogram Proper Stok Note, Per juni 2009 vindt een reorganisatie plaats. Een nieuw organogram is bij het verschijnen van dit rapport nog niet voor handen.

Bijlage 8. Interview Blauwhoed

Organisatie : Blauwhoed / Commercieel ontwikkelaar
Geïnterviewd : Dhr. Ing. J.W.J. de Vries Msc / Sr. Commercieel manager (Dhr. De Vries is sinds januari 2009 werkzaam bij Blauwhoed. Daarvoor werkte hij (onder andere) bij AM. Tijdens het interview wordt er dan ook af en toe gerefereerd aan de ervaringen bij AM).
Datum : 5 mei 2009 / 9:00 – 11:00 uur
Markt : Landelijk

1. De organisatie

- 1.a. Op welke wijze heeft gebiedsontwikkeling een plek binnen de organisatie?
- 1.b. Op welke wijze heeft marketing een plek binnen de organisatie?

Blauwhoed ontwikkelt sterk vanuit een conceptuele marktontwikkeling. Hierbij wordt een vergelijk gemaakt met bijvoorbeeld AM, welke meer werkt vanuit macht uit verworven grondposities. Blauwhoed ontwikkelt puur vanuit de vraagzijde, niet primair vanuit ruimtelijke kwaliteit of middelen. Aan de voorkant van een ontwikkeling bepaalt de Commercieel manager altijd, samen met Marketing en strategie, welke ideeën er zijn voor een gebied, locatie of concept. Vervolgens zijn de projectmanagers verantwoordelijk voor verdere ontwikkeling van (deel)projecten. Procesmatig gezien is dit een lijn, maar feitelijk gebeurt een ontwikkeling integraal door het samenbrengen van deze eenheden.

2. Gebiedsontwikkeling

- 2.a. Waar ligt het zwaartepunt bij gebiedsontwikkeling;

Fysiek, Sociaal, Economisch of Integraal? Ruimtelijke Kwaliteit, Marktkwaliteit of Middelen?

Primair vanuit de markt wordt beoordeeld of Blauwhoed op een locatie wil ontwikkelen. Er is een locatie; hoe ziet de locatie eruit, hoe is de markt etc? Als er geen vraag is gaat Blauwhoed niet ontwikkelen. Dit is voor Blauwhoed altijd zo geweest. Dit wordt grotendeels ook verklaard door het feit dat Blauwhoed vanuit creativiteit en kracht ontwikkelt (prijsvragen win je niet op macht). Er zijn genoeg voorbeelden van ontwikkelaars die ontwikkelen, geredeneerd vanuit het product. Er is een locatie, daar bedenkt je een product voor en daar zoek je de markt bij.

Een voorbeeld van de sociale pijler bij gebiedsontwikkeling door Blauwhoed is het inzetten op buurtbeheer na oplevering (collectief beheer). Dit draagt mede bij aan sociale binding. Ook wordt gewerkt aan het terugbrengen van economische dragers in (woon)wijken, als voorbeeld wordt het niet fysiek havengebonden havenbedrijf Hertel genoemd. Blauwhoed werkt aan een plan, waarin dit bedrijf met veel personeel weer een plek in de wijk krijgt. Dit als tegenreactie op het jarenlang naar de randen van de steden plaatsen van bedrijven (en sportverenigingen).

3. Marketing

- 3.a. Fundament 1 : Marktanalyse

- 3.a.1. Op welke wijze doet uw organisatie aan marktonderzoek?

- Extern : hard of zacht
- Intern : Kerncompetenties, SWOT

- 3.a.2. Wordt bewust ingezet op positionering van gebieden / (deel)producten?

Gesproken is over het ontwikkelen vanuit de vraag. Blauwhoed wil graag nog een stap verder gaan in het definiëren van de producten vooraf, zodat een ieder (adviseurs, maar ook consumenten) precies weet welk product er komt.

Als functionele productcomponent wordt genoemd de inzet op collectief beheer. In Parkwijk in Berkel en Rodenrijs doet Blauwhoed de eerste 5 jaar na oplevering het onderhoud van het openbare gebied. Zij is hierbij opdrachtgever voor de beheerder en draagt dus financieel en in risico. Er is een buurtVvE opgericht, die Blauwhoed na 5 jaar over zal dragen. Dit draagt bij aan wijkbinding. Blauwhoed heeft iemand in dienst die werkt aan deze constructies. Financieel "levert dit niets op" behalve een functioneel gebied, dus langdurige marktwaarde. Ook wordt genoemd dat dit mogelijk kan leiden tot spin off's (hetgeen aangeeft hoe je als marktpartij kan denken). Geslaagde projecten als visitekaartje.

Blauwhoed heeft een primair werkproces met 4 ijkpunten, besluiten van de hoofddirectie. Binnen dat primaire proces zit marktanalyse nog voor het eerste beslispunt (positienamen). Blauwhoed werkt momenteel aan een visiedocument, waarmee het proces voor marktonderzoek beter wordt uitgelijnd. Nu gebeurt dat nog op teveel verschillende manieren, vaak afhankelijk van de mensen die aan de ontwikkeling werken. Op pagina 1 van het visiedocument staat letterlijk "identiteit van het gebied", vervolgens wordt gekeken naar het bestaande aanbod, naar wat de vraag is, naar welke producten er ontbreken en welke doelgroepen wil je dus bereiken. Het visiedocument moet de drager worden van de go op de ontwikkeling (dus erg marktgeoriënteerd).

Bij marktanalyse wordt vaak gebruik gemaakt van onderzoek naar de “zachtere aspecten”. Zo werkt Blauwhoed veel met de Smart Agent Company. Er wordt gekeken naar de wijk, de bewoners in een wijk en de wijkeconomie. Dit kan erg ver gaan, zoals welke merken tandpasta mensen gebruiken en welke krant zij lezen. Dat is mogelijk weer goede input voor de inzet van de juiste marketingmiddelen (adverteren in de juiste krant).

Van daaruit wordt een SWOT van het gebied gemaakt en van daaruit volgt de aanzet van een business case. Dus wat kan je ontwikkelen, voor welke prijs, voor welke doelgroep, wat het mag kosten en wat het mogelijk kan opleveren, anders is er geen project. Dus altijd vanuit de vraagzijde en aanbodzijde (concurrentie en mensenaanbod) Ook de regionale markt wordt hierbij bestudeerd. Het belang van de regionale markt wordt hierbij wel genuanceerd. Aangegeven wordt dat bijvoorbeeld AM na de verkoop van laatste woning vaak onderzocht waar de iedereen vandaan kwam. 80 tot 90% kwam uit het gebied zelf. Dit toont vaak de beperktheid van de kracht van de regionale woningmarkt, die doelgroep bepaald niet het slagen van een ontwikkeling.

Voor wat betreft woonbeleving wordt besproken dat het voor een ontwikkelaar moeilijk is om deze te verkopen. Het is goed hoe bijvoorbeeld Smart Agent Company hiermee omgaat, zo wordt er vaak een relatie gelegd met de omgeving, parkeren en voorzieningen. Dat zijn echter niet altijd aspecten waar je als ontwikkelaar in kan sturen. Blauwhoed denkt hier meer in het “toevoegen van producten” in een wijk, om een woonbeleving verder in te vullen.

3.b. Fundament 2 : Integrale ontwikkelingsvisie

3.b.1. Wordt bewust gewerkt aan integrale (maar ook zeker marktgerichte) ontwikkelingsvisie?

- Door uw organisatie zelf, door andere partijen of gezamenlijk/interactief?

De wijze van werken van Blauwhoed is marktgeoriënteerd. De vraag vormt altijd het vertrekpunt voor de ontwikkeling van een ontwikkelingsvisie voor een gebied. Regelmatig gaat het om prijsvragen, uitgeschreven vanuit een gemeente of om een tender voor partnering vanuit bijvoorbeeld een woningcorporatie. Daarbij wordt dan gezamenlijk tot visieontwikkeling gekomen.

3.c. Fundament 3 : Marketingstrategie

3.c.1. Schets de *Product*typologie

- fysiek, functioneel, cultureel
- productkern, basisproduct, volledig product en psychologisch product

3.c.2. Wordt bewust gedaan aan productontwikkeling, productvernieuwing en/of productinnovatie?

Productontwikkeling gebeurt primair vanuit de productdefinitie, gestoeld op markt vraag. Blauwhoed wil nog verder inzetten op uitwerking van productdefiniëring (dus nog meer sturend). Wel wordt gesteld dat als het goed gaat met de markt (gespannen markt) ontwikkelaars het vaak niet erg vinden om niet heel ver te gaan in exacte productdefiniëring.

Blauwhoed heeft een afdeling “Planontwikkeling”. Hierin zit onder andere een stedenbouwkundige, een planeconoom en een architect. Van hieruit worden ook nieuwe concepten en producttypen bedacht. Blauwhoed heeft een aantal nichemarkten waar zij bewezen goed in is. Een voorbeeld hiervan is het collectief beheer, zoals dat zeer geslaagd is in Park Roozendaal in Leusden. De planontwikkelaars houden dergelijke ontwikkelingen in de gaten en gaan af en toe ook ergens kijken. Heel opvallend van het plan in Leusden (jaren 70 wijk) is dat daar nooit leegstand is, dat is dus echte marktkwaliteit, de tand des tijd doorstaand.

Aangegeven wordt dat woningcorporaties vaak ook goed in staat zouden moeten kunnen zijn om ook naar openbaar gebied en beheer te kijken. Dat gebeurt volgens Blauwhoed te weinig. Aldus een rol voor woningcorporaties in behoud van functionele/marktkwaliteit. Hier wordt aldus een relatie gelegd tussen ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit.

Het bekendste product van Blauwhoed is de “Blauwhoed Eurowoning®” Dit is in wezen een merknaam, waaraan blauwhoed heeft gewerkt. Hiermee is eigenlijk tot een psychologisch product gekomen.

Bij dit label Eurowoning® is ook een onderhoudsdienst “Eurocomfort” en een hypotheekaanbod gekoppeld. Hiermee is handig ingezet op een geheel aan aanbod van “wonen”.

Omdat het voor ontwikkelaars vaak niet mogelijk is om een gehele woonbeleving te creëren en te verkopen ziet Blauwhoed een rol om ook richting partners het belang van beleving te (blijven) verkondigen. Als voorbeeld wordt Parkwijk in Berkel en Rodenrijs aangehaald. Hier is op bepaalde plekken erg ingespeeld op identiteit en beleving door bijvoorbeeld aan de randen hele bijzonder bebouwing aan het water te ontwikkelen. Mensen herkennen de wijk in zijn geheel onder andere al hierdoor. Ook gemeenschappen worden besproken met de Haverleij in Den Bosch als voorbeeld. Dit werkt vaak goed, er is vraag naar, maar het vraagt lef om te ontwikkelen en dat hebben we met elkaar nogal eens te weinig.

3.c.3. In hoeverre is de *Plaats* bepalend bij gebiedsontwikkeling en de marketing hiervan?

Identiteit van een gebied is erg belangrijk voor de marktpotentie van een gebied. Hier worden marketingstrategie en productontwikkeling op aangepast. Den Haag zuidwest als voorbeeld. De ontwikkelaar wilde hier werken aan de identiteit, aan verbetering van het imago, dus ook inzetten op andere woonproducten. De gemeente wilde hier echter met name sturen op woningaantallen/productie, dus veel hoogbouw, hetgeen tot flinke discussies leidde.

Voor wat betreft locatieselectie wordt aangegeven dat Blauwhoed bijvoorbeeld ook in de gemeenten Sluis (Zeeland) en Venray ontwikkelen. In principe zal Blauwhoed niet snel niet voor een locatie gaan, maar wel tracht Blauwhoed zich zoveel mogelijk op de westelijke randstad te richten, maar dan voornamelijk omdat de werknemers hier vooral werken en hier het gevoel bij hebben. In kern wordt zoveel mogelijk gestuurd op een gedifferentieerde orderportefeuille. "Blauwhoed zegt natuurlijk niet snel nee, maar probeert wel bewust ja te zeggen". Er wordt verder nog gesproken over het belang om bij een plaats verder te kijken dan puur de fysieke, geografische afbakening.

3.c.4. Welk belang kent het aspect Prijs bij gebiedsontwikkeling? Meer dan alleen financieel?

Wanneer vooral vanuit macht ontwikkeld heb je altijd je boekwaarde goed te maken. Wanneer je werkt vanuit de markt vraag en van daaruit de business case opstelt, ontstaat op een andere wijze het prijssegment waarop wordt ingezet (of wordt ingeschreven). In dit kader wordt nog gewezen op de "eigen" aantrekkelijke hypotheek welke aan consumenten wordt aangeboden bij het kopen van een Eurowoning.

3.c.5. Wordt bewust omgegaan met Promotie ? Van gebieden, (deel)producten of organisatie?

Blauwhoed doet aan branding, maar zou dat nog wel meer willen doen. Een en ander is hierbij uiteraard wel afhankelijk van de opgave van de ontwikkeling. Soms is het harder nodig dan anders. Het is hierbij, zoals eerder aangegeven wel belangrijk dat ook de ontwikkelaar ruimte moet krijgen om het brand (mee te helpen) neer te zetten (Den Haag Zuidwest). Bij samenwerkingen is de gemeente vaak de trekker (van de gebiedsbranding) en lijkt een ontwikkelaar minder in de melk brokkelen te hebben. Branding van het merk Blauwhoed wordt als redelijk gezien, maar als voorbeeld van een bedrijf dat dit echt goed doet wordt AM aangehaald. Branding van de organisatienaam ten behoeve van partnership is belangrijk. Branding van de organisatienaam richting de consument is betrekkelijk. Kopers kiezen niet voor een projectontwikkelaar maar voor een woning. Grappig is dat mensen 9 van de 10 keer de makelaar of aannemer noemen en niet de ontwikkelaar. Zo betrekkelijk is eigenlijk het merk "de ontwikkelaar".

3.c.6. Wordt het Personeel getraind om marktgericht ontwikkelen en handelen?

3.c.7. Hoe is de verhouding ontwikkeling / marketing / integraal werken?

Er is gesproken over de interactie tussen ontwikkeling en marketing. Markt oriëntatie is daarmee verankerd in de genen van Blauwhoed. Blauwhoed heeft ook medewerkers bij de MCD opleiding.

3.c.8. Wordt bewust ingezet op Partnerships bij gebiedsontwikkeling en marketing bij gebiedsontwikkeling?

- Met name publiek, maatschappelijk of commercieel? Vrijwillig of noodzakelijk?

Blauwhoed ontwikkelt veel vanuit samenwerking, onder andere met woningcorporaties. Als voorbeeld van een samenwerking en de winst hiervan wordt de samenwerking tussen Mozaïek Wonen in Gouda en AM genoemd, waarbij de ontwikkelaar is binnengehaald mede om haar marktkennis. Gezamenlijk is een marktanalyse gedaan, waarbij nu ook de woningcorporatie doelgroepgericht moest denken. Dat bleek in de praktijk voor de woningcorporatie erg moeilijk te zijn. De woningcorporatie (b)leek erg vanuit wensbeelden te denken en niet vanuit feitelijke marktinzichten. Ook werd sterk ingevlogen vanuit de middenkant. Er werd direct gerekend aan woningaantallen en verkoopprijzen, welke niet aansloten bij de werkelijk vraag. Ook gemeenten lijken zo nogal eens te denken en te werken. De les die hieruit bleek was; het lef om soms even los te laten.

3.c.9. In hoeverre zijn de gebiedsontwikkelingen en de marketing hierbij afhankelijk van Politiek en bestuur? (de stempel van de overheid, de bestuurder etc.)

Blauwhoed heeft drie directieleden. De voorzitter van de directie zit er nog geen 3 jaar en een tweede werkt circa een jaar bij Blauwhoed. De directeur Financiën werk al wel langer bij Blauwhoed. Dit wordt als gemis bij Blauwhoed ervaren. Blauwhoed heeft hierdoor nog onvoldoende een gezicht naar buiten (zoals Peter van der Gugten dat is voor Proper Stok of Peter Noordanus dat is voor AM). Het zou goed zijn als de (met name naar buiten tredende) directie langer blijft zitten

3.c.10. In hoeverre wordt bewust aandacht besteed aan het *psychologische* aspect van de marketing bij gebiedsontwikkeling? (imago, vertrouwen etc.)

Een gebied dat snel verkoopt is altijd bevorderlijk voor verdere verkoop. Dat werkt op de psychologie van de markt. Als voorbeeld in dit kader wordt het Houtrust terrein in Den Haag genoemd. Daar ging van alles mis en er was veel weerstand, waardoor er een enorme vertraging is ontstaan en uiteindelijk het geloof in het gebied volledig verdween en opnieuw moest worden opgebouwd. Dat is onder meer een psychologisch aspect.

3.c.11. Wordt ook vanuit marketingoptiek ingezet op *planning* en *timing* bij gebiedsontwikkeling?

Er wordt onder meer gesproken over de soorten ontwikkelafspraken, zoals grondovereenkomsten met of zonder afnameverplichtingen, dichtgerekende plannen, verworven grondposities, gedaalde markt etc. Het komt te vaak voor dat ontwikkelingen vanuit verkeerde motieven op verkeerde momenten en dus op verkeerde wijze doorgang vinden. Zo worden locaties soms noodgedwongen te gelden gemaakt (door bijvoorbeeld een overeengekomen afnameplicht) en worden eigenlijk per definitie niet de juiste producten voor de markt ontwikkeld. Dus in het kader van planning en timing ook sterkere bewustwording van de verschillende overeenkomsten en het zoeken naar de juiste belangen van de gezamenlijkheid. Hierbij gaat het vaak wel om wederzijds vertrouwen. Zo willen gemeenten nogal eens (terecht?) cashen op de gronduitgifte en geen koppeling maken met de uiteindelijke verkoopprijzen (hebben is hebben), terwijl in ieders belang andersoortige afspraken nog wel eens beter uit zouden kunnen pakken.

4. Verbinding van de processen

Wordt naar uw oordeel, lettend op hetgeen in dit interview is besproken, door uw organisatie voldoende aandacht besteed aan verbinding van het proces van gebiedsontwikkeling met dat van marketing? Wat is uw primaire reactie?

Dat is echt de peiler, waarmee Blauwhoed groot is geworden. Dus een volmondig ja.

Als aandachtspunt wordt gesteld dat het soms lijkt dat marketing bij bijvoorbeeld woningcorporaties een andere invulling van de definitie hebben. Deze partijen zouden meer marktgeoriënteerd moeten zijn. Dit lijkt overigens wel langzaam te gebeuren, onder andere door de huidige gedwongen leegloop bij ontwikkelaars. Hierdoor komen de vaak marktgerichtere mensen steeds vaker bij woningcorporaties en bijvoorbeeld gemeenten terecht. Dat kan een goede ontwikkeling zijn.



Organogram Blauwhoed [www.blauwhoed.nl]