

“Dan verkopen we toch gewoon de boot.....?”



*Een onderzoek naar de adaptatie strategieën van een viertal Utrechtse
woningcorporaties als reactie op de economische crisis*



Studie	Master City Developer
Naam student	Michèl de Graaf
Studentnummer	327435
Studiebegeleider	Drs. ing. Gerard van Bortel
Datum	23 juli 2012

Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	5
2.	Inleiding	6
2.1	Onderwerp en aanleiding.....	6
2.2	Probleemstelling.....	7
2.3	Doelstelling, onderzoeksvraag en relevantie	9
2.4	Onderzoeksmethode	11
3.	Theoretisch kader	14
3.1	Beantwoording vraag 1 “Wat is de taak/doelstelling van een woningcorporatie in relatie tot investeringen in de vastgoedportefeuille?”	14
3.2	Beantwoording vraag 2 “Op welke wijze kunnen woningcorporaties hun ondernemerschap invullen?”	26
3.3	Beantwoording vraag 3 “Op welke wijze heeft de economische crisis woningcorporaties geraakt?”	35
4.	Van theorie naar praktijk	39
4.1	Samenvatting uitkomst literatuuronderzoek	39
4.2	Onderzoeks- en positioneringskader	41
4.3	Profielen op basis van onderzoeks- en positioneringskader.....	41
4.4	Bepaling positionering.....	43
4.5	Schematische weergave criteria positionering	45
5.	Praktijkonderzoek	46
5.1	Stichting Mitros	46
5.2	Stichting Portaal	56
5.3	Stichting Bo-Ex.....	65
5.4	Stichting Studentenhuisvesting Utrecht (SSH)	75
5.5	Samenvatting adaptatie strategieën uit het praktijkonderzoek	86
6.	Conclusies en aanbevelingen	87
6.1	Inleiding	87
6.2	Conclusies theoretisch onderzoek	88
6.3	Conclusie centrale onderzoeksvraag.....	93
6.4	Aanbevelingen.....	94
7.	Bijlagen	95
7.1	Verklarende woordenlijst.....	95
7.2	Geraadpleegde literatuur theoretisch onderzoek	96
7.3	Geraadpleegde bronnen praktijkonderzoek	97

7.4	Overzicht geïnterviewde personen	99
7.5	Vragenlijst interviewronde.....	99

1. Voorwoord

Waarde lezer,

De scriptie die voor u ligt vormt het sluitstuk van mijn Master City Developer studie. Deze studie heb ik met bijzonder veel belangstelling en plezier gevolgd. De wekelijkse colleges waren naast leerzaam, inspirerend en een aanvulling op de dagelijkse werkpraktijk ook gewoon leuk. De zeer sterke inhoudelijke betrokkenheid van zowel docenten als studenten bij de onderwerpen maakten dat de discussies er altijd toe deden.

Voor mij is de belangrijkste meerwaarde van de MCD gelegen in het feit dat ik, door de opleiding, vanuit vele perspectieven en niveaus naar gebiedsontwikkeling heb kunnen kijken. Ook heb ik het gevoel beter in staat te zijn om de intrinsieke waarde van gebieden te bepalen en dit in een breder kader te plaatsen waardoor er integraliteit kan ontstaan. Mijn taxatie is vanzelfsprekend slechts één van de vele taxaties, maar is in ieder geval wel duidelijk, coherent en onderbouwd en is een gedegen inbreng in projecten. Dit is zeer zeker een opbrengst van de MCD opleiding.

In mijn onderzoek zal ik mij richten op de reactie van een aantal woningcorporaties op de economische crisis. Meer concreet zal ik gaan onderzoeken welke effecten de economische crisis heeft op de portefeuilleontwikkeling en taakopvatting van een viertal Utrechtse woningcorporaties. Deze vraag houdt mij bezig omdat corporaties voor het eerst sinds hun bestaan worden geconfronteerd met een zeer turbulent economisch klimaat waarin, zoals altijd in ingrijpende crises, alles samenkomt. Wat ik mij hierin afvraag is wat dit betekent voor de koers die men vaart. Wordt er bijgestuurd, reeft men de zeilen of blijft men ondanks de gure economische wind dapper doorvaren?

Door omstandigheden in de privésfeer heeft het afronden van mijn studie (lees: het voltooien van mijn scriptie) langer geduurd dan gepland en normaliter toegestaan. Ik wil van de gelegenheid gebruiken maken om zowel het Academisch Comité als de MCD programmaleiding bijzonder hartelijk danken voor het feit dat zij mij in de gelegenheid hebben gesteld mijn scriptie alsnog te voltooien. Het voltooien van deze scriptie en het afronden van de MCD opleiding staat voor mij symbool voor het afsluiten van een bijzonder vervelende fase in mijn leven.

In dat kader wil ik Tom Daamen en Jeroen van Haaren hartelijk danken voor al hun steun en begrip tijdens de periode dat ik niet in staat was om aan mijn scriptie te werken. De gesprekken met Tom en Jeroen hebben mij, voor wat betreft het afronden van de scriptie, op de been gehouden. Heel, heel hartelijk dank daarvoor!

Voorts wil ik mijn begeleider Gerard van Bortel heel hartelijk danken voor zijn ondersteuning. Ik heb Gerard als een zeer professionele en kundige begeleider ervaren. Zijn adviezen en input waren inspirerend en zeer nuttig.

Vanzelfsprekend wil ik mijn werkgever, Mitros, danken voor het feit dat zij dit allemaal mogelijk heeft gemaakt.

Tot slot wil ik mijn dochters Imre en Lianne bedanken voor hun geduld en begrip en Tamara voor alle steun, adviezen en vermaningen als ik niet uit de startblokken kwam. Op naar New York!

Utrecht, juli 2012

2. Inleiding

2.1 Onderwerp en aanleiding

De titel van dit onderzoek vereist wellicht enige toelichting.

In de eerste plaats voor hen die niet of niet meer weten waar deze zin uit afkomstig is. In de tweede plaats om de relatie met dit onderzoek aan te tonen. Het citaat is (na een beperkte aanpassing) afkomstig uit een reclamespot voor een kredietverzekeraar. In de reclamespot ligt een ondernemer in bed hardop te piekeren of zijn afnemers zullen betalen. Zijn vrouw besluit met: “Ze betalen toch altijd, dus nu ook. En als ze dan niet verkopen, dan verkoop je toch gewoon de boot...?”.

Dit citaat is om twee redenen relevant in dit onderzoek.

In de eerste plaats omdat woningcorporaties de afgelopen jaren hebben gezocht naar een invulling van hun taken die aansluit bij hetgeen de samenleving van hen verwacht. In dit zoekproces zijn een aantal zaken voorgevallen waaruit duidelijk werd dat de opvattingen over de taakopvatting en bijbehorende risico's en consequenties verschillend werden ingevuld. Een veel besproken project betrof de aankoop van de SS Rotterdam door de Rotterdamse woningcorporatie Woonbron. Na een overschrijding van het budget ontstond er een discussie over de relevantie van dit project in relatie tot de taken van een woningcorporatie. De uitersten in deze discussie waren: volstrekt relevant tot volstrekt irrelevant.

In de tweede plaats is het citaat relevant omdat woningcorporaties in toenemende mate last hebben van de economische crisis en gedwongen worden meer inkomsten te genereren om te kunnen blijven investeren. Teruglopende verkopen en aangescherpte financieringseisen zorgen echter voor problemen. Woningcorporaties worden hierdoor gedwongen om scherpere keuzes te maken in welke activiteiten zij willen uitvoeren en hoe zij hun inkomsten kunnen optimaliseren zonder dat dit ten koste gaat van hun maatschappelijke doelstellingen.

In dit document wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de gevolgen van de financiële en economische crises op het beleid van een viertal woningcorporaties in de stad Utrecht. Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat woningcorporaties kapitaalintensieve activiteiten ontplooiën (vastgoedbeheer en -ontwikkeling) die ten goede dienen te komen aan het algemeen belang. De activiteiten van woningcorporaties worden ontplooid met middelen met een maatschappelijk georiënteerde bestemmingsplicht. Onderzoek naar de inzet van deze middelen in tijden van economische crisis geeft inzicht of, en zo ja, op welke wijze woningcorporaties hun koers hebben verlegd door de gewijzigde externe omstandigheden. Omdat corporaties werken met ‘maatschappelijk geld’ moet verantwoording worden afgelegd over de wijze waarop middelen zijn ingezet.

Voorondersteld wordt dat de huidige financiële en economische crises invloed hebben op het terrein waarop woningcorporaties actief zijn. Daarmee is de vraag legitiem of en in welke mate woningcorporaties een noodzaak zien om het eigen beleid aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden. Ook is het relevant welke beweegredenen hierin voor corporaties dominant is, de financiële continuïteit van de organisatie of het maximaal op peil houden van de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie.

Stagnerende verkoop van nieuwe en bestaande woningen leidt tot minder investeringsruimte waardoor nog sterker dan voorheen de ‘tering naar de nering’ moet worden gezet. Recent zijn er nieuwe afspraken gemaakt tussen de gemeente Utrecht en de Utrechtse woningcorporaties. In deze afspraken wordt, fors meer dan in voorgaande afspraken, aandacht besteed aan renovatie van woningen. Tegelijkertijd zijn ingrijpende sloop en nieuwbouwprogramma's in de afspraken minder prominent aanwezig. Mogelijk leidt de economische crisis tot meer ‘bescheiden’ interventies in de vastgoedportefeuille.

Bovendien is er een landelijke trend zichtbaar waarin corporaties zich meer richten op de kerntaak; het bouwen en beheren van sociale huurwoningen. De enkele jaren ingezette 'brede maatschappelijke' taakopvatting lijkt door veel corporaties noodgedwongen te worden verlaten. Ook vanuit de politiek is er minder steun voor een brede taakuitoefening van woningcorporaties. Het kabinet Rutte heeft de aanpak in de 'Vogelaar-wijken' beëindigd en lijkt de huursector vooral als financieel-economische factor te beschouwen in haar beschouwingen op de vaderlandse woningmarkt.

Economische crisis

Sinds medio 2008 is er een aanzienlijke omslag in de economische dynamiek waar te nemen. Gesproken wordt zelfs over de ergste crisis sinds de jaren '30 van de vorige eeuw. De gevolgen zijn op mondiaal niveau zichtbaar. Nog steeds zijn dagelijks kranten en journaals gevuld met artikelen en items die de economische ontwikkelingen proberen te beschrijven en te verklaren. Kort gezegd kan worden gesteld dat de omslag in 2008 op gang kwam door het instorten van de Amerikaanse huizenmarkt. Dit was de aanleiding tot een vertrouwenscrisis in de financiële sector. Deze vertrouwenscrisis sloeg over naar de reële economie. Hierdoor voelden bedrijven en consumenten in 'de eigen portemonnee' de, veelal negatieve, gevolgen van de problemen in de financiële sector. Hiermee werd de financiële crisis een economische crisis die door de globalisering van de hedendaagse economie in de hele wereld zichtbaar en voelbaar is.

In 2009 ontwikkelde de Europese economie zich in een voorzichtige opwaartse beweging. Kort hierop deed zich echter in Griekenland een nieuwe crisis voor; de eurocrisis. Hierdoor ontstond er in 2010 een omvangrijke crisis voor rond de euro en de onderliggende economieën van de deelnemende landen. De grootste problemen waren de tekorten op begrotingen en de omvangrijke staatsschulden. Op dit moment zijn politici, beleidsmakers en de financiële sector nog steeds bezig om de gevolgen van de genoemde ontwikkelingen op te lossen.

Corporaties zijn een van de actoren in de stedelijke gebiedsontwikkeling (Van 't Verlaat, 2008). De afgelopen jaren zijn er twee zaken zichtbaar geworden. In de eerste plaats het feit dat woningcorporaties zich, na de bruteringsoperatie, in toenemende mate zijn gaan gedragen als private partijen. Dit betekent dat woningcorporaties net als andere actoren in de stedelijke gebiedsontwikkeling moeten streven naar een sluitende business-case. In de tweede plaats wordt zichtbaar dat woningcorporaties in toenemende mate betrokken zijn bij binnenstedelijke herstructurering. Dit valt te verklaren vanuit het feit dat woningcorporaties juist in de bestaande stad hun grootste bezit hebben. Dit betekent dat corporaties bij binnenstedelijke herstructurering van enige omvang vrijwel altijd deelnemen aan het proces.

Omdat de activiteiten van woningcorporaties gefinancierd worden met zowel vreemd vermogen (leningen) als eigen vermogen (financiële reserves en verkoop van nieuw als bestaand bezit), ondervinden corporaties de gevolgen van de economische crisis dagelijks. Zowel de financiering van projecten als de afzet van nieuwbouw-koop verloopt aanmerkelijk lastig dan tien jaar geleden. Toenemende schaarste van middelen dwingt mogelijk tot het maken van (andere) keuzes en aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Voor gebiedsontwikkeling kan dit betekenen dat de aard van de ingrepen verandert, de omvang van de projecten wijzigt of projecten zelfs helemaal geen doorgang vinden. Deze aanpassing of 'adaptatie' zal binnen woningcorporaties op verschillende manieren vorm krijgen. In dit onderzoek zal worden verkend op welke wijzen een viertal Utrechtse woningcorporaties omgaan met de ingrijpende wijzigingen waarin de onderneming opereert.

2.2 Probleemstelling

Hoewel de woningcorporaties in 2010 57% van de Nederlandse nieuwbouwproductie voor hun rekening namen tegen 39% in 2007, wordt tegelijkertijd door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) op basis van het aantal afgegeven bouwvergunningen een dalende trend in de

nieuwbouwproductie voorspeld (CFV, 2010). De stijging van het aandeel van woningcorporaties in de nieuwbouwproductie wordt vooral veroorzaakt door een sterk afgenomen aandeel van de marktsector.

Hiermee wordt op twee manieren duidelijk dat woningcorporaties in tijden van economische crisis een belangrijke rol kunnen spelen in gebiedsontwikkeling; als eerste omdat woningcorporaties tot 2011 klaarblijkelijk financieel in staat waren om te blijven investeren in nieuwbouw. In de tweede plaats omdat er voor woningcorporaties geen sprake was van vraagtval waardoor de noodzaak om te blijven investeren bleef bestaan.

Ook wordt geconstateerd dat de sloop van woningen in 2010 met 18% is afgenomen ten opzichte van het gemiddelde niveau uit voorgaande jaren. Tot slot constateert het CFV dat het aantal verbeteringen (renovaties) met 33% is toegenomen. Deze renovaties zijn soberder uitgevoerd dan in voorgaande jaren. De onderstaande tabel toont de ontwikkeling over de periode 2007 t/m 2010.

Investerings renovaties	
Jaar	Investering/woongelegenheid
2010	10.600
2009	15.800
2008	14.500
2007	11.900

Bron: CFV, sectorbeeld realisaties woningcorporaties

Het CFV stelt dat corporaties door middel van nieuwbouw, sloop en verkoop kunnen bijdragen aan verbetering van de wijken. Dit betekent in de praktijk dat corporaties een prominente rol spelen in stedelijke gebiedsontwikkeling omdat zij, doordat zij al aanwezig zijn in het betreffende gebied, de mogelijkheid (of noodzaak) hebben om een gebied te (her)ontwikkelen. Een tweede reden kan zijn dat corporaties, in tegenstelling tot projectontwikkelaars in de markt, huurwoningen in exploitatie nemen en voor lange tijd aanwezig zullen zijn in het betreffende gebied. Dit betekent ook dat toekomstige revenuen door de corporaties kunnen worden geïncasseerd.

Nu duidelijk wordt dat corporaties mogelijk andere keuzes moeten maken, bestaande plannen herijken en beleid herzien, is de vraag actueel wat dit voor de stedelijke gebiedsontwikkeling betekent. Zeker gegeven het feit dat binnenstedelijke herstructurering terrein wint op de ontwikkeling van uitbreidingslocaties. De VINEX-opgave nadert zijn voltooiing, terwijl binnenstedelijke locaties om kwalitatieve of programmatische redenen toe zijn aan vernieuwing of verbetering. Een belangrijk aspect is de grotere complexiteit bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling ten opzichte van 'ontwikkelen in de wei'. Dit resulteert in een hoger risicoprofiel, hogere kosten en een langere doorlooptijd bij binnenstedelijke herstructurering.

Waar vanaf halverwege de jaren '90 in de vastgoed-projectontwikkeling forse opbrengsten werden gegenereerd en steden meeprofitteerden van deze ontwikkelingen, daar lijken de plannen nu aanmerkelijk behoudender en soberder. Financiering van projecten verloopt moeizamer doordat financiers voorzichter zijn, particulieren kopen minder snel een (andere) woning door economische onzekerheid en grondopbrengsten lopen terug door lager verkoopprijzen van nieuwbouwwoningen.

In dit onderzoek zal in beeld worden gebracht hoe een viertal woningcorporaties in Utrecht dit beleven en welke consequenties dit heeft voor de taak zij voor zichzelf zien weggelegd en de wijze waarop zijn hun taak uitoefenen. Meer specifiek zal het onderzoek zich richten op het portefeuillebeleid en de investeringen in de vastgoedportefeuille.

Er is gekozen voor een viertal corporaties die allen, in ieder geval, actief zijn in het werkgebied Utrecht-stad. Hoewel de karakter verschillen naar omvang en doelgroep, zijn ze allemaal onderhevig aan de ontwikkelingen in de regio Utrecht. Omdat de marktomstandigheden gelijk zijn, is het mogelijk om een goede vergelijking tussen deze corporaties te maken.

De volgende corporaties zullen worden onderzocht:

- Mitros
- Portaal
- Bo-Ex
- SSH

Het onderzoek richt zich op de vraag in welke mate corporaties hun beleid en werkwijze hebben aangepast ten gevolge van de economische crisis. Het onderzoek zal worden gedaan vanuit een bedrijfskundige benadering. Centraal hierin staat de vraag of en zo ja, hoe de corporaties zich hebben moeten aanpassen aan gewijzigde omstandigheden sinds 2006. Ook zal worden onderzocht welke verwachting de corporaties hebben ten aanzien van de aanpassing die benodigd zijn tot en met 2017. De keuzes om de beschouwing te starten vanaf 2006 is gemaakt omdat eerste tekenen van de economische crisis zichtbaar werden medio 2008. Door te beschouwen vanaf 2006 is zichtbaar hoe corporaties opereerden voor de economische crisis.

De beschouwing loopt tot en met 2017 omdat hiermee, vanaf heden (2012), een tijdvak van vijf jaar wordt beschouwd. De voorspelbaarheid en 'hardheid' van de voorspellingen worden binnen een termijn van vijf jaar als realistisch beschouwd. Een korte beschouwingsperiode wordt in het licht van strategische ontwikkelingen als te kort ervaren, terwijl een beschouwingsperiode van langer dan 5 jaar te veel onzekerheden oplevert waardoor uitkomsten weinig betrouwbaar worden.

In deze beschouwing zal de nadruk liggen op de wijzigingen in het portefeuillebeleid omdat het vastgoed voor corporaties het 'vehicle' is waarmee de maatschappelijk taak wordt gerealiseerd. Bovendien is het vastgoed voor corporaties een zeer dominante factor in de bedrijfsvoering, waardoor strategische keuzes met betrekking tot de ondernemingsdoelen en bedrijfsvoering een duidelijke relatie hebben met de vastgoedportefeuille.

2.3 Doelstelling, onderzoeksvraag en relevantie

2.3.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop corporaties hebben gereageerd op de economische crisis die medio 2008 zichtbaar werd. Gewijzigde omstandigheden vragen om adaptatiestrategieën om binnen het gewijzigde speelveld actief te kunnen blijven. Dit kan betrekking hebben op de concrete voornemens met betrekking tot de inrichting van de vastgoedportefeuille, maar ook op de wijze hoe men de eigen 'taak' en 'opgave' definieert en op welke wijze men deze wil realiseren.

2.3.2 Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

In hoeverre en op welke wijze heeft de economische crisis de ontwikkeling van de vastgoedportefeuilles en taakopvatting in de periode 2006 tot en met 2017 van een viertal Utrechtse woningcorporaties beïnvloed?

Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden worden de volgende deelvragen geïntroduceerd:

Deelvragen

1. *Wat is de taak/doelstelling van een woningcorporatie in relatie tot investeringen in de vastgoedportefeuille?*
2. *Op welke wijze kunnen woningcorporaties hun ondernemerschap invullen?*
3. *Op welke wijze heeft de economische crisis woningcorporaties geraakt?*
4. *Op welke wijze zijn de Utrechtse corporaties omgegaan met economische en financiële crises, maatschappelijk ondernemerschap en de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille?*
5. *Welke verandering in de samenstelling van de vastgoedportefeuille van de Utrechtse corporaties heeft in de periode 2006 – 2010 plaatsgevonden?*
6. *Welke verandering in de samenstelling van de vastgoedportefeuille van de Utrechtse corporaties verwachten de corporaties in de periode 2012 – 2017 te hebben gerealiseerd?*

De hierboven geformuleerde deelvragen zijn op hoofdlijnen in een tweetal categorieën te verdelen. Deelvraag 1 t/m 3 hebben betrekking op de generieke context van woningcorporaties. Deze vragen zijn op alle Nederlandse woningcorporaties van toepassing. Deelvraag 4 t/m 6 hebben betrekking op de specifieke Utrechtse situatie.

2.3.3 Afbakening

Onder de economische en financiële crises worden de gevolgen voor Nederland van mondiale economische en financiële ontwikkelingen verstaan zoals deze zich van medio 2008 tot heden voordoen. Meer specifiek zal onderzocht worden welke gevolgen de vraaguitval op de woningmarkt, de verminderde financierbaarheid en eventueel hiervan afgeleide factoren de investeringen van woningcorporaties beïnvloeden.

Onder afgeleide factoren worden politieke en maatschappelijke ontwikkelingen verstaan die woningcorporaties zodanig raken, dat de een wijziging van beleid nodig is om de bedrijfsvoering te waarborgen. Enkele voorbeelden hiervan zijn invoering van de vennootschapsbelasting en de (mogelijke) bijdrage aan de huurtoeslag in de vorm van een heffing.

Het onderzoek zal verkennend en vergelijkend van aard zijn en zich richten op een viertal Utrechtse corporaties, namelijk: Mitros, Portaal, Bo-Ex en de SSH. Er wordt gekozen voor een viertal Utrechtse corporaties omdat zij allen in hetzelfde marktgebied, de stad Utrecht, actief zijn. Omdat het marktgebied eenduidig is, kan hierdoor worden vergeleken welke specifieke keuzes de corporaties maken. Bovendien is het verkrijgen van informatie, doordat ik werkzaam ben bij Mitros, goed gewaarborgd.

De omvang van de portefeuilles verschilt zowel voor wat betreft omvang, kwaliteit en doelgroep. Hiervan uitgaande kan dit hebben geleid tot andere adaptatiestrategieën bij de genoemde corporaties.

Er wordt in het onderzoek expliciet ingegaan op het gevoerde en te voeren portefeuillebeleid. Er slechts zijdelings aandacht besteed aan zogenaamde 'sociale programma's'. Deze werden in het kader van de Vogelaar aanpak uitgevoerd, maar gezien de sterke politiek-ideologische achtergrond, is de houdbaarheid hiervan beperkt. Het kabinet Rutte heeft besloten deze aanpak te staken. Ook is het bijna onmogelijk om te voorzien of en hoe dit beleid in de toekomst vorm zal krijgen. De verwachting is wel dat dit bij de beschouwing van de taakopvatting nader ter sprake zal komen.

2.3.4 Verantwoording

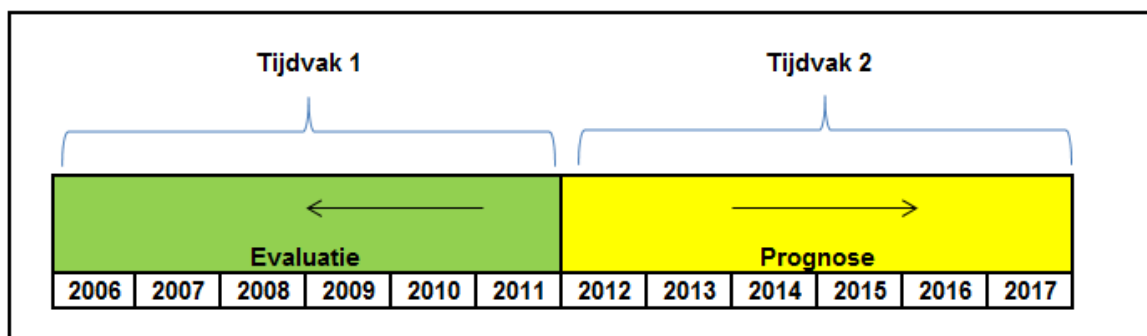
Investeringsbeslissingen bij corporaties worden, grofweg, genomen op basis van een afweging tussen financiële en maatschappelijke doelstellingen. Bij corporaties is het nemen van een verantwoorde investeringsbeslissing hierdoor gecompliceerd. Immers, hoewel een investering financieel wellicht niet optimaal is, kan deze omwille van het realiseren van een maatschappelijke doelstelling toch gewenst zijn. Een lager rendement is een economisch offer dat kan worden gedaan ten gunste van het behalen van een maatschappelijke doelstelling. De huidige economische tegenwind kan de complexiteit rond deze afweging vergroten. Onder invloed van een ongunstig financieel klimaat lijkt het kiezen voor financieel rendement de veiligste optie. De vraag is echter of dit niet leidt tot een suboptimale uitvoering van de maatschappelijke taak door woningcorporaties. Mogelijk zijn er gebieden waarin slechts door onrendabel te investeren een verbetering van de wijk kan worden gerealiseerd.

Omdat door de economische crisis de financiële haalbaarheid van gebiedsontwikkelingen onder druk staat neemt de noodzaak toe om te komen tot investeringsbeslissingen op basis van een heldere beleidslijn en een transparant afwegingskader. Het is van belang om zicht te krijgen op welke wijze hiermee wordt omgegaan omdat dit inzicht kan geven in de wijze waarop, ook in economisch zware tijden, het maximale maatschappelijk rendement kan worden gegenereerd.

De wetenschappelijke relevantie is gelegen in het feit dat door inzicht te krijgen in de adaptatiestrategieën van corporaties en de met elkaar te vergelijken de voorspelbaarheid van (toekomstige) reacties kan toenemen. Het onderzoek zal inzicht geven in de mogelijke impact van exogene invloeden op de portefeuillestrategie van corporaties.

2.4 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is verkennend en vergelijkend van aard. Er zal onderzoek worden gedaan naar het beleid van de vier geselecteerde Utrechtse woningcorporaties op het terrein van de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille. Hierbij wordt de ontwikkeling in de periode 2006 t/m 2011 aangehouden. Daarnaast zal de corporaties worden gevraagd door middel van een prognose inzicht te geven in de verwachting over het portefeuillebeleid in tot 2017. Er wordt gekozen voor een tijdvak van 5 jaar na 2012 omdat verondersteld wordt dat beleidsvoornemens binnen 5 jaar redelijk 'hard' zijn.

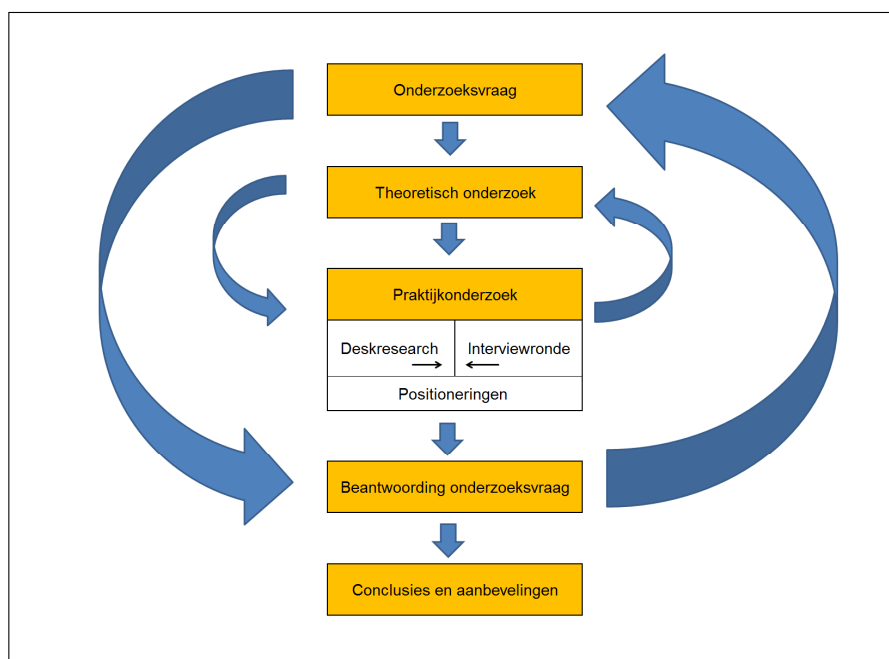


Via de volgende werkwijze zal antwoord worden gegeven op de zes deelvragen:

Deelvraag 1	Wat is de taak/doelstelling van een woningcorporatie in relatie tot investeringen in de vastgoedportefeuille? Onderzoeksaanpak: theoretisch onderzoek (literatuurstudie)
Deelvraag 2	Op welke wijze kunnen woningcorporaties hun ondernemerschap invullen?

	Onderzoeksaanpak: theoretisch onderzoek (literatuurstudie)
Deelvraag 3	Op welke wijze heeft de economische crisis woningcorporaties geraakt? Onderzoeksaanpak: theoretisch onderzoek (literatuurstudie)
Deelvraag 4	Op welke wijze zijn de Utrechtse corporaties omgegaan met economische en financiële crises, maatschappelijk ondernemerschap en de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille? Onderzoeksaanpak: empirisch onderzoek d.m.v. interviews via vaste, semi-gestructureerde, vragenlijst
Deelvraag 5	Welke verandering in de samenstelling van de vastgoedportefeuille van de Utrechtse corporaties heeft in de periode 2006 – 2011 plaatsgevonden? Onderzoeksaanpak: empirisch onderzoek d.m.v. interviews via vaste, semi-gestructureerde, vragenlijst en Corporatie in Perspectief rapportages van Centraal Fonds Volkshuisvesting, ondernemingsplannen en visitatierapporten
Deelvraag 6	Welke verandering in de samenstelling van de vastgoedportefeuille van de Utrechtse corporaties verwachten de corporaties in de periode 2012 – 2017 te hebben gerealiseerd? Onderzoeksaanpak: empirisch onderzoek d.m.v. interviews via vaste, semi-gestructureerde, vragenlijst en Corporatie in Perspectief rapportages van Centraal Fonds Volkshuisvesting, ondernemingsplannen en visitatierapporten

2.3.5 Schematische opstelling onderzoekstructuur



Het onderzoek heeft tot doel de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Hiertoe zal middels een theoretisch onderzoek de geformuleerde deelvragen worden onderzocht en beantwoord. Hiermee ontstaat een theoretisch kader waarmee uitvoering kan worden gegeven aan het praktijkonderzoek. Het praktijkonderzoek kan worden verdeeld in een drietal activiteiten; deskresearch, een interviewronde en positionering. Middels deskresearch zullen op basis van beschikbare theoretische bronnen de geselecteerde woningcorporaties worden onderzocht. In de interviewronde zullen de bevindingen worden getoetst en, indien nodig, nader worden onderzocht.

De uitkomst van de deskresearch en de interviewronde vormen vervolgens de basis voor de positionering van de geselecteerde woningcorporaties. Deze positionering behelst het inzichtelijk maken van de wijzigingen die zijn opgetreden en (waarschijnlijk) zullen optreden in de investeringen van de betreffende corporaties.

Op basis van de positioneringen zal vervolgens de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord en worden aanbevelingen geformuleerd.

3. Theoretisch kader

3.1 Beantwoording vraag 1 “Wat is de taak/doelstelling van een woningcorporatie in relatie tot investeringen in de vastgoedportefeuille?”

3.1.1 Historisch perspectief

Woningcorporaties spelen lange tijd een belangrijke rol op de Nederlandse woningmarkt. Eind 19^e, begin 20^e eeuw ontstonden zij veelal uit particulier initiatief. Een van de belangrijkste doelstellingen was het verbeteren van de leefomstandigheden van de arbeidersklasse. Met de komst van de Woningwet in 1901 kwamen er meer mogelijkheden voor particuliere instellingen (de voorlopers van de huidige corporaties) om subsidie te verkrijgen voor bouw van woningen ten behoeve van het algemeen belang.

Eind jaren '80, begin jaren '90 werd door het derde kabinet-Lubbers een ingrijpende hervorming in de sociale huursector aangekondigd. De achterliggende reden hiervan was het versoberen van verzorgingsstaat-arrangementen. Aanleiding hiervoor was het streven van het kabinet om het 'huishoudboekje' van de staat weer op orde te krijgen en taken niet per definitie door de overheid hoefden te worden uitgevoerd in het private domein onder te brengen (Gerrichhauzen, 2010) In feite werden de corporaties hiermee voor een belangrijk deel losgekoppeld van de overheid. De schulden aan de overheid en subsidies van de overheid werden tegen elkaar weggestreept. In 1995 hebben de woningcorporaties en de rijksoverheid bij elkaar uitstaande financiële verplichtingen (ruim € 16 mrd nog uit te betalen objectsubsidies tegen € 17 mrd af te lossen rijksleningen) in één keer tegen elkaar weggestreept.

Ontwikkeling van corporaties na de bruteringsoperatie

In zijn artikel “Woningcorporaties: de onmisbare schakel” citeert Leo Gerrichhauzen (2010) Jan van der Schaar: “Rond 1990 was Nederland hersteld van een zware economische crisis, maar niemand verwachtte de economische groei die het laatste decennium voor de eeuwwisseling zou kenmerken. Het verzelfstandigingsproces startte in een situatie vol onzekerheden. De rente was hoog. Het was onduidelijk of de hoogrentende leningen waar veel corporaties mee kampten met succes afgelost en geherfinancierd konden worden. Door forse huurstijgingen werden bezuinigingen op subsidies afgedwongen.”

Uit de uitspraak van Van der Schaar valt op te maken dat voorafgaand aan de bruteringsoperatie de verwachtingen ten aanzien van ‘businesscase’ voor de corporaties aanmerkelijk negatiever werd ingeschat dan uiteindelijk is gerealiseerd. Corporaties hebben op dit moment een 2,4 woningen in bezit, iets minder dan de helft van de Nederlandse woningvoorraad. Ook heeft de sector, afgaande op de beoordeling van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, zowel solvabiliteit als continuïteit in voldoende mate gewaarborgd. Bovendien is het vermogen van woningcorporaties, door de stijging van de huizenprijzen in de jaren '90, fors toegenomen.

Het zogenaamde ‘solvabiliteitsoordeel’ van het CFV heeft betrekking op de balansdatum haar verplichtingen kan nakomen. Hierbij worden financiële effecten van voorgenomen activiteiten buiten beschouwing gelaten.

Het CFV (CFV, 2011) geeft aan dat naarmate de corporatie groter is, de gemiddelde solvabiliteit lager is. Wel merkt het CFV dat de onderlinge verschillen tussen de groepen groot zijn. Er kan dus in het algemeen in worden gesteld dat kleine corporaties gemiddeld een hogere solvabiliteit hebben dan grote corporaties.

Het ‘continuïteitsoordeel’ van het CFV heeft betrekking op toekomstige lasten en baten van voorgenomen activiteiten in verhouding tot de financiële mogelijkheden waarbij wordt uitgegaan van

de beleidskeuzes van de corporatie. Het CFV beoordeelt corporaties hierop en waardeert dit op een gedifferentieerde schaal. Hierin komt tot uitdrukking in hoeverre de continuïteit is gewaarborgd en, als dit niet het geval is, op welk moment in de komende vijf jaar het CFV verwacht dat dit leidt tot problemen.

Het feit dat beide oordelen voor het overgrote deel van de corporaties in het beoordelingsjaar 2010 voldoende waren geeft aan dat zowel de huidige als de toekomstige financiële positie geen aanleiding geven tot acute zorg voor de toekomst.

3.1.2 Prestatievelden volgens Besluit Beheer Sociaal Huursector (BBSH)

Na de bruteringsoperatie is in het Besluit Beheer Sociaal Huursector (BBSH) het kader vastgelegd waarbinnen corporaties moeten handelen¹. De corporaties worden beoordeeld op hun prestaties binnen deze prestatievelden. Voor wat betreft de beoordeling geldt dat slechts over de huisvesting van de doelgroep van beleid (huishoudens met lage inkomens) gedetailleerde taken zijn vastgelegd. Voor de overige prestatievelden is dit niet het geval. Hier kiest de wetgever ervoor om deze velden gezamenlijk te laten invullen door corporaties en gemeenten (Dankert, 2011).

Volgens het BBSH dienen de werkzaamheden van woningcorporaties op het terrein van de volkshuisvesting te liggen. Het BBSH noemt zes prestatievelden:

1. kwaliteit van de woningen;
2. verhuur van de woningen;
3. betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
4. financiële continuïteit;
5. leefbaarheid;
6. wonen en zorg.

Verder geeft het BBSH regels over de verslaglegging en het toezicht op woningcorporaties. De afgelopen jaren zijn er meerdere malen incidenten geweest waaruit bleek dat toezicht op corporaties niet naar behoren is geregeld. De uit de hand gelopen situatie rond de SS Rotterdam (woningcorporatie Woonbron), de exorbitante beloning van de (inmiddels vertrokken) bestuurder bij Rochdale en de speculaties met complexe financiële producten (derivaten) bij Vestia zijn voorbeelden waaruit blijkt dat de richtlijnen over intern en extern toezicht in de corporatiesector niet waterdicht zijn. In het BBSH wordt voorts gesteld dat alle andere activiteiten die corporaties ondernemen op het gebied van de volkshuisvesting moet liggen, maar ook een bijdrage moeten leveren aan de uitvoering van de kerntaken moeten leveren (hierbij moet sprake zijn van een "causaal verband") (Min. Vrom, 2005).

Er kan worden gesteld dat er voor corporaties veel manieren zijn om hun taken te realiseren. Het BBSH biedt, ondanks een voorgeschreven causaal verband tussen kerntaken en ander activiteiten, veel ruimte voor corporaties om de breedte van de eigen taakopvatting zelf te definiëren. Er kan worden gekozen voor een benadering waarin men vooral vastgoed georiënteerd is en zaken als leefbaarheid en bewonersparticipatie in de kantlijn invult. Er kan echter ook worden gekozen voor een benadering waarin het vastgoed slechts faciliterend is aan andere doelstellingen zoals sociale stijging en emancipatie van (toekomstige) bewoners.

3.1.3 Recente ontwikkelingen in corporatiesector

Nieboer en Gruis (Nieboer en Gruis, 2011) constateren dat de invulling van de genoemde taakvelden in 2011 een aantal opvallende verschillen vertoont ten opzichte van drie jaar eerder. Zo wordt er een grotere concentratie op de lage-inkomensgroepen waargenomen, meer nadruk op optimalisatie van bestaande diensten en minder inzet op commerciële activiteiten.

In termen van rendement geven corporaties de voorkeur aan het behalen van financieel rendement boven het behalen van maatschappelijk rendement. Gruis introduceert de hypothese dat dit wellicht het gevolg is van een verslechterde liquiditeitspositie en toegenomen risicobesef bij corporaties.

¹ Binnenkort zal het Bbsh worden vervangen door de nieuwe, herziene Woningwet. Hierin o.a. worden bepalingen over taakveld en toezicht worden opgenomen. Ten aanzien van de 'breedte' van het taakveld geldt dat hierin waarschijnlijk weinig zal veranderen.

Ook het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) concludeert dat eind 2010 de exploitatie van het bezit weer centraal staat bij woningcorporaties. Dit blijkt uit een groei van de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde² van 81,2% in 2008 naar 83,7% in 2010). Hieruit wordt, volgens het CFV, tevens duidelijk dat de piek in de projectontwikkeling achter de rug is (CFV, 2011).

Hieraan kan worden toegevoegd dat ook de context waarin corporaties acteren ingrijpend is veranderd. Het kabinet Rutte heeft de ingezette 'Vogelaar-aanpak', waarin corporaties een cruciale rol spelen, afgebouwd. Hierdoor zal ook in de verantwoordings sfeer, zowel impliciet als expliciet, minder aandacht zijn voor zaken als 'maatschappelijk rendement'. Ook vanuit de politiek ligt de nadruk in beschouwingen van de corporatiesector op dit moment vooral op financieel-economisch terrein (omvang sociale huursector, verleggen kosten huurtoeslag, right-to-buy).

In algemene beschouwingen op de woningmarkt en de positie van woningcorporaties hierin komt de Sociaal Economisch Raad met een aantal knelpunten. Een deel van deze knelpunten is direct terug te voeren op het relatief algemene en vrijblijvende karakter van het BBSH. De SER formuleert de volgende knelpunten:

1. Vermogensovermaat in de sector en inefficiënte besteding van middelen.

De financiële vermogensontwikkeling van de corporatiesector leidt regelmatig tot discussie. Die richt zich vooral op de vermogensovermaat van (rijke) corporaties ('vermogen-in-de-dode-hand'). Er bestaat een serieus risico dat dit vermogen niet maatschappelijk wordt ingezet, maar geleidelijk weglekt, danwel ondoelmatig wordt besteed. Er zijn bijvoorbeeld aanwijzingen dat in de corporatiesector goldplating optreedt: met managementsalarissen ver boven de Balkenende-norm, ruime arbeidsvoorwaarden, luxueuze kantoren, etc. Belangrijke vraag is hoe dit vermogen-in-de-dode-hand zo effectief mogelijk kan worden ingezet, waarbij het uitgangspunt is dat maatschappelijk vermogen een volkshuisvestelijk doel dient.

2. De vage taakafbakening van de corporaties en het ontbreken van prikkels om te investeren.

Door het ontbreken van een scherp omschreven takenpakket in het Besluit beheer sociale huursector (Bbsh) kent de sector geen duidelijk normatief kader.

Een complicatie is dat een gedetailleerde taakomschrijving op gespannen voet zou staan met de noodzaak van maatwerk op lokaal niveau. Een ander knelpunt is dat in het huidige Bbsh investeringstaken nagenoeg ontbreken. Woningcorporaties krijgen onvoldoende prikkels om te investeren. Toch kan worden geconstateerd dat juist corporaties in crisistijd aanmerkelijk meer investeren dan commerciële investeerders.

3. Gebrekkig intern en extern toezicht.

Er is veel kritiek op het interne en externe toezicht op de corporaties; de governance van woningcorporaties (monitoring, toezicht en verantwoording) is onvoldoende. De prestaties van de corporaties zijn te weinig transparant en meetbaar. Zo ontbreekt bij de huidige verantwoordingsmethodiek bijvoorbeeld inzicht in de oorzaken van de forse stijging van de bedrijfslasten. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid zijn in de periode 2004-2008 namelijk gestegen met 32,8 procent. De cumulatieve inflatie over die periode bedroeg slechts 8,4 procent. Het recente voorstel voor een Nederlandse Autoriteit Toegelaten Instellingen biedt wellicht perspectief op beter extern toezicht.

4. Ontbreken van een level playing field met commerciële verhuurders.

De afgelopen jaren begeven woningcorporaties zich steeds vaker op de koopmarkt en de geliberaliseerde huurmarkt. Deze commerciële activiteiten hebben geen relatie met sociaal achtergestelde huishoudens en vinden in directe concurrentie met commerciële aanbieders plaats. Door de inzet van het maatschappelijke gebonden vermogen van woningcorporaties voor commerciële activiteiten ontstaat een ongelijk speelveld met commerciële verhuurders. Na een jarenlange discussie is eind 2009 overeenstemming bereikt tussen het kabinet en de Europese Commissie over de staatssteunregeling voor corporaties en de bijzondere projectsteun voor de aandachtswijken.

² De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt tot stand door een zestal, door het CFV bepaalde, rekenkundige stappen toe te passen op de bedrijfswaarde. Hiermee ontstaat een geüniformeerde bedrijfswaarde waardoor onderlinge vergelijking mogelijk is.

Na implementatie van deze overeenstemming zal moeten blijken of hiermee een gelijk speelveld wordt bereikt.

5. Ontbreken van een betekenisvolle, actuele gemeentelijke woonvisie in vele gemeenten.

Een gemeentelijke woonvisie is het centrale aangrijpingspunt voor prestatieafspraken met woningcorporaties. Vaak ontbreken actuele, concrete gemeentelijke woonvisies echter of is er geen sprake van monitoring en actualisering. Borging van publieke belangen op (boven)lokaal niveau is daardoor niet goed mogelijk. Dit speelt vooral in kleinere gemeenten die niet beschikken over een professionele gemeentelijke dienst (SER, 2010).

De knelpunten die worden geformuleerd door de SER zijn fundamenteel van aard. De knelpunten hebben betrekking op inzet van middelen, prestaties van woningcorporaties en het toezicht op woningcorporaties. De SER volgend, kan worden gesteld dat de effectiviteit van het BBSH beperkt is. Het BBSH behoort immers te voorzien in een kader waarin deze zaken op een juiste en effectieve wijze verlopen.

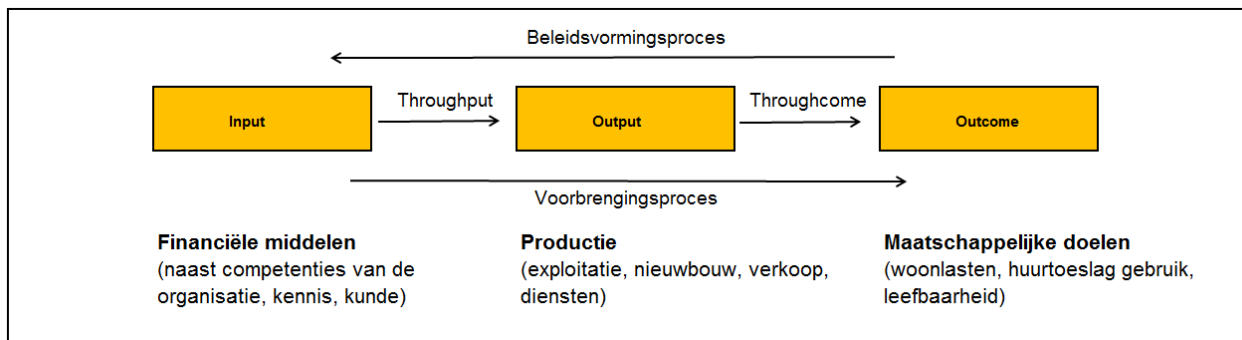
Kort gezegd lijkt het erop dat corporaties op dit moment 'terug naar de basis' gaan. Er lijkt meer aandacht voor de kerntaken: het huisvesten van de lage inkomens, kwaliteit van de voorraad en dienstverlening optimaliseren en het bepalen van een verantwoord financieel rendement. Daarnaast is het aannemelijk dat, als de zienswijze van de Sociale Economische Raad wordt overgenomen zoals verwoord in "Naar een integrale hervorming van de woningmarkt", er op de middellange en lange termijn wijzigingen zullen worden doorgevoerd in het BBSH zodat de overheid meer grip te krijgen op activiteiten en vermogens van corporaties. Hierbij ligt het in de lijn der verwachting dat het kader voor corporaties nauwer wordt. Dit zal vervolgens leiden tot een meer gedefinieerde taakopvatting.

3.1.4 Hoe worden doelen en taken gerealiseerd?

Het BBSH benoemt de prestatievelden waarop woningcorporaties actief moeten zijn. In de wijze waarop dit wordt ingevuld door corporaties is veel ruimte gelaten. Dit betekent dat corporaties veel beleidsruimte hebben in de wijze waarop zij hun taakopvatting uitleggen en vormgeven.

Er zijn echter wel een aantal uitgangspunten te benoemen die kunnen worden toegepast op alle woningcorporaties. Van Os (Van Os, 2007) stelt: "Corporaties onderscheiden zich van andere vastgoedondernemingen doordat zij niet streven naar het maken van winst, maar naar het realiseren van maatschappelijke doelstellingen".

Van Os heeft in het volgende schema het voortbrengingsproces en het beleidsvormingsproces van corporaties inzichtelijk gemaakt:

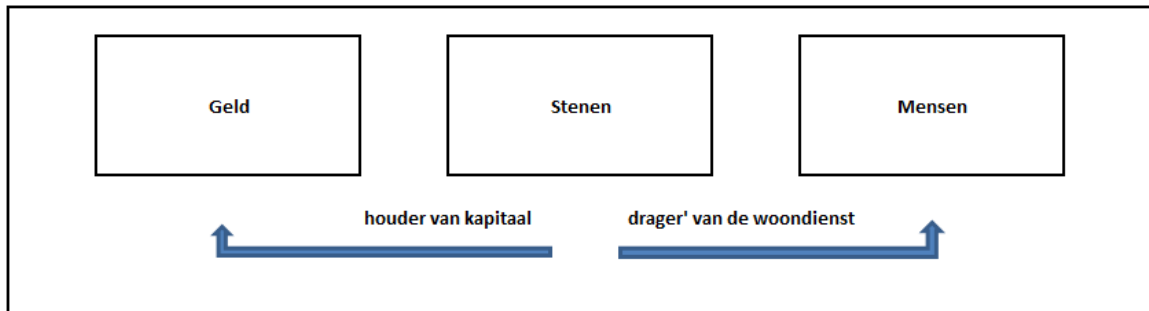


Uit het schema volgt dat de input wordt bepaald door de outcome. Meer concreet: de gewenste maatschappelijke doelstellingen bepalen de allocatie van middelen. De output (de woningen en diensten) zijn voor een corporatie 'slechts' een middel om het uiteindelijke doel (het realiseren van de maatschappelijke doelen) te kunnen realiseren. Dit model is op alle woningcorporaties van toepassing. De invulling van de maatschappelijke doelen en het gewicht dat hier door individuele

corporaties aan wordt toegekend, zal echter per corporatie verschillen. Dit heeft namelijk een directe relatie met de wijze waarop men de eigen maatschappelijke taak uitlegt.

Van Os (Van Os, 2007) stelt dat de 'stenen', de vastgoedportefeuille, van corporaties twee functies heeft; houder van kapitaal en drager van de woondienst.

Schematisch:



Uit het model van Van Os blijkt dat een vastgoedportefeuille van een corporatie enerzijds voorziet in het vermogensbeheer en anderzijds voorziet in het realiseren van de gewenste 'outcome'. Hierbij geldt vanzelfsprekend dat de functie van het vermogensbeheer minimaal moet voorzien in het behoud van de huidige waarde omdat anders door inflatie het vermogen afneemt waardoor er minder maatschappelijke doelstellingen kunnen worden gerealiseerd.

Corporaties laten zich bij hun activiteiten niet alleen leiden door financieel rendement, maar ook door de bijdrage van de activiteiten aan hun doelstellingen (maatschappelijk rendement). Woningcorporaties nemen bij nieuwe investeringen vaak genoegen met een beperkt financieel rendement, omdat zij dan bepaalde bedrijfsdoelen kunnen realiseren, zoals de realisatie van goedkope woningen voor huishoudens met lage inkomens (die anders niet zouden worden gebouwd) of het realiseren van een bepaalde kwaliteit van woningen en woonomgeving (die anders niet zou worden gerealiseerd) (Gruis, 2000).

In feite betekent dit dat een corporatie in termen van rendement als rendementseis kan volstaan met de rente op het vreemd vermogen vermeerderd met inflatie. Hiermee kan de rente worden voldaan en wordt de waarde van het vermogen op peil gehouden door te corrigeren voor inflatie. Wordt een hoger rendement behaald, dan ontstaat er een vermogensovermaat die extra kan worden ingezet ten behoeve van het behalen van ondernemingsdoelstellingen. Corporaties hebben een relatief grote vrijheid om deze ondernemingsdoelstelling, en daarmee de inzet van de vermogensovermaat, zelf te bepalen.

De bedrijfsvoering van corporaties die gebaseerd is op enerzijds financieel economische doelstellingen en anderzijds maatschappelijke doelstellingen maken het hybride karakter van een woningcorporatie zichtbaar. Dit vereist een afwegingskader waarin 'harde' financieel economische én maatschappelijke aspecten kunnen worden geïntroduceerd, gewogen en beoordeeld.

3.1.5 Hoe voeren corporaties portefeuillebeleid?

Woningcorporaties hebben een maatschappelijke doelstelling. Voor het realiseren van deze maatschappelijke doelstelling worden woningen en vermogen ingezet. Om ervoor te zorgen dat de geformuleerde doelen worden behaald, de continuïteit is gewaarborgd en risico's voldoende zichtbaar zijn, voeren corporaties portefeuillebeleid.

Van Os (Van Os, 2007) formuleert het als volgt:

"De corporatie vertaalt de doelstellingen met betrekking tot het vastgoed in concrete doelstellingen voor de vastgoedportefeuille en voor het facetbeleid. De doelstellingen voor de vastgoedportefeuille hebben betrekking op de zogenaamde ideaalportefeuille. Uit een vergelijking tussen de

ideaalportefeuille en de huidige portefeuille volgt een transformatieopgave. De corporatie legt de transformatieopgave in de portefeuille vast in een portefeuilleplan in de vorm van doelstellingen op product-markt combinatie niveau.”

De afgelopen twintig jaar zijn er een viertal ontwikkelingen waar te nemen die de behoefte aan een eigen, professioneel en marktgeoriënteerd portefeuillebeleid bij sociale verhuurders hebben vergroot:

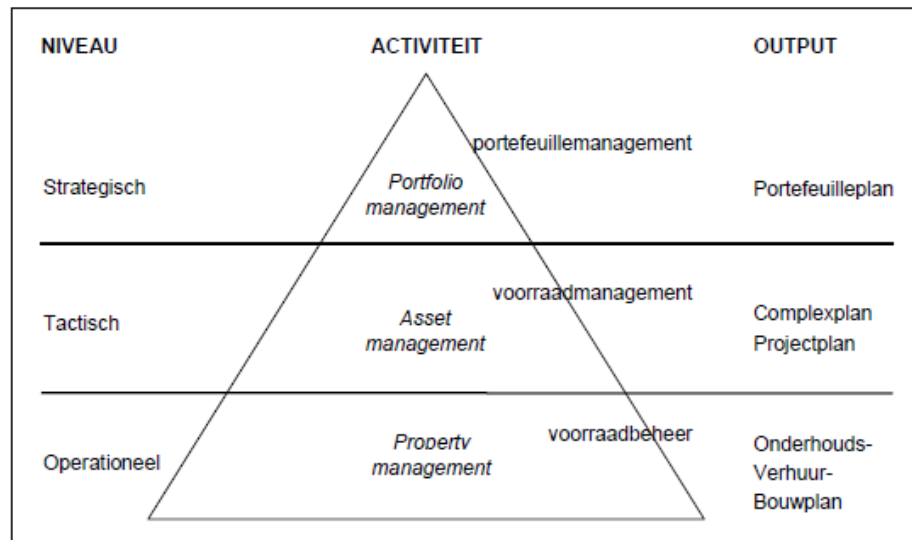
1. *De verzelfstandiging van de Nederlandse sociale huursector*
Hierdoor is de verhouding met de overheid ingrijpend gewijzigd. Corporaties moeten zelf zorgen van de continuïteit van het bedrijf en het genereren van voldoende inkomsten. Om dit te waarborgen is een gestructureerde en betrouwbare planning van toekomstige voornemens en activiteiten noodzakelijk
2. *De dynamiek in de eisen die aan de Nederlandse woningvoorraad gesteld worden;*
De woonconsument stelt, ook in de sociale huursector, o.a. door toegenomen welvaart hogere eisen aan woonruimte. Hierbij kan worden gedacht aan oppervlakte van de woningen, voorzieningen in de woning en duurzaamheid. Omdat vernieuwing van de voorraad door herstructurering en toevoeging slechts voorziet in beperkt deel van de voorraad, zal ook in de bestaande voorraad moeten worden geïnvesteerd om deze op niveau te krijgen. Omdat deze ingrepen zeer kapitaalintensief zijn, is een betrouwbaar instrument als een portefeuilleplan nodig.
3. *De interne structuur van de Nederlandse sociale-huursector*
Na de verzelfstandiging van de woningcorporaties heeft er een fusiegolf plaatsgevonden. Hierdoor werd bezit van verschillende organisaties samengevoegd in een woningportefeuille. Door de toenemende schaalgrootte werd de complexiteit van het portefeuille- en vastgoedbeleid groter waardoor het belang van een uitgebalanceerd portefeuillebeleid is toegenomen.
4. *De stedelijke huurstructurering³.*
Door de grote investeringsopgave in het kader van de stedelijke herstructurering was portefeuillebeleid noodzakelijk om naast het in beeld brengen van de volkshuisvestelijke consequenties van de herstructurering, ook de financiële risico's te managen (Nieboer, 2009).

Er zijn om vorm te geven aan het portefeuillebeleid verschillende theorieën ontwikkeld. In 3.1.6 en 3.1.7 zullen achtereenvolgende de managementtriade en de beleidsachtbaan worden behandeld. Deze theorieën bieden op een duidelijke en gestructureerde wijze inzicht op de factoren die een rol spelen bij portefeuillebeleid. Omdat deze theorieën belangrijke informatie bevatten die kunnen helpen bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag, zullen de theorieën in de volgende sub-paragrafen kort worden beschreven.

³ In aanvulling op Nieboer kan worden gesteld dat ook het fenomeen 'krimp' vraagt om professioneel portefeuillebeleid. Krimp vraagt immers om een strategie waarbij enerzijds (toekomstige) volkshuisvestelijke belangen gewaarborgd blijven, terwijl anderzijds een afname van de portefeuilleomvang niet mag leiden tot een onevenredig hoge afname van het maatschappelijk kapitaal.

3.1.6 Managementtriade

Binnen een corporatie zijn voor wat betreft het vastgoedbeleid een drietal aggregatieniveaus te onderscheiden (Verdooren, 2001).



In bovenstaand model wordt er vanuit gegaan dat top-down de te volgen strategie wordt bepaald. Deze wordt vervolgens op de onderliggende niveaus tactisch en operationeel vertaald. Daarnaast is er een bottom-up beweging zichtbaar wanneer managementrapportages uit de operationele en tactische lagen aanleiding geven tot bijstellen van de strategie. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een situatie waarin er bij een complex sprake is van zeer hoge exploitatielasten doordat de onderhoudslasten hoog zijn.

In 'Onroerend goed als belegging' (Van Gool et al., 2001) beschrijft Van Gool 'op basis van zijn doelstellingen, plannen en marktvooruitzichten, stelt een belegger criteria vast waaraan investeringsmogelijkheden moeten voldoen' (dit is het strategisch niveau in termen van de managementtriade). Hieruit wordt duidelijk dat een belegger, in termen van tijd, gericht is op de toekomst. Er wordt immers gewerkt aan toekomstige zaken: doelstellingen, plannen en marktvooruitzichten.

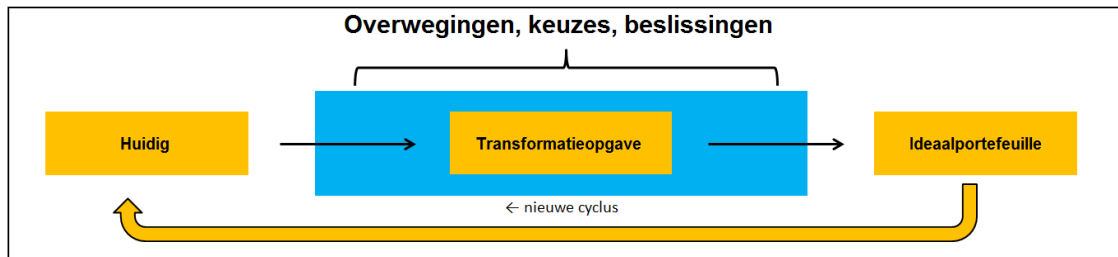
Ook wordt beschreven (Van Gool et al., 2001) welke factoren een rol spelen bij portefeuillebeleid bij beleggen in direct onroerend goed. De volgende zaken worden genoemd:

- Risicoreductie
- Regio- en marktselectie
- Investeringsanalysemethoden
- Dispositiebeleid

Op basis van de geraadpleegde literatuur kan worden gesteld dat portefeuillebeleid tot stand komt op basis van plannen of doelstellingen voor de toekomst. Analoog aan 'beleggersdenken' ligt waarde (financieel of maatschappelijk) in de toekomst. Prestaties in het verleden zijn gerealiseerd (in de vorm van winst/verlies of wel/niet gerealiseerde doelstelling) en zijn vanuit het creëren van waarde niet meer interessant. Prestaties uit het verleden kunnen hooguit worden gebruikt als 'lessen voor de toekomst'.

Verder kan worden gesteld dat de gewenste situatie wordt vergeleken met de huidige situatie. Het verschil hiertussen is hetgeen moet worden gerealiseerd (transformatieopgave). Vanzelfsprekend

zullen alle losse interventies die gezamenlijk de transformatieopgave vormen moeten worden beoordeeld op haalbaarheid en wenselijkheid.



(Naar: Van Os, 2007)

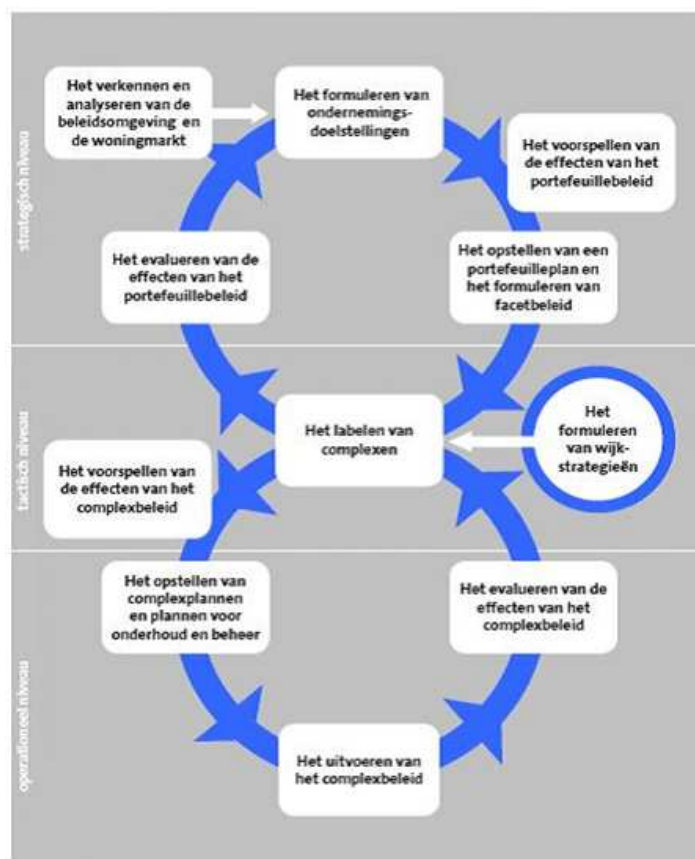
3.1.7 De Beleidsachtbaan

Van Os introduceert in 'Mensen, Stenen, Geld' (Van Os, 2007) de beleidsachtbaan. Hierin wordt modelmatig het beleidsproces bij woningcorporaties weergegeven. In het model wordt gestart met een verkenning en analyse van de beleidsomgeving en de woningmarkt en het formuleren van ondernemingsdoelstellingen. Ook worden de effecten van het portefeuillebeleid voorspeld. Hieruit wordt duidelijk dat bij woningcorporaties, evenals bij beleggers, waarde (financieel of maatschappelijk) in de toekomst ligt.

Van Os heeft de volgtijdelijke stappen omschreven in een aantal activiteiten. Deze activiteiten zijn vervolgens analoog aan het model van de managementtriade van Verdooren gepositioneerd op het niveau waar men beschikt over de informatie en expertise om deze activiteiten uit te voeren. In het model worden strategisch, tactisch en operationeel niveau onderscheiden.

Hiermee wordt bereikt dat in de beleidscyclus alle relevante partijen betrokken zijn waarmee een integrale benadering is gewaarborgd (top-down en bottom-up').

De factor 'tijd' is hier vormgegeven doordat het model is opgezet aan de hand van een aantal volgtijdelijke stappen. Bovendien heeft Van Os het model zo ingericht dat er sprake is van een cyclische opzet waardoor, analoog aan de theorie van Deming, de stappen 'plannen, doen, controleren en bijstellen' (plan-do-check-act) worden doorlopen. Hierdoor wordt het mogelijk om vooraf geformuleerde doelstellingen te beoordelen en, indien noodzakelijk, bij te stellen. Hiermee wordt geborgd dat kan worden ingespeeld op gewijzigde interne en externe factoren.



3.1.8 Exploitatie van sociale huurwoningen

Het investeren in vastgoed resulteert in een exploitatie van het verkregen vastgoed. Deze exploitatie bestaat onder andere uit verhuur, onderhoud en verkoop van vastgoed. Woningcorporaties verhuren primair woningen aan huishoudens die niet in staat zijn om zelf in hun huisvesting te voorzien. Om ervoor te zorgen dat de woningen bereikbaar zijn voor deze doelgroep, worden woningen onder kostprijs verhuurd. Dit betekent dat woningcorporaties onrendabel investeren in hun voorraad. Bovendien hanteren zij lagere rendementseisen dan andere vastgoedbeleggers omdat woningcorporaties geen winstoogmerk hebben en zich primair richten op het realiseren van maatschappelijke doelstellingen.

Het onrendabele deel van investeringen kunnen woningcorporaties op een aantal manieren afdekken.

1. *Eigen vermogen*

Hiermee teert de corporatie in op het eigen vermogen waardoor dit slechts beperkt mogelijk is.

2. *Verkoopopbrengst bestaand bezit*

Veel woningcorporaties hebben delen van het bestaand bezit gelabeld voor verkoop. Hiermee wordt een additionele kasstroom gecreëerd waarmee nieuwbouw kan worden gefinancierd. In 2010 leverde dit in de gehele sector een gemiddelde netto kasstroom per verkochte woning op van € 131.000,- tegen bruto stichtingskosten per woning van € 182.000,- (CFV, 2011). Feitelijk ontstaat hierdoor een soort 'revolving fund' waarbij oud bezit wordt 'ingewisseld' voor nieuw bezit.

3. *Verkoop van nieuwbouw plandelen*

In veel nieuwbouwplannen is sprake van een mix tussen huur en koop. Naast maatschappelijke overwegingen (mixen en mengen van doelgroepen) liggen hier ook financiële overwegingen aan ten grondslag. De opbrengsten uit plandelen in de koop kunnen

bijdragen aan het verlagen van het onrendabele deel op de plandelen in de huur. Vooral in de jaren dat de woningmarkt floreerde leverde dit redelijke inkomsten op. In 2007 bedroeg het netto verkoopresultaat per verkochte nieuwbouwwoning € 18.000,-. In 2010 bedroeg het netto verkoopresultaat per verkochte nieuwbouwwoning echter nog maar € 400,-. Als oorzaak worden de marktomstandigheden en de hiervan afgeleide effecten (verkoopkortingen, verkoop onder voorwaarden) genoemd (CFV, 2011).

4. *Subsidies*

De corporatiesector staat na de bruteringsoperatie op eigen benen en is zelf verantwoordelijk voor de continuïteit van de onderneming. Dit betekent dat er in principe geen subsidies meer worden verstrekt. In projecten kunnen er evenwel afspraken tussen de corporatie en gemeente worden gemaakt over bijvoorbeeld programmatische of stedenbouwkundige aspecten waarbij de gemeente zich bereid verklaart om een hogere onrendabele top geheel of gedeeltelijk af te dekken. In de gemeente Utrecht bestaan er bijvoorbeeld afspraken over situaties waarin de corporaties verplicht worden om een gebouwde parkeervoorziening te realiseren. De gemeente neemt hierbij een deel van de onrendabele investering voor haar rekening.

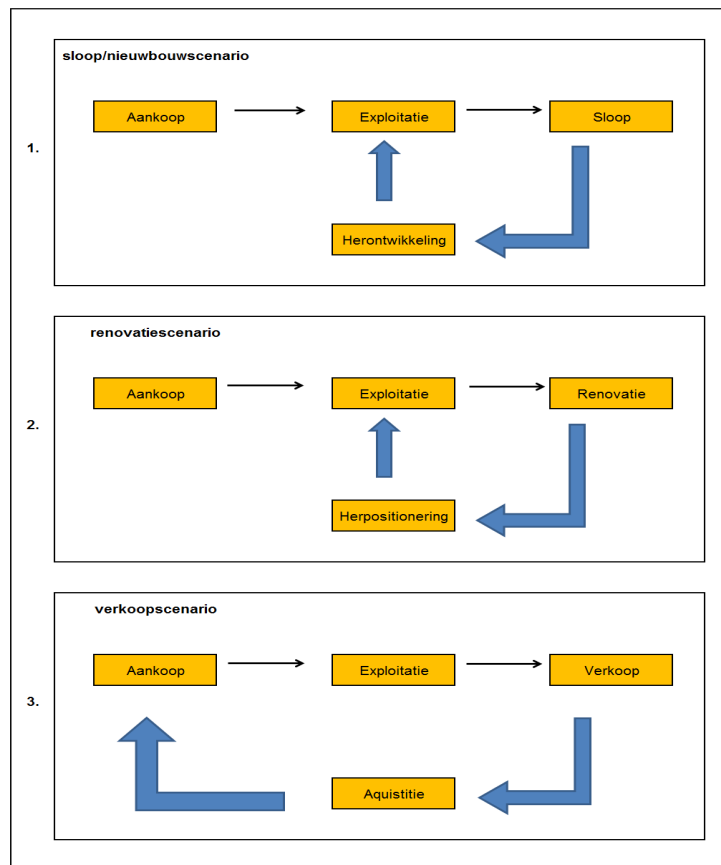
3.1.9 Inrichting portefeuille

Woningcorporaties realiseren hun maatschappelijke taak door middel van de exploitatie van hun woningbezit. De vastgoedportefeuille is daarmee het 'vehikel' waarmee wordt gewerkt. Op basis van geformuleerde doelstellingen zal passend vastgoed voor de portefeuille worden ingekocht zodat de woningcorporatie haar doelstellingen het meest effectief en efficiënt kan realiseren. Voorbeeld van gehanteerde voorraaddoelstellingen zijn: afstemming aanbod op vraag, betere balans tussen voorraad en de omvang van de verschillende doelgroepen, differentiatie woningbezit, afstoten van woningen in wijken waar aandeel sociale huurwoningen groot is (Nieboer, 2009).

De twee hoofdfuncties van een vastgoedportefeuille van een woningcorporaties zijn; houder van kapitaal en drager van de woondienst. Om ervoor te zorgen dat deze functies van de portefeuille maximaal op niveau blijven zal het bezit op niveau gehouden moeten worden. Tijdens de verhuur in de exploitatiefase zal dit door middel van onderhoudsinterventies worden gedaan. Er zal echter ook een moment komen waarop courantheid en positionering van het vastgoed wordt beoordeeld. Als bijvoorbeeld wordt geconstateerd dat een bepaald complex niet langer voldoet aan de huidige markteisen waardoor leegstand ontstaat, zal er een interventie moeten worden gepleegd om dit te veranderen. Immers, wordt dit nagelaten dan komen hiermee de functies van het vastgoed in het geding. Bovendien streven woningcorporaties naar een gedifferentieerde portefeuille met meer woningen voor midden-inkomensgroepen (Nieboer, 2009).

Er kunnen op hoofdlijnen een drietal fysieke interventies worden onderscheiden waarmee woningcorporaties en andere vastgoedbeleggers de kwaliteit van de portefeuille op niveau houden of brengen. Deze interventies zijn: sloop/nieuwbouw, renovatie en verkoop.

In onderstaande figuur worden de interventies schematisch weergegeven.



Thomsen constateerde (Thomsen, 2004) dat vooral interne factoren zoals bedrijfsbeleid en bestuursvisie in plaats van woning- en woningmarktkenmerken het sloopgedrag bepalen. Er wordt gesteld dat er sprake is van slopers en niet-slopers onder de corporaties. Hiermee geven corporaties invulling aan de ruimte die het BBSH biedt om het ondernemerschap vorm te geven.

3.1.10 Noodzaak aanpassing woningportefeuille

Gruis (Gruis, 2011) stelt dat de noodzaak voor aanpassing van vastgoed wordt bepaald door de waarde die het vertegenwoordigd. Voor corporaties is de woningportefeuille immers het middel waarmee de volkshuisvestelijke en maatschappelijke taak wordt uitgeoefend. Dit betekent onder andere dat de kwaliteit van het bezit op peil gehouden moet worden, de (toekomstige) rentabiliteit van de portefeuille geborgd moet zijn en de portefeuille moet bijdragen aan het realiseren van taakvelden zoals zijn vastgelegd in het BBSH. Gruis stelt hierover dat corporaties onder andere in het licht van economische doelstellingen voor steden en wijken streven naar meer diversiteit in de woningportefeuille.

In "Mensen, Stenen, Geld" stelt Van Os (Van Os, 2007) dat de aanpassing (transformatie) van een woningportefeuille ontstaat door de huidige voorraad (in termen van prijs, kwaliteit en doelgroep) af te zetten tegen de gewenste voorraad ofwel de ideaalportefeuille. De tekorten of overschotten (eveneens in termen van prijs, kwaliteit en doelgroep) vormen de beleidsopgave voor de betreffende corporatie.

Schematisch kan dit vereenvoudigd als volgt worden weergegeven:



De beleidsopgave vormt feitelijk de transformatieopgave die in de portefeuille moet worden doorgevoerd om de gewenste doelstellingen te kunnen realiseren. Deze transformatieopgave bestaat uit het aanpassen van de vastgoedportefeuille om de maatschappelijke doelstellingen (outcome) van de corporatie te kunnen realiseren.

Van Os (2007) benoemt een viertal interventies ingezet kunnen worden om een transformatieopgave te realiseren:

1. Woningen toevoegen door nieuwbouw of door aankoop;
2. Woningen onttrekken door sloop of verkoop
3. Woningen herpositioneren door prijs en/of kwaliteit aan te passen (zodat de woningen in een andere productgroep⁴ terechtkomen);
4. Woningen veranderen door samenvoeging of splitsing.

Over de vierde interventie merkt Van Os op dat deze in de praktijk niet vaak voorkomt.

Gruis (Gruis, 2000) voegt de maatregelen die corporaties kunnen treffen in het kader van strategisch voorraadbeleid samen tot zeven beleidsvelden:

1. dienstverlening⁵;
2. aankoop en verkoop;
3. onderhouden van woning en woonomgeving;
4. aanpassen kwaliteit woning en woonomgeving;
5. nieuwbouw en sloop;
6. woonlastenbeleid: verhogen, verlagen of bevriezen van huurprijzen, servicekosten en kosten voor gas en elektra;
7. verhuurbeleid⁶.

Een deel van deze beleidsvelden heeft betrekking op het optimaliseren van de lopende exploitatie. Hierbij gaat het vooral om zaken die binnen de lopende exploitatie kunnen worden bekostigd. Deze kosten komen ten laste van de kasstroom die met de woningportefeuille wordt gerealiseerd. Vanzelfsprekend geldt dat de kasstroom voldoende moet zijn om deze maatregelen door te voeren. Een ander deel heeft betrekking op een nieuwe exploitatie (of verlenging van de lopende exploitatie). De kosten die hiermee gemoeid zijn investeringen die buiten de huidige exploitatie gefinancierd moeten worden en vervolgens gedurende de nieuwe (of verlengde exploitatie) exploitatie terugverdiend worden.

Bij deze maatregelen is het van belang dat de maatregelen gefinancierd kunnen worden. Dit kan geschieden met vreemd vermogen, eigen vermogen of een combinatie hiervan. Bepalend hierin zijn onder andere: de omvang van de huidige lening portefeuille in relatie tot het onderpand en de hoogte van de rentelasten in relatie tot de inkomsten uit de exploitatie.

⁴ Onder productgroep wordt verstaan: een positionering in een bepaald segment in termen van prijs, kwaliteit en doelgroep. Een voorbeeld hiervan is een woning die door een ingrijpende renovatie in een andere prijscategorie terechtkomt.

⁵ Bij dienstverlening gaat het om de bijkomende leveringen, diensten en activiteiten van de corporatie, zodat de consument optimaal gebruik kan maken van de aan hem of haar verhuurde woning (naast de levering van de woon- en onderhoudsdiensten)

⁶ Het verhuurbeleid omvat naast het toewijzen van woningen, ook het beleid dat zich richt op de bewoning (toezicht houden op, stimuleren betrokkenheid en bestrijden overlast) en uitplaatsing (doorstromingsbevordering, uitplaatsing en herhuisvesting)

Huidige exploitatie	Nieuwe exploitatie	Anders
Dienstverlening Onderhouden van woningen en woonomgeving Woonlastenbeleid Verhuurbeleid	Aanpassen kwaliteit woning en woonomgeving Nieuwbouw en sloop	Aankoop en verkoop

Zowel bij Van Os als bij Gruis kan tevens een onderscheid gemaakt worden tussen fysieke en beleidsmatige ingrepen. De fysieke ingrepen hebben betrekking op aanpassing of vernieuwing van het vastgoed. De beleidsmatige ingrepen hebben betrekking op de positionering van het vastgoed. Dit betreft positionering in termen van prijs, doelgroepen en dienstverlening.

Samengevat kan worden gesteld dat aanpassingen in een woningportefeuille kunnen plaatsvinden:

- binnen de huidige of door middel van een nieuwe exploitatie;
- door fysieke en/of beleidsmaatregelen ingrepen.

Deze aanpassingen hebben tot doel de toekomstige (maatschappelijke) rentabiliteit van de woningportefeuille te waarborgen.

Dit onderzoek richt zich op de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van een viertal Utrechtse woningcorporaties. In het kader hiervan worden de volgende ingrepen als het meest relevant benoemd voor het onderzoek:

1. aankoop;
2. verkoop;
3. onderhouden van woning en woonomgeving;
4. aanpassen kwaliteit woning en woonomgeving;
5. nieuwbouw en sloop;
6. woonlastenbeleid: verhogen, verlagen of bevriezen van huurprijzen, servicekosten en kosten voor gas en elektra.

3.2 Beantwoording vraag 2 “Op welke wijze kunnen woningcorporaties hun ondernemerschap invullen?”

3.2.1 Bedrijfsstijlen van corporaties, bestendigen of innoveren

Gruis (Gruis, 2007) heeft de conceptuele bedrijfsstijlen van corporaties benoemd. Gruis is hierbij uitgegaan van bestaande bedrijfskundige theorieën. De theorie van Ansoff wordt geïntroduceerd om aan te tonen waar innovatie (zowel in de bedrijfsvoering, de markt als in de producten) toe leidt.

	Bestaand product	Nieuw product
Huidig marktsegment	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuw marktsegment	Marktontwikkeling	Diversificatie

Ook introduceert Gruis de studie ‘Organisational strategy, structure and process’ van Miles en Snow.

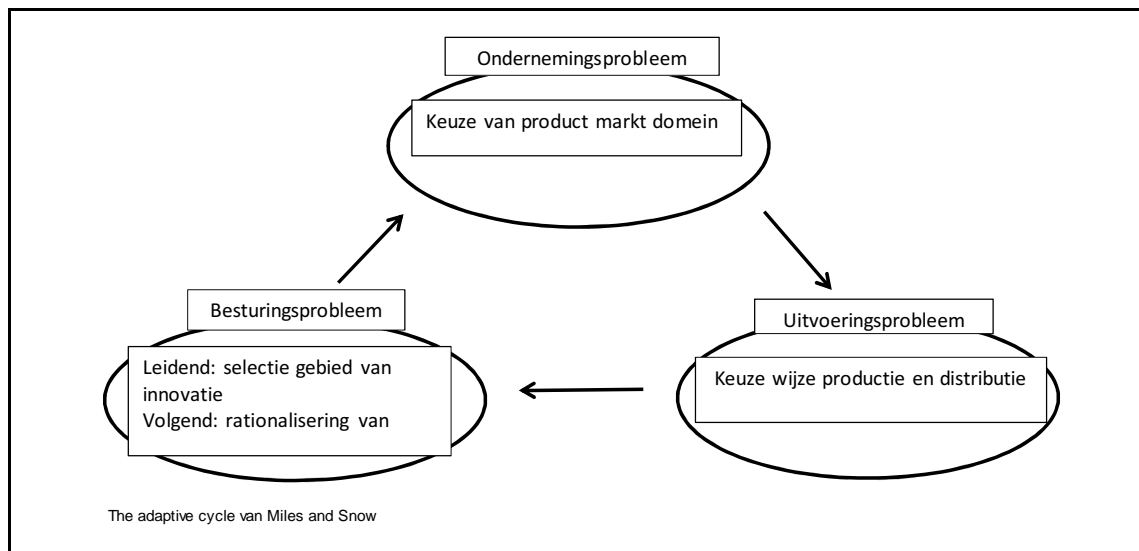
Hierin worden een viertal ondernemingsstijlen en bijbehorende kenmerken gekenschetst.

Defenders	<ul style="list-style-type: none"> organisatie met klein product-marktdomein grote expertise op werkterrein organisatie beperkte behoefte aan zoeken naar kansen buiten eigen domein grote veranderingen niet nodig door beperkt domein innovatie vooral van efficiënte van bestaande activiteiten
Prospectors	<ul style="list-style-type: none"> voortdurend op zoek naar nieuwe kansen veelal aandacht voor experimenten vaak de eerste in de markt, trendsetter bedrijfsvoering door ruimte voor experimenten niet volledig efficiënt
Analyzers	<ul style="list-style-type: none"> actief in twee verschillende markt-productdomeinen een stabiel domein en een meer dynamisch domein in stabiele domein maximaal efficiënt in dynamisch domein veel zicht op concurrentie om snel aan te kunnen sluiten
Reactors	<ul style="list-style-type: none"> wijzigingen in omgeving worden opgemerkt, maar niet effectief meegenomen in eigen bedrijfsvoering exogene druk veelal motivatie om zaken aan te passen

Gruis werkt de specifieke uitdagingen, problemen en werkwijzen die kenmerkend zijn voor de vier benoemde typen organisaties nader uit. Hierbij wordt een drietal generieke hoofdproblemen geïdentificeerd:

ondernemingsprobleem	<ul style="list-style-type: none"> o bepaling gewenste product- en marktdomeinen o toedeling beschikbare middelen aan activiteiten op deze domeinen
uitvoeringsprobleem	<ul style="list-style-type: none"> o realiseren systeem dat leidt tot operationele oplossing voor ondernemingsprobleem o uitwerking werkwijze m.b.t. productie en distributie van gekozen producten o realiseren informatie-, communicatie en controlesysteem om operatie goed te kunnen laten functioneren
besturingsprobleem	<ul style="list-style-type: none"> o leidend aspect: formaliseren en implementeren van processen die organisatie in staat stellen verder te evolueren (innoveren) o volgend aspect: rationaliseren en stabiliseren van activiteiten die effectief zijn gebleken bij het oplossen van ondernemings- en uitvoeringsprobleem

Schematisch weergegeven:



De door Gruis aangehaalde theorie heeft zowel betrekking op de 'going concern' bedrijfsvoering als op het innovatieve vermogen van organisatie. Volgens Gruis (Gruis, 2007) is de definitie van innovatie:

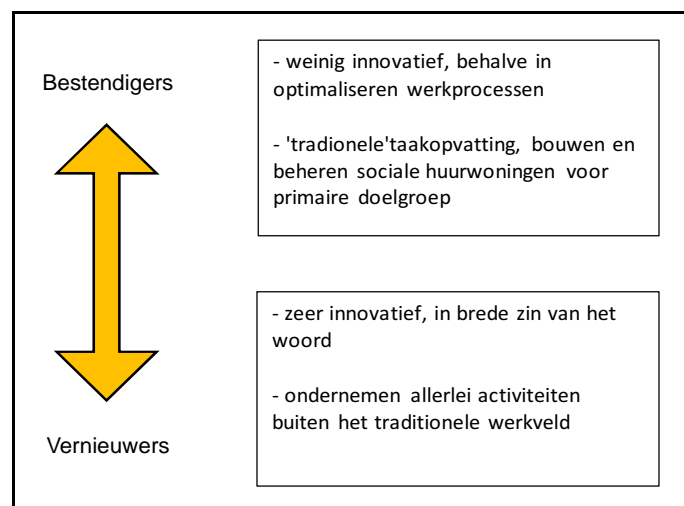
"[...] omvat innovatie dus de hele strategische herpositionering van een bedrijf voor zover deze buiten zijn huidige productmarktdomein treedt, alsmede alle vernieuwingen in de aanpak binnen het huidige productmarktdomein."

Gruis gebruikt de 'Defenders' en 'Prospectors' (zie: tabel ondernemingsstijlen en kenmerken, pag. 27) als een van de dimensies waarmee bedrijfsstijlen kunnen worden getypeerd. Hiervoor is gekozen omdat hiermee zowel innovativiteit als werkgebied (of taakopvatting) kunnen worden beoordeeld. Als Nederlandse vertaling worden hiervoor 'Bestendigers' en 'Vernieuwers' geïntroduceerd.

Twee andere eerder genoemde ondernemingsstijlen worden niet expliciet gebruikt door Gruis. Voor wat betreft de 'Analyzers' stelt Gruis dat deze logischerwijs gepositioneerd kunnen tussen de 'Bestendigers' en de 'Vernieuwers'.

De 'Reactors' worden door Gruis niet meegenomen omdat deze, door het ontbreken van marktucht, niet zichtbaar zullen zijn.

Schematisch komt Gruis tot de volgende uitersten:



Corporaties hebben meer dan 'gewone' bedrijven te maken hebben met de maatschappij. Dit een van de factoren die door Gruis wordt meegenomen om de bedrijfsstijl van corporaties te bepalen. Als uitersten worden hierbij de uitersten voor de primaire focus op ofwel maatschappelijk rendement, ofwel op financieel rendement. In de praktijk betekent dit voor corporaties dat er gekozen moet (of kan) worden tussen financieel of maatschappelijk rendement.

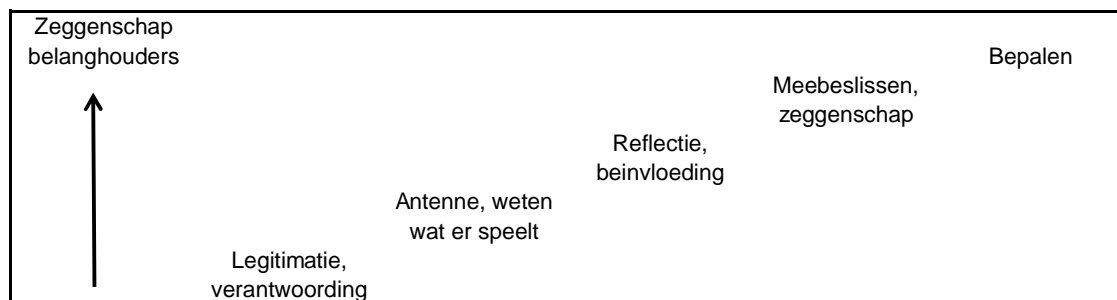
3.2.2 Wat houdt een primaire focus op maatschappelijk rendement in?

In algemene zin kan worden gesteld dat maatschappelijk rendement kan ontstaan als de corporatie ramen en deuren openstelt voor de buitenwereld. Hierdoor wordt de buitenwereld in staat gesteld invloed uit te oefenen op de wijze waarop een corporatie haar taak vervult. Hierin speelt een veelheid aan factoren een rol zoals: wie mogen meepraten, waarover mag men meepraten en op welke wijze wordt dit een en ander geregeld?

Gruis (Gruis, 2007) somt een negental dimensies op die een rol spelen bij het bepalen van de maatschappelijke oriëntatie van een corporatie:

1. De breedte van de oriëntatie op de maatschappelijke opgave, variërend van dichtbij de voorgeschreven kerntaak tot de maatschappelijk in volle breedte;
2. De mate waarin de samenleving (stakeholders) invloed heeft op het beleid;
3. De mate waarin afspraken tussen partijen verplichtend zijn;
4. De mate van transparantie over afwegingen en besluitvorming;
5. De wijze waarop maatschappelijk rendement wordt gedefinieerd, in termen van geld en acties of in termen van maatschappelijke tevredenheid en effecten;
6. De mate waarin de corporatie contact met de samenleving onderhoudt, variërend van relatief proactief, responsief en zelfs in partnership;
7. De mate waarin er sprake is van een innerlijke drive tot maatschappelijk presteren;
8. De mate waarin de eigen organisatie dan wel maatschappelijke vraagstukken leidend zijn in de werkwijzen, instrumenten en organisatievorm;
9. De wijze waarop de organisatie haar eigen succes definieert.

Gruis heeft een participatieladder opgesteld waarin de relatie tussen zeggenschap en invloed op het te voeren beleid zichtbaar wordt:



Gruis (2007) p. 23

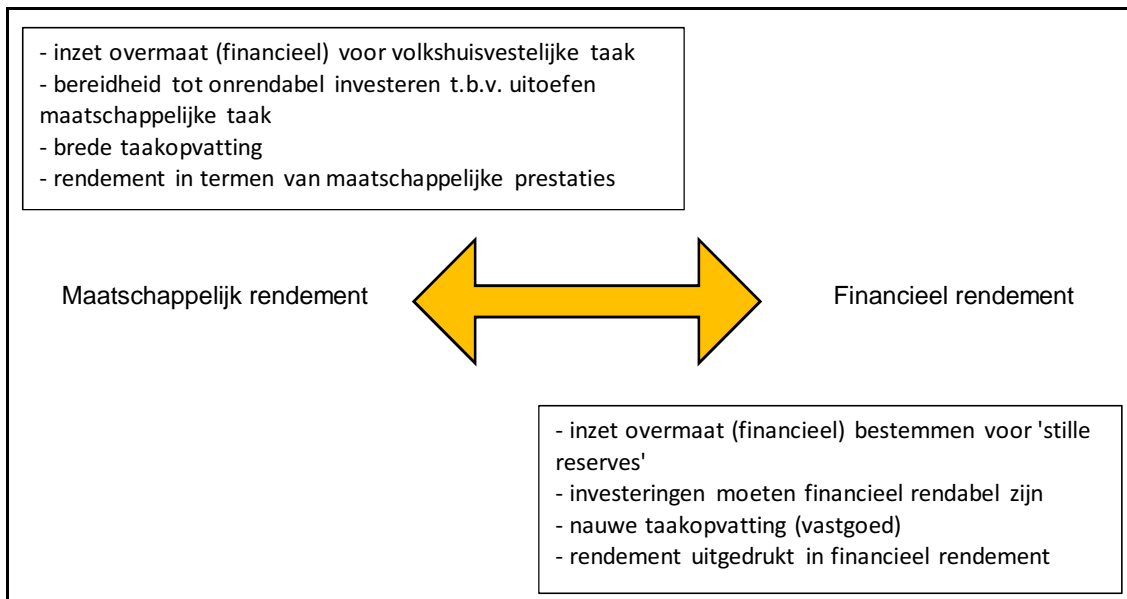
Een primaire focus op maatschappelijk rendement heeft, kort gezegd, dus zowel betrekking op de mate waarin met de buitenwereld betrekt, de wijze waarop men de organisatie inricht en hoe men de eigen taakopvatting opvat.

3.2.3 Wat houdt een primaire focus op financieel rendement in?

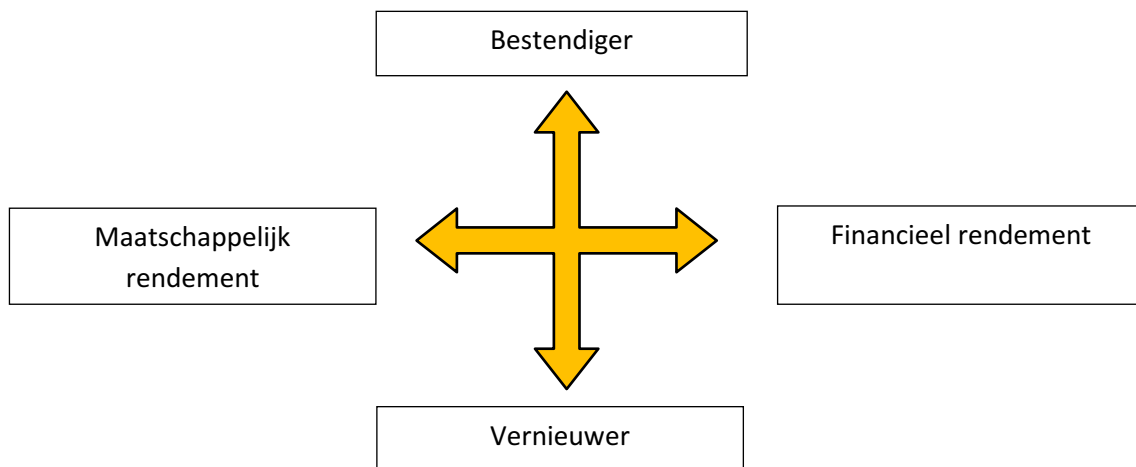
Het Bbsh is een dwingend kader voor wat betreft de zorg voor de (financiële) continuïteit van de onderneming als voor wat betreft de bestemming van middelen (deze moeten ten goede komen aan de volkshuisvesting). Van belang is de wijze waarop de corporatie omgaat met de volgende zaken:

- Rendementseis: welke rendement moet worden behaald?
- Financiële overmaat: hoe wordt (indirect) rendement ingezet?
- Waar rendement behalen: vooral fysiek of (ook) maatschappelijk?

Schematisch zien de twee uitersten er als volgt uit:



Een synthese van de twee assen leidt tot het volgende:



Gruis (Gruis, 2007) werkt vervolgens het conceptuele model verder uit waardoor het op basis van een aantal criteria mogelijk wordt om bedrijfsstijlen van corporaties te bepalen.

Het uitgewerkte model van Gruis ziet er volgt uit:

Primaire focus op maatschappelijk rendement	Bestendiger		Primaire focus op financieel rendement
	Sociale woningbeheerder (huisvesting lage inkomen en bijzondere doelgroepen); <ul style="list-style-type: none"> • streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; • streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat (tot uitdrukking komend in betaalbare huren en tevreden huurders over de volle breedte) 	Sociale woningbelegger <ul style="list-style-type: none"> • legt de nadruk op traditionele activiteiten (aanbieden van sociale huurwoningen); • streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; • laat bestaande woningvoorraad middels 'going concern'-strategie renderen 	
	Maatschappelijke innovator <ul style="list-style-type: none"> • heeft breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening; • streeft naar constante vernieuwing in werkerrein, producten en diensten; • streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat 	Maatschappelijke vastgoedondernemer <ul style="list-style-type: none"> • heeft voornamelijk activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen) voor brede lagen van de bevolking; • streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad; • streeft primair naar een goed renderende vastgoed/woningvoorraad met in acht name van de maatschappelijke doelen 	
	Vernieuwer		

Gruis (Gruis, 2007) specificeert en scoort de verwachtingen op de Bbsh prestatievelden met plussen, minnen en nullen:

Bedrijfstijl	Huisvestendoelgroep	Kwaliteit woningen	Betrokken huurders	Financieel continuïteit waarborgen	Inzet eigen vermogen	Leefbaarheid	Wonen en zorg
Sociale woningbeheerder	+	0	++	0	+	+	0
Sociale woningbelegger	0	0	0	+	0	0	0
Maatschappelijke innovator	+	+	+	0	+	+	+
Maatschappelijke vastgoedondernemer	0	++	0	+	0	0	0

Gruis (Gruis, 2007) werkt ook de voor- en nadelen van de verschillende bedrijfsstijlen uit:

<p style="text-align: center;">Sociale woning beheerder</p> <p>Voordelen: Efficiënte bedrijfsvoering Betaalbare huren over volle breedte bezit Tevreden huurders</p> <p>Nadelen: Verdienpotentie wordt niet benut. Daardoor minder vermogen en mogelijkheden tot vernieuwing voorraad. Smalle focus bedrijfsvoering leidt tot smalle maatschappelijke functie.</p>	<p style="text-align: center;">Sociale woningbelegger</p> <p>Voordelen: Efficiënte bedrijfsvoering Betaalbare huren over volle breedte bezit Vermogensgroei garandeert betaalbaarheid en middelen tot vernieuwing op lange termijn</p> <p>Nadelen: Stil zitten op geld Ineffectief gedrag in brede zin Verliefd op eigen bankrekening?</p>
<p style="text-align: center;">Maatschappelijke innovator</p> <p>Voordelen: Kans op maximalisering maatschappelijk rendement door brede rol in de maatschappij Leggen van verbindingen en verbeteringen in product- en dienstverlening</p> <p>Nadelen: Inefficiënt gedrag (hoge beheer en R&D kosten) daardoor op de lange termijn minder middelen tbv betaalbaarheid en kwaliteit bezit Slechts gedeeltelijke benutting verdienpotentie bezit Risico kostbare missers Verliefd op eigen experimenten?</p>	<p style="text-align: center;">Maatschappelijke vastgoedondernemer</p> <p>Voordelen: Maximale verdienpotentie bezit; Veel vermogen en activiteiten op gebied van vernieuwing woningvoorraad;</p> <p>Nadelen: Projectontwikkelaarsgedrag en daarmee gepaard gaande risico's; Blindstaren op markt en financieel rendement kan ten koste gaan van betaalbare woningvoorraad.</p>

Wat Gruis zichtbaar maakt is de bandbreedte waarbinnen woningcorporaties het vraagstuk rond het ondernemings-, uitvoerings-, en besturingsprobleem kunnen invullen. Wat vooral opvalt is dat hoe verschillend de oplossingsrichtingen (en daaruit voortvloeiende consequenties) ook zijn, allen passen binnen de kaders waarbinnen de woningcorporaties opereren. Bovendien zijn de prestatieverwachtingen van de buitenwereld niet altijd duidelijk en soms zelfs tegenstrijdig (van Bortel, 2008). Dit draagt bij aan het feit dat woningcorporaties hun taakopvatting verschillend definiëren en de wijze waarop zij hun doelstellingen realiseren anders vormgeven..

In het veldonderzoek zal worden onderzocht in hoeverre de geselecteerde corporaties ten gevolge van de economische crisis de eigen bedrijfsstijl hebben veranderd en/of verwachten deze bij te moeten stellen. Hierbij zal ook gekeken worden naar de achterliggende motivatie; wordt de bedrijfsstijl primair bijgesteld vanuit financiële (meer 'beleggers/ondernemers-georiënteerd) redenen, of vanuit maatschappelijke redenen (het maximaal kunnen blijven realiseren van maatschappelijke doelen of 'outcome').

Ten behoeve van het veldonderzoek zal uitgegaan worden van de hieronder beschreven specifieke kenmerken van de verschillende bedrijfsstijlen. Deze kenmerken hebben tot doel te bepalen welke bedrijfsstijl past bij het gevoerde en te voeren portefeuillebeleid bij de te onderzoeken woningcorporaties.

Sociale woningbeheerder:

Aankoop	Weinig aankoop, stabiele portefeuille
Verkoop	Weinig verkoop, stabiele portefeuille
Onderhouden	Veel onderhoud om kwaliteit op orde te houden
Renoveren	Renovatie vooral gericht op verlenging exploitatie
Sloop	Relatief weinig sloop
Nieuwbouw	Relatief weinig nieuwbouw
Woonlastenbeleid	Sterke sturing d.m.v. gunstige prijs/kwaliteit verhouding

Sociale woningbelegger:

Aankoop	Beperkte aankopen, tenzij er (op termijn) gunstig rendement wordt behaald
Verkoop	Beperkte verkoop, tenzij verkoop leidt tot (fors) gunstiger rendement dan exploitatie
Onderhouden	Veel onderhoud (planmatig) om waarde voorraad te waarborgen
Renoveren	Renovatie relatief beperkt
Sloop	Relatief weinig sloop
Nieuwbouw	Relatief weinig nieuwbouw, tenzij er voldoende vermogen beschikbaar is
Woonlastenbeleid	Sturing op verhouding kostprijs : huurinkomsten

Maatschappelijke innovator:

Aankoop	Relatief veel aankoop ter diversificatie portefeuille
Verkoop	Relatief veel verkoop, zowel voor inkomsten als keuzevrijheid
Onderhouden	Inzet onderhoud relatief beperkt
Renoveren	Renovatie beperkt, vooral om portefeuille toe te rusten voor realiseren van vernieuwen portefeuille
Sloop	Sloop dient vooral om 'oude' producten te vervangen door nieuwe producten
Nieuwbouw	Nieuwbouw wordt ingezet om portefeuille kwantitatief en kwalitatief uit te breiden
Woonlastenbeleid	Sturing op diversiteit in prijs/kwaliteit verhouding

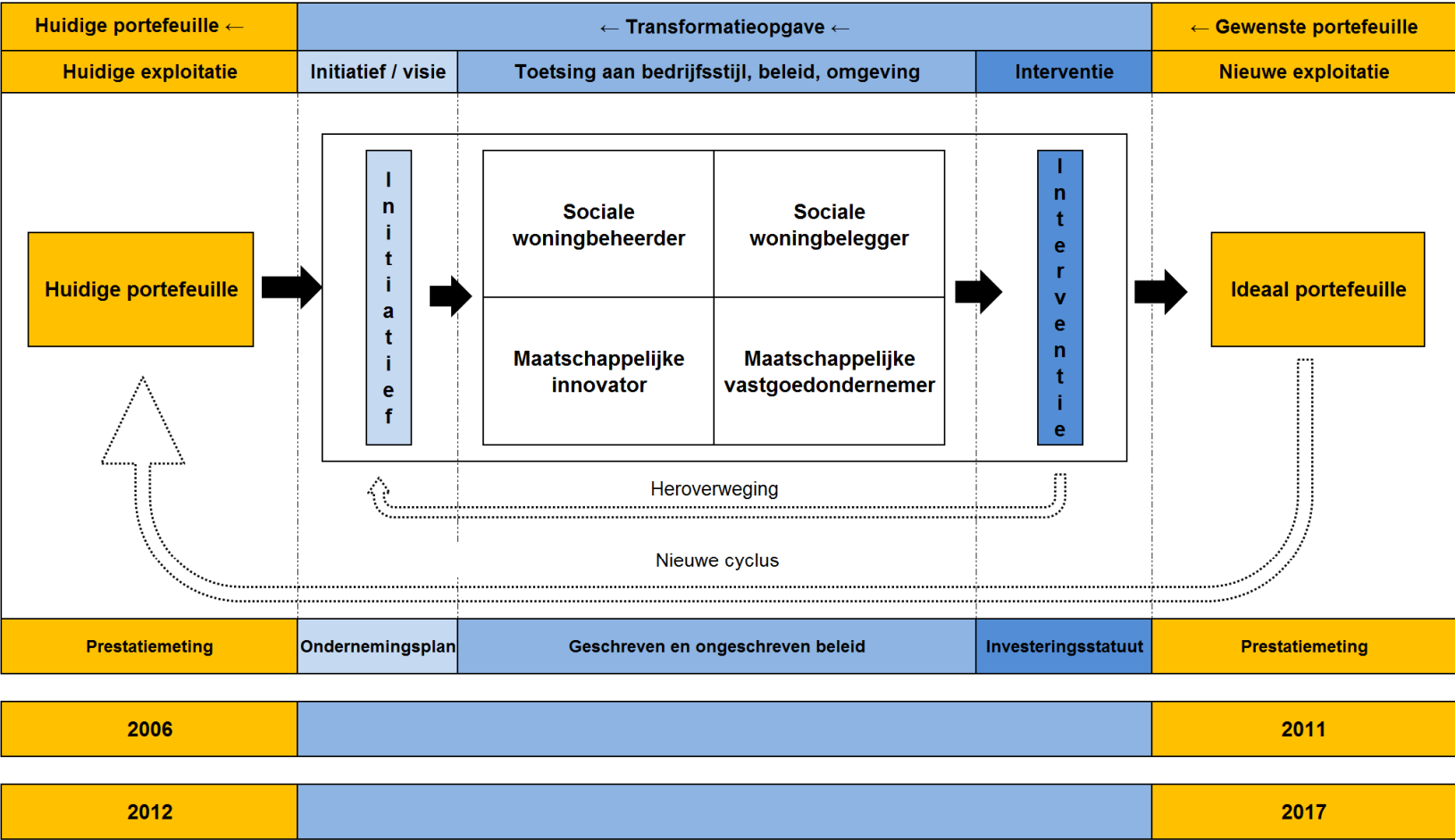
Maatschappelijke vastgoedondernemer:

Aankoop	Veel aankoop in diverse marktsegmenten
Verkoop	Veel verkoop ten behoeve van inkomsten en vernieuwing
Onderhouden	Onderhoud wordt als interventie relatief beperkt ingezet
Renoveren	Veel renovatie ten behoeve van optimalisatie inkomsten en vernieuwing
Sloop	Veel sloop ten behoeve van vernieuwing
Nieuwbouw	Veel en diverse nieuwbouw ten behoeve van vernieuwing en diversificatie
Woonlastenbeleid	Vooraf sturing op inkomsten maximalisatie

Schematisch:

Bedrijfstijl	Aankoop	Verkoop	Onderhouden	Renoveren	Sloop	Nieuwbouw	Woonlastenbeleid
Sociale woningbeheerder	-	-	++	+	-	-	++
Sociale woningbelegger	0	0	++	0	0	0	0
Maatschappelijke innovator	+	+	0	0	+	+	+
Maatschappelijke vastgoedondernemer	++	++	0	+	0	+	0

3.2.4 Conceptueel model



3.3 Beantwoording vraag 3 “Op welke wijze heeft de economische crisis woningcorporaties geraakt?”

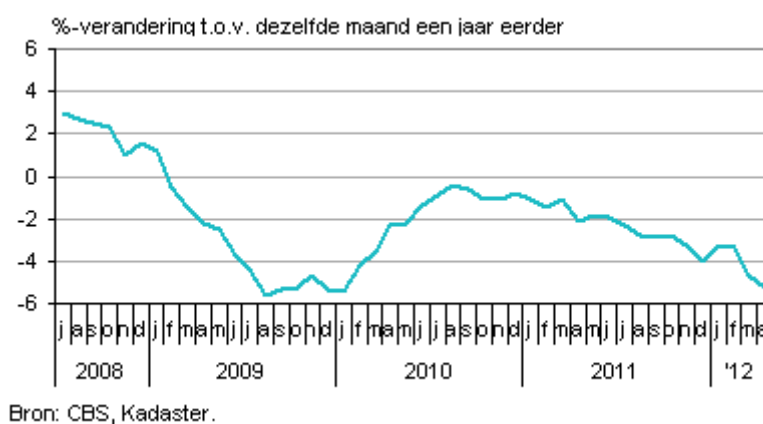
3.3.1 Vraagstukken ten gevolge van economische malaise

De haalbaarheid van stedelijke herstructureringsprojecten, per definitie risicovol en kapitaalintensief, staat door het slechte economische klimaat fors onder druk. Zowel corporaties als marktpartijen worden geconfronteerd met aanzienlijke financierings⁷- en afzetproblemen.

3.3.2 Afzetmarkt

De dynamiek op woningmarkt is zowel aan de koop- als huurzijde door de economische crisis ingrijpend veranderd. De doorstroom op de woningmarkt is nagenoeg tot stilstand gekomen. Er staat een recordaantal woningen te koop, de verkoopprijzen dalen en de verkooptijd loopt op.

In onderstaande grafiek wordt de prijsontwikkeling van bestaande koopwoningen weergegeven over de periode januari 2008 tot en met april 2012.



Op de koopmarkt is sprake van forse stagnatie. Woningeigenaren kopen pas een andere woning nadat de eigen woning is verkocht, terwijl de potentiële koper eenzelfde afwachtende houding aanneemt. Onderaan de hiërarchie staat de starter op de koopmarkt die door strengere financieringsregels niet kan kopen of door een onzeker arbeidsperspectief niet durft te kopen (Elsinga et al. 2011). Hierdoor lijkt de gebruikelijke dynamiek die gebaseerd is op vertrouwen in de toekomst op dit moment afwezig. Particulieren zijn de aankoop van een woning in toenemende mate gaan zien als een belegging. Waardestijgingen die zich vanaf halverwege de jaren '90 voordeden, hebben dit gestimuleerd. Het creëren van waarde was min of meer verzekerd. Door de economische crisis is een dergelijke waardegroei niet meer aan de orde. Integendeel, de woningprijzen zijn sinds medio 2008 over de hele linie gedaald. Dit betekent dat woningeigenaren minder snel tot verkoop overgaan.

Er staan op dit moment ongekend veel woningen te koop. In april 2012 stonden er 226.000 woningen te koop, terwijl er in 2008 25% minder woningen te koop stonden. Dit raakt zowel de dynamiek op de markt voor bestaande bouw als de markt voor nieuwbouw. Voor corporaties betekent dit dat de verkoop van bestaande bouw als nieuwbouw onder druk staan.

3.3.3 Financieringsmarkt

Corporaties financieren een deel van de nieuwbouwprogramma's met eigen vermogen. Hiermee wordt voorkomen dat er een volledige 'hypotheek' (risicovol en duur) wordt genomen op nieuw bezit.

⁷ Dit geldt zowel aan de kant van ontwikkelaars (vreemd vermogen) als aan de kant van particulieren (hypotheecaire financieringen) en beleggers (vreemd vermogen).

Het deel dat wordt gefinancierd met vreemd vermogen (lening) kan veelal slechts gedeeltelijk worden bekostigd uit de operationele kasstroom uit de verhuur van woningen. Bovendien hanteert de regering een inflatievolgend huurbeleid. Hierdoor stijgen de huurinkomsten langzamer waardoor de financieringsruimte vanuit de operationele kasstroom slechts zeer beperkt toeneemt. Ook leidt het inflatievolgende huurbeleid tot een verlaging van de bedrijfswaarde van woningen en daarmee ook tot een daling van de solvabiliteit (Elsinga et al. 2011).

Bij woningcorporaties fungeert het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) als ‘achtervang’ waardoor geld tegen een lagere rente kan worden geleend. De bank heeft, door de achtervang, immers meer zekerheid dat de lening wordt terugbetaald. Het WSW stelt eisen aan de solvabiliteit van de woningcorporaties bij het aangaan van leningen. Omdat door de crisis de woningprijzen onder druk staan, staat ook de solvabiliteit van corporaties onder druk. Hierdoor neemt de financieringscapaciteit voor woningcorporaties af (Elsinga et al. 2011).

Het overige deel wordt bekostigd uit de verkoop van bestaand bezit (oud voor nieuw strategie) of een deel van een nieuwbouwprogramma dat wordt verkocht. Omdat zowel de verkoop van woningen stagneert en de verkoopopbrengst per verkochte woning onder druk staat, neemt ook hierdoor de financierbaarheid van investeringsprojecten af.

Op de particuliere hypotheekmarkt zijn de eisen voor hypotheekverstrekking aangescherpt ten opzichte van enkele jaren geleden. Banken handelen meer risico-avers en verstrekken minder snel financieringen. Bovendien verstrekken banken, uitgaande van eenzelfde inkomen, lagere hypotheeken dan voor de economische crisis. Bovendien wordt geld lenen duurder doordat banken bij particuliere hypotheeken een relatieve hoge risico-opslag hanteren. Omdat financierbaarheid een cruciale factor is in de totstandkoming van de marktprijs van woningen, leidt het verstrekken van lagere hypotheeken tot lagere verkoopprijzen.

Uit de Corporatie Survey Editie I van Finance Ideas (Finance Ideas, 2012) blijkt dat de respondenten (188 corporatiedirecteuren en managers) negatief zijn over de ontwikkeling van de investeringen in de komende 12 maanden. Hieraan ten grondslag ligt een negatief sentiment over de verkopen in de komende 12 maanden en het moeilijker verkrijgen van financieringen in de komende 12 maanden. Bovendien geeft 96% van de respondenten aan voor de kasstroom afhankelijk te zijn van verkoop (al dan niet met korting) van woningen aan particulieren. Hiermee wordt duidelijk waar de stagnatie op de particuliere koopmarkt voor corporaties toe leidt (Finance Ideas, 2012).

3.3.4 Projectontwikkelingsrisico's

De risico's die gepaard gaan met projectontwikkeling wegen niet op tegen de opbrengsten die gerealiseerd worden. Het CFV stelt dit op basis van de opbrengsten uit verkoop van nieuwbouw en de afboekingen op grondposities. Deze ontwikkeling schrijft het CFV toe aan de moeilijke omstandigheden op de koopwoningmarkt (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011).

Het CFV maakt de gewijzigde omstandigheden en toegenomen risico's zichtbaar in onderstaand schema (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011):

Nieuwbouw koopwoningen door corporatie 2007 - 2010	2007	2008	2009	2010
Aantal	8.500	8.500	10.000	7.900
Bruto stichtingskosten * € 1000,- per woning	182	186	196	209
Netto verkoopresultaat * € 1000,- per woning	18	13	6	0,4
Netto verkoopresultaat als % brutostichtingskosten	10	7	3	0,2

Zichtbaar wordt dat de vereiste investeringen zijn toegenomen terwijl het netto verkoopresultaat zeer fors is afgenomen. Het spreekt voor zich dat met een dergelijke ‘smalle’ marge de activiteiten op de nieuwbouw verkoopmarkt in 2010 een hoger risicoprofiel hebben dan in 2007.

Naast de afgenomen marge op nieuwbouw koopwoningen treedt er nog een ander fenomeen op. Het CFV heeft becijferd dat ruim € 1 miljard aan balanswaarde 'vastzit' in onverkochte nieuwbouw woningen (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011). Alle onverkochte nieuwbouw koopwoningen komen op de balans van de betreffende woningcorporatie en moeten gefinancierd worden (lees: langer gefinancierd blijven). Naast het feit dat dit leidt tot meer financieringslasten, leidt dit ook tot vermogensbeslag. Meer concreet: de financiering die moet worden aangehouden voor de onverkochte nieuwbouw woningen kan niet voor andere projecten worden ingezet.

3.3.5 Renterisico

Een van de instrumenten die door centrale banken is ingezet om de gevolgen van de economische crisis te beperken, is het verlagen van de rente. Dit betekent dat door verlaging van de rentevoet de consumptie wordt gestimuleerd.

Ook voor corporaties heeft dit gevolgen. Op de korte termijn betekent dit dat geld lenen voor de corporaties goedkoop is. Wanneer de huidige historisch lage rente echter stijgt, kan dit leiden tot een forse stijging van de rentelasten voor de corporaties. Het CFV ziet dit als een risico in de financiële bedrijfsvoering van corporaties (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011).

Door afgelopen periode is door het zogenaamde 'Vestia-debacle' ook duidelijk geworden tot welke risico's dit kan leiden bij corporaties wanneer renterisico's op onjuiste wijze worden afgedekt. Meerdere woningcorporaties blijken met ingewikkelde afgeleide financiële instrumenten (derivaten) het renterisico te hebben willen afdekken ('hedgen'). Door de historisch lage rente moesten echter waarborgsommen worden bijgestort ('margin calls') om het risico van de wederpartij binnen de afgesproken bandbreedte te houden. Deze margin calls hebben in een aantal gevallen geleid tot liquiditeitsproblemen bij woningcorporaties.

3.3.6 Minder mutaties

Door de stagnatie op de woningmarkt neemt het aantal woningen dat vrijkomt af. Dit komt tot uitdrukking in een lagere mutatiegraad. Dit betekent dat corporaties minder snel huren kunnen optrekken (harmoniseren) naar het gewenste niveau (streefhuur). Hierdoor stijgt de operationele kasstroom minder snel en zal voor investeringen een groter aandeel moeten worden gefinancierd uit het eigen vermogen of door verkoop van bestaand bezit. Echter, door de lagere mutatiegraad komen er ook minder woningen vrij die verkocht kunnen worden. Hierdoor verminderen de inkomsten voor de corporaties en kunnen er vervolgens minder investeringen worden gedaan.

Bovendien leidt een dalende mutatiegraad tot een langere wachttijd voor woningzoekenden. Het CFV staat dat de landelijk gemiddelde wachttijd in 2006 11 jaar bedroeg en in 2010 bijna 13 jaar (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011).

3.3.7 Afgeleide onzekerheden

Veranderingen op de woningmarkt

Het ongunstig economisch klimaat maakt dat in Nederland volop discussie wordt gevoerd over de woningmarkt. De woningmarkt vormt in de beschouwingen op de economie een belangrijke factor omdat de woningmarkt zowel invloed heeft op loonkosten als op de omvang van de schuldenlast van Nederland. Afschaffing of beperking van de hypotheekrenteaftrek, de positie van woningcorporaties en huurbeleid zijn onderwerpen die daarom met grote regelmaat in deze discussies terugkomen.

Omdat woningcorporaties met 2,4 miljoen woningen een zeer grote en belangrijke speler zijn op de landelijke woningmarkt, zullen wijzigingen grote gevolgen hebben voor hen.

Omdat er door politieke instabiliteit veel zaken nog niet zijn besloten, leidt dit bij woningcorporaties tot onzekerheid over hun toekomstige positie.

Huurtoeslagheffing

Het kabinet Rutte 1 is voornemens een deel van de kosten voor de Huurtoeslag te verleggen naar de woningcorporaties. Als compensatie hiervoor krijgen woningcorporaties meer ruimte voor extra huurverhoging bij huurders met een inkomen van meer dan € 43.000,- per jaar.

De implicaties hiervan worden verschillend uitgelegd, maar leiden bij woningcorporaties in ieder geval tot onzekerheid over de toekomstige investeringscapaciteit.

Herziening Woningwet

De herziening van de Woningwet zal mogelijk consequenties hebben voor de wijze waarop woningcorporaties hun taak kunnen en moeten uitvoeren. Met name de thema's 'taakveld' en 'toezicht' kunnen leiden tot een herdefiniëring van de wijze waarop woningcorporaties werken.

4. Van theorie naar praktijk

4.1 Samenvatting uitkomst literatuuronderzoek

In voorgaande hoofdstukken is vanuit de literatuur beschreven welke doelen corporaties nastreven, binnen welke kaders zij dit doen en hoe dit de bedrijfsstijl van de organisatie beïnvloedt. Ook zijn een aantal basale uitgangspunten voor de corporatiesector gevonden in beschikbare literatuur. In dit hoofdstuk wordt een aantal fundamentele uitgangspunten geformuleerd. Ook zal worden beschreven welke uitgangspunten worden gehanteerd bij het veldonderzoek en de positionering van de geselecteerde corporaties.

Corporaties opereren binnen het ruime kader van het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (BBSH)

In het BBSH staan de taakvelden waarop de corporaties actief moeten zijn vermeld. Tegelijkertijd hebben corporaties veel ruimte om de breedte van de taakopvatting zelf in te vullen.

Het vastgoed heeft voor corporaties twee functies

Vastgoed is voor corporaties enerzijds houder van het kapitaal en anderzijds drager van de woondienst. Hiermee komt het 'hybride' karakter van de woningcorporatie tot uitdrukking; financieel-economische en maatschappelijke aspecten zijn bij woningcorporaties onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Input wordt bepaald door Outcome

De maatschappelijke doelstellingen bepalen de allocatie van beschikbare middelen.

Woningcorporaties bepalen aan de hand van de maatschappelijke doelstellingen waar zij geld investeren.

Portefeuillebeleid is een instrument om te sturen in de gewenste ontwikkeling van de portefeuille zodat maatschappelijke doelstellingen kunnen worden gerealiseerd

Op basis van geformuleerde maatschappelijke doelstellingen wordt een ideaalportefeuille geformuleerd. Het 'verschil' tussen de huidige en de gewenste portefeuille is de transformatieopgave. Door dit in beeld te brengen kan het traject van de huidige naar de gewenste portefeuille worden benoemd. Hierdoor kan vooraf gestructureerd worden bepaald welk investeringsvolume op welk moment benodigd is en welke risico's men kan verwachten.

Er kunnen verschillende ingrepen in de vastgoedportefeuille worden toegepast

Woningcorporaties kunnen op verschillende manier de woningportefeuille aanpassen zodat deze (meer) geschikt is voor het realiseren van de gewenste outcome. Onderhoud, renovatie en sloop/nieuwbouw zijn belangrijke recepturen die kunnen worden toegepast.

De bedrijfsvoering kan gericht zijn op een vernieuwende of op een bestendige taakopvatting

Corporaties hebben verschillende oriëntaties op de uitvoering van het taken. Dit kan leiden tot een invulling die gericht is op een meer 'traditionele' taakopvatting waarin, eenvoudig gesteld, de nadruk ligt op het beheren van woningen. Ook kan dit leiden tot een invulling tot een brede 'vernieuwende' invulling waarin naast het beheer van woningen actief wordt gezocht naar nieuwe producten en diensten.

De oriëntatie kan primair liggen op financieel of op maatschappelijk rendement

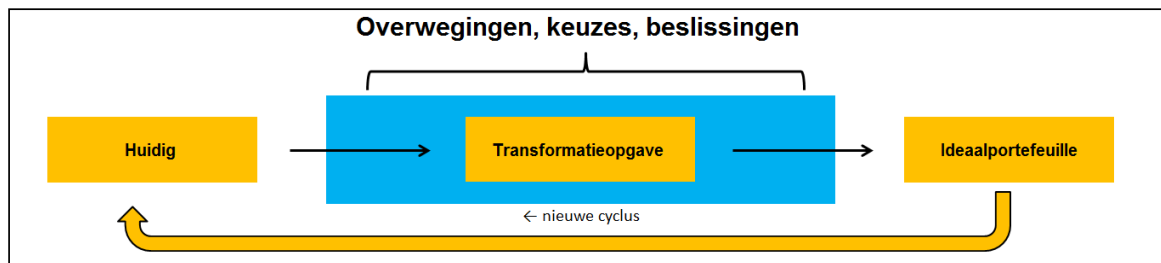
Corporaties hebben verschillende oriëntaties op het creëren en aanwenden van een financiële overmaat. De wijze hoe dit wordt ingevuld bepaalt of financiële middelen ten goede komen aan de (versterking van) de financiële positie of realisatie van de maatschappelijk doelstelling.

Het samenstel van de oriëntaties bestendiger/vernieuwer en financieel/ maatschappelijk rendement bepaalt de bedrijfsstijl van een woningcorporatie

De oriëntaties van een corporatie bepalen de bedrijfsstijl van de corporatie. De bedrijfsstijl kenmerken die als voor- of nadeel kunnen worden benoemd voor de wijze waarop de doelstelling van een corporatie kan worden gerealiseerd. Corporaties kunnen binnen het kader waar zij opereren, al dan niet expliciet, zelf bepalen welke bedrijfsstijl het best past bij de opgave die zij voor zich zien. Externe factoren kunnen invloed hebben op de keuzes die corporaties maken ten aanzien van de factoren die de bedrijfsstijl bepalen.

Bepaling realisatie ideaalportefeuille

Nadat op strategisch niveau de taakopvatting is gedefinieerd (wat doen we, voor wie doen we het en waarmee doen we het?), zal op strategisch/tactisch niveau een plan moeten worden opgesteld om de strategische doelstellingen te realiseren. Dit houdt in dat op basis van de, op strategisch niveau, benoemde taakopvatting een ideaalportefeuille⁸ moet worden opgesteld. Vervolgens zal de discrepantie tussen ideaalportefeuille en de huidige portefeuille in kwantitatieve en kwalitatieve termen moeten worden benoemd. Deze discrepantie is vervolgens de 'opgave' die moet worden gerealiseerd om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.



De volgende zaken zijn hierin relevant:

Huidig

- Huidige exploitatie (inkomsten, uitgaven, risico's)
- Huidige volkshuisvestelijke doelen (gewenst en gerealiseerd)
- Huidige taakopvatting

Transformatieopgave

- Welke ingrepen worden toegepast om ideaalportefeuille te realiseren?
- Welke overwegingen en keuzes worden gemaakt (financiën, techniek, volkshuisvestelijk)?
- Welke randvoorwaarden zijn noodzakelijk om de ideaalportefeuille te realiseren?
- Welke randvoorwaarden staan onder druk bij het realiseren van de ideaalportefeuille?

Ideaalportefeuille

- Gewenste exploitatie (inkomsten, uitgaven, risico's)
- Gewenste volkshuisvestelijke doelen (gewenst en gerealiseerd)
- Gewenste taakopvatting

De bovengenoemde zaken vormen de basis van de interviews die met functionarissen op tactisch niveau (managers strategisch voorraadbeleid ed.) gevoerd zullen worden. Deze functionarissen zijn belast met het realiseren van de portefeuilleopgave zodat de strategisch geformuleerde doelstellingen worden behaald.

⁸ 'Portefeuille' moet in dit verband breed worden opgevat. Het omvat bijvoorbeeld ook indirecte vastgoed gerelateerde zaken zoals dienstverlening

4.2 Onderzoeks- en positioneringskader

Op basis van het bedrijfsstijlenmodel van Gruis is een model ontwikkeld dat de bedrijfsstijlen koppelt aan de bijbehorende portefeuille strategieën.

Deze strategieën beschrijven op welke wijze corporaties met een bepaalde bedrijfsstijl vorm geven aan het beheer en de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille. Dit model zal het uitgangspunt vormen bij het veldonderzoek en worden gebruikt om de geselecteerde corporaties te kunnen positioneren.

<p style="text-align: center;">Sociale Woningbeheerder</p> <p>Relatief weinig dynamiek in portefeuille Bezit op orde via onderhoud, renovatie en individuele woningverbetering Kwaliteit woningen toereikend Relatief laag eigen vermogen Efficiënt bedrijfsmodel</p>	<p style="text-align: center;">Sociale Woningbelegger</p> <p>Relatief weinig dynamiek in portefeuille Bezit op orde via onderhoud en renovatie Sterke nadruk op prijs-kwaliteit verhouding bij verhuur woningen Relatief hoog eigen vermogen Sterke sturing op rendement Sterke groei niet-DEAB bezit Maximaal gebruik huurverhogingsruimte Efficiënt bedrijfsmodel</p>
<p style="text-align: center;">Maatschappelijke Innovator</p> <p>Relatief veel dynamiek in portefeuille Gediversifieerde portefeuille (woningen, maatschappelijk vastgoed) Kwaliteit vastgoed divers Relatief laag eigen vermogen Relatief veel FTE (inefficiënt door D&R en bijzonder beheer)</p>	<p style="text-align: center;">Maatschappelijke Vastgoedondernemer</p> <p>Relatief veel dynamiek in portefeuille Gediversifieerde portefeuille (woningen, , commercieel vastgoed, maatschappelijk vastgoed) Kwaliteit (nieuw) vastgoed relatief hoog Bij herontwikkeling relatief veel koop Relatief hoog eigen vermogen Sterke sturing op rendement Sterke groei niet-DEAB bezit Maximaal gebruik huurverhogingsruimte Relatief veel FTE (inefficiënt doordat 'marktscope' breed is)</p>

4.3 Profielen op basis van onderzoeks- en positioneringskader

Sociale Woningbeheerder

Duidelijk afgebakend werkterrein. Portefeuille vertoont weinig mutaties door sloop/nieuwbouw. Portefeuille wordt op orde gehouden door middel van onderhoud, veelal planmatig. Aandacht voor individuele woningverbetering om wensen van huurders op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit interieur te kunnen inwilligen.

Verkoop van bezit is geen noemenswaardige activiteit.

Sociale woningbeheerders spelen veelal geen rol in grote binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen en zullen hiervan zeker geen aanjager zijn.

Financiële positie is ondergeschikt aan klanttevredenheid en staat van onderhoud bezit. De huurder wordt gezien als de belangrijkste stakeholder.

Dit type organisaties vertoont, eenvoudig gesteld, grote gelijkenis met de oude woningbouwverenigingen.

Sociale Woningbelegger

Duidelijk afgebakend werkterrein. Portefeuille vertoont weinig mutaties door sloop/nieuwbouw. Portefeuille wordt op orde gehouden door middel van onderhoud, veelal planmatig. Verzoeken van huurders om kwaliteit toe te voegen (duurzaamheid en interieur) zoveel mogelijk tegen kostprijsdekkende huurverhoging.

Verkoop van bezit vindt plaats wanneer er binnen de exploitatie sprake is van een onbalans tussen huurwaarde en onderliggende vastgoedwaarde. Relatief dure woningen met een lage maximaal redelijke huurprijs worden verkocht. Vrijkomende middelen worden toegevoegd aan eigen vermogen of geherinvesteerd in (nieuw) bezit dat een gunstig rendement oplevert.

Sociale Woningbeleggers spelen een volgende rol in binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Nemen deel wanneer hier tegen gunstige marge/rendement nieuwe woningen kunnen worden ontwikkeld. Inzet zowel in koop als huursegment.

Er ligt een sterke nadruk op het maximaliseren inkomsten uit de exploitatie. Financiële positie van sociale woningbelegger is goed. Dit type organisaties lijkt, eenvoudig gesteld, op het beeld dat regelmatig door media wordt geschetst van woningcorporaties: organisaties met enorme financiële reserves en 'dood' vermogen.

Maatschappelijke Innovator

Het werkterrein van de maatschappelijke innovator is niet scherp afgebakend. Er wordt gedacht in termen van 'kansen' om maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Organisatie kenmerkt zich door vermogen om netwerken op te bouwen en te onderhouden om synergie te bewerkstelligen. Hierdoor is dit type in termen van 'output' minder efficiënt. Er is relatief veel inzet gemoeid met het onderhouden van het netwerk en signaleren van kansrijke situaties. Veel voorkomende partners in het netwerk zijn gemeentes, onderwijsinstellingen, zorg- en welzijnsinstellingen. Ook wordt veel geïnvesteerd in contacten met de gemeente (o.a. wonen, onderwijs en welzijn)

Er is veel dynamiek in de portefeuille. Enerzijds om door middel van sloop/nieuwbouw de kwaliteit van de portefeuille te verhogen. Anderzijds om meer diversiteit in de portefeuille te brengen. Verkoop wordt ingezet om minder interessante delen van de portefeuille af te stoten. Verkoop wordt ook gezien als instrument om secundaire doelgroep te bedienen (betaalbare koopwoningen). Dit geldt ook voor nieuwbouw plandelen voor verkoop. Verkoopopbrengsten worden ingezet voor vernieuwing portefeuille.

Maatschappelijke Innovators spelen een belangrijke rol in stedelijke gebiedsontwikkeling, zowel binnenstedelijk als op uitleglocaties. Zij spelen hierbij een belangrijke rol en zijn veelal een van de grote risicodragende partijen. Maatschappelijke Innovators zetten in op multifunctionele programma's waarin wonen en maatschappelijke voorzieningen een plek vinden.

Dit type organisatie kan worden omschreven als een sterk maatschappelijk en ideologisch gedreven organisatie. Maatschappelijke verankering en het realiseren van maatschappelijke doelen worden als hoger doel gezien dan 'slechts' het exploiteren van betaalbare huurwoningen.

Maatschappelijke Vastgoedondernemer

De maatschappelijke vastgoedondernemer kenmerkt zich door een werkterrein dat zeer breed is. Zowel geografisch als naar het type vastgoed. De organisatie is sterk gericht op 'kansrijke' projecten waarbij een aantrekkelijk financieel rendement kan worden behaald.

De maatschappelijke vastgoedondernemer laat zich voorstaan op een goed ontwikkeld marktgevoel en vertoont hiermee een grote gelijkenis met projectontwikkelaars. De organisatie besteedt veel aandacht aan het opbouwen en onderhouden tijdelijke netwerken met partijen waarmee nieuwe projecten kunnen worden gerealiseerd. Ook is de organisatie sterk gericht op het onderhouden van contacten met gemeentes (o.a. grondbedrijf, wonen, economische zaken).

Er is relatief veel inzet gemoeid met het verwerven van nieuwe locaties en projecten waardoor de organisatie relatief minder efficiënt is. Ook is er relatief veel overhead voor het oplossen financiële en

juridische vraagstukken omdat de Maatschappelijke Vastgoedondernemer delen van haar programma buiten het WSW om financiert.

De portefeuille vertoont veel dynamiek. De maatschappelijke vastgoedondernemer streeft naar een gediversifieerde portefeuille waarbij een maximaal rendement op de exploitatie van de portefeuille een belangrijke doelstelling is. Ontwikkeling en verkoop van koopwoningen heeft primair het genereren van inkomsten tot doel.

Maatschappelijke vastgoedondernemers spelen een belangrijke rol in gebiedsontwikkeling. Zowel binnenstedelijk als op uitleglocaties. Ook is men bereid om een relatief groot financieel risico te lopen mits hier een passend rendement tegenover staat.

De maatschappelijke vastgoedondernemer kan worden omschreven als een corporatie die zich heeft ontwikkeld tot een relatief marktgerichte ondernemer die zich naast de 'traditionele' corporatie taken ook richt op nieuwe, meer commerciële, markten. De maatschappelijke vastgoedondernemer heeft oriëntatie op haar werkzaamheden die grote gelijkenis vertoont met commerciële beleggers en projectontwikkelaars.

4.4 Bepaling positionering

In het praktijkonderzoek zal worden onderzocht hoe de geselecteerde woningcorporaties in de tijdvakken 2006 – 2011 en 2012 – 2017 kunnen worden gepositioneerd. Hierbij wordt uitgegaan van beschikbare tekstuele informatiebronnen (informatie Centraal Fonds Volkshuisvesting, ondernemingsplannen en visitatierapporten). Ook zal door middel van interviews met relevante personen van de betreffende organisatie informatie worden verzameld.

De verzamelde informatie zal leiden tot een positionering in het onderzoeks- en positioneringskader. Om tot een duidelijke positionering te komen is ervoor gekozen om een tiental criteria te gebruiken voor de positionering. De geselecteerde criteria vormen dominante criteria in het onderzoeks- en positioneringskader.

De benoemde criteria zijn:

1. Mate van dynamiek in portefeuille

Dit criterium is een indicator in hoeverre een corporatie bestendiger (georiënteerd op beheer) of vernieuwer (georiënteerd op ontwikkeling).

2. Mate van renovatie, aankoop en sloop

Dit criterium is een indicator voor de wijze waarop een corporatie overwegend vorm geeft aan de transformatieopgave van de portefeuille. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat 'bestendigers' overwegend inzetten op onderhoud en renovatie, terwijl 'vernieuwers' sloop, nieuwbouw en aankoop inzetten om de transformatieopgave te realiseren. Het verschil ontstaat doordat wordt verondersteld dat de transformatie in termen van kwaliteit, productspecificaties en doelgroepen bij de 'vernieuwers' groter is waardoor onderhoud en renovatie ontoereikend zijn om de benodigde transformatie te realiseren.

3. Mate van diversificatie van de portefeuille

Dit criterium heeft betrekking op de inrichting en opbouw van de portefeuille. Verondersteld wordt dat 'bestendigers' de nadruk leggen op de functie 'wonen' voor een duidelijk afgebakende doelgroep, terwijl 'vernieuwers' streven naar veel diversificatie in termen van functies en doelgroepen.

4. Kwaliteit van het vastgoed

Dit criterium heeft betrekking op het kwaliteitsniveau van het vastgoed in de portefeuille. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat 'bestendigers' een 'toereikend' kwaliteitsniveau nastreven, terwijl 'vernieuwers' deels vanuit marktoverwegingen en deels vanuit ambitie vastgoed met meer kwaliteit wensen.

5. Mate waarin de organisatie gericht is de omgeving voor de realisatie van de vastgoedtransformatie

Dit criterium heeft betrekking op de mate waarin de organisatie gericht is op zichzelf of op de organisatie. Verondersteld wordt dat 'bestendigers' de transformatieopgave grotendeels zelf kunnen realiseren. Naarmate er sprake is van meer 'vernieuwers-gedrag' zal de noodzaak toenemen om de anderen bij de transformatieopgave te betrekken (bijvoorbeeld zorg- of onderwijsinstellingen).

6. De wijze waarop een vermogensovermaat wordt aangewend

Dit criterium heeft betrekking op de wijze waarop de corporatie 'overtollige' middelen inzet. Verondersteld wordt dat maatschappelijk georiënteerde corporaties deze middelen terug laten vloeien naar huurders in de vorm van lage huren of extra kwaliteit die niet wordt betaald door de huurders. Ook kan ervoor gekozen worden deze middelen aan te wenden voor eigen projecten of co-financiering bij projecten van collega corporaties, hiermee wordt het vermogen direct weer ingezet voor de volkshuisvesting (volkshuisvestersoptiek). Financieel georiënteerde corporaties daarentegen zullen, zo wordt verondersteld, een vermogensovermaat aanwenden om toe te voegen aan het eigen vermogen. Ook kan ervoor gekozen worden de vermogensovermaat direct te herinvesteren in nieuwe projecten tegen een aantrekkelijk rendement (beleggersoptiek).

7. De mate waarin gestuurd wordt op financieel rendement

Dit criterium heeft betrekking op de mate waarin de corporatie de verdien capaciteit van de portefeuille benut. Verondersteld wordt dat financieel georiënteerde corporaties sterker sturen op financieel rendement dan maatschappelijk georiënteerde corporaties. Dit komt onder andere tot uitdrukking in het huurbeleid en de wijze waarop men de bedrijfsvoering heeft georganiseerd.

8. De mate waarin gestuurd wordt op maatschappelijk doelen

Dit criterium heeft betrekking op de mate waarin de corporatie bij de bepaling van de gewenste portefeuille maatschappelijke doelstelling laat meewegen. Verondersteld wordt dat maatschappelijk georiënteerde corporaties kiezen voor het bedienen van meerdere doelgroepen. Dit zal zich tot uitdrukking komen in beleidsdoelstellingen. Financieel georiënteerde corporaties zullen, aldus is de veronderstelling, dergelijke doelstellingen niet of in ieder geval niet primair formuleren.

9. De wijze waarop verkoop van bestaand bezit wordt ingezet

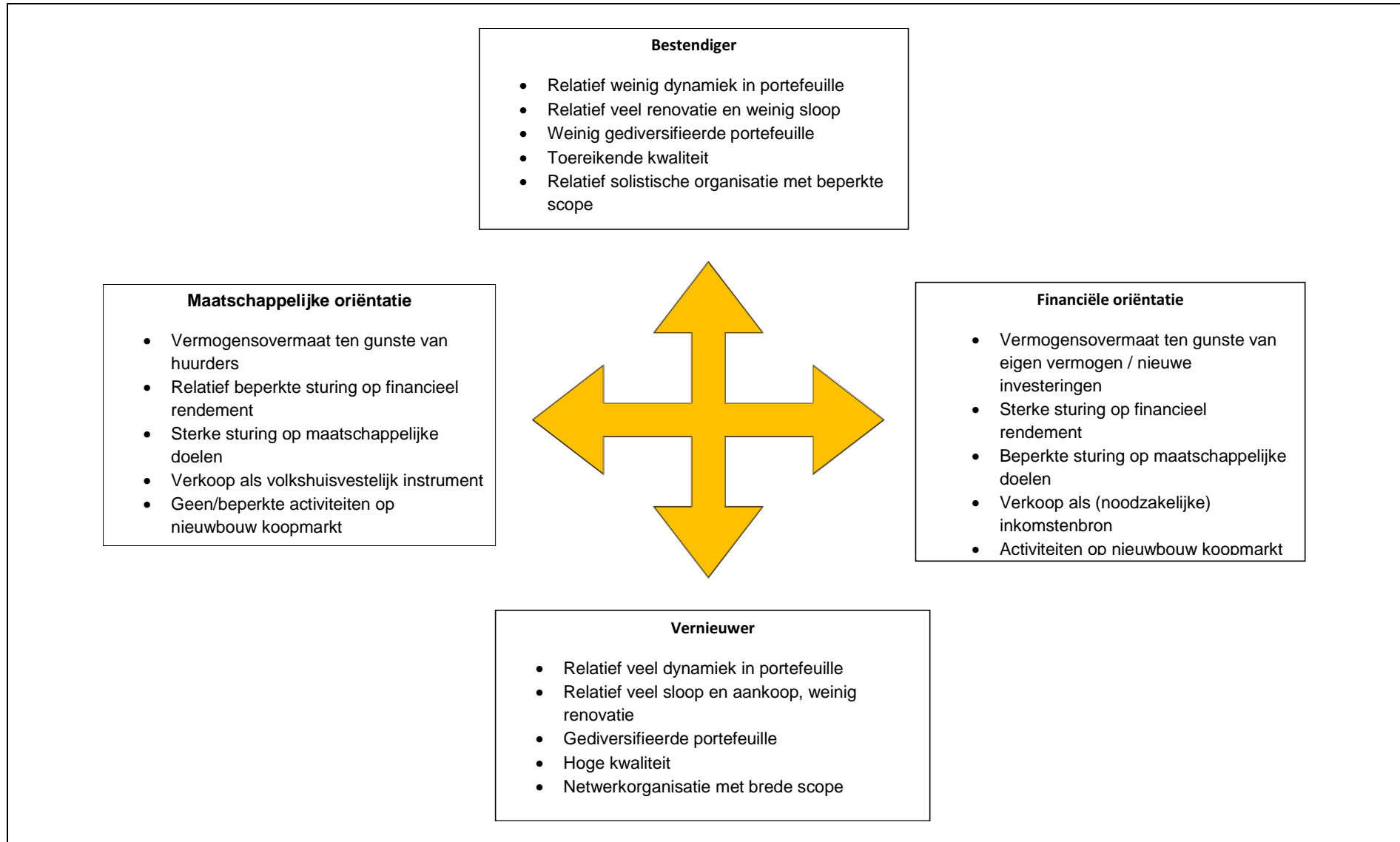
Dit criterium heeft betrekking op de 'functie' van verkoop van bestaand bezit. Verondersteld wordt dat maatschappelijk georiënteerde corporaties verkoop van bestaand bezit vooral inzetten als volkshuisvestelijk instrument waardoor starters op de woningmarkt een woning kunnen kopen. Financieel georiënteerde corporaties zullen de verkoop van bestaand bezit overwegend inzetten als middel om het financieel rendement op de portefeuille op niveau te houden.

10. De mate waarin de corporatie actief is op de nieuwbouw koopmarkt

Verondersteld wordt dat financieel georiënteerde woningcorporaties een oriëntatie hebben die aansluit op de oriëntatie van projectontwikkelaars. Hierdoor zullen financieel georiënteerde woningcorporaties zich eerder begeven op de nieuwbouw koopmarkt om hiermee extra middelen te genereren. Deze activiteiten kunnen voor wat betreft prijs, product en doelgroep een relatief grote afstand hebben tot de primaire en secundaire doelgroep van woningcorporaties. De verdien capaciteit van deze activiteiten staat centraal.

Een maatschappelijk georiënteerde corporatie zal zich niet of slechts beperkt begeven op de nieuwbouw koopmarkt. Als dit wordt gedaan zullen de producten beperkte verschillen vertonen ten opzichte van de 'normale' corporatieproducten. Maatschappelijke doelen als differentiatie en vitale buurten zijn even belangrijk als financiële doelen.

4.5 Schematische weergave criteria positionering



5. Praktijkonderzoek

5.1 Stichting Mitros



5.1.1 Inleiding

Mitros is in 1998 ontstaan uit een fusie tussen twee Utrechtse corporaties en één uit Nieuwegein. De vroegste geschiedenis start in 1912 met de oprichting van de Coöperatieve Woningvereniging voor Gemeente Personeel.

Het huidige bezit omvat ruim 31.000 verhuureenheden, waarvan ruim 28.000 huurwoningen, bijna 200 eenheden in verzorgingshuizen en ongeveer 900 overige woonegelegenheden. Daarnaast bezit de corporatie een groot aantal garages, bedrijfsruimten of winkels en objecten maatschappelijk vastgoed. Volgens de systematiek van het CFV behoort Mitros tot de referentiegroep van grote herstructureringscorporaties, waartoe landelijk dertien corporaties behoren.

Mitros wordt gekarakteriseerd als een ondernemende corporatie, die de mens centraal stelt in haar ambities en doelstellingen. Voorgaande komt tot uiting in het ondernemingsplan 'Waardevol Wonen', waarin de corporatie zich hard maakt voor de kansen van mensen in buurten en wijken in de regio Utrecht.

5.1.2 Theoretische verkenning op basis van Corporatie in perspectief (CIP) rapportage, ondernemingsplannen en visitatierapport

1. Mate van dynamiek in portefeuille

Tijdvak 2006 - 2011

Mitros laat in de realisatieperiode 2005 – 2010 een lagere dynamiek zien dan de referentiegroep (11,1% vs. 16,6%). Alleen de toevoeging van nieuwbouw huurwoningen ligt, hoger dan bij de referentiegroep. In vergelijking met de geografische referentiegroep (regio 17) scoort Mitros hoger op de dynamiek in de portefeuille. Ten opzichte van regio 17 scoort Mitros hoger op sloop van huurwoningen (2,8% vs. 1,5%) en verkoop van huurwoningen (3,3% vs. 1,9%).

In 2009 en 2010 zijn er door Mitros verhuureenheden 'maatschappelijk vastgoed' toegevoegd aan de portefeuille. In de CIP rapportage 2011 wordt vermeld dat de portefeuille van Mitros in totaal 40.020 m² maatschappelijk vastgoed bevat. Dit sluit aan bij voornemen van Mitros om in 2018 110.000m² maatschappelijk vastgoed in bezit te hebben (ondernemingsplan Waardevol Wonen 2008 – 2012).

Tijdvak 2012 – 2017

In de prognose valt op dat de verwachtingen van Mitros ten aanzien van activiteiten op het gebied van sloop, nieuwbouw en verkoop van huurwoningen gunstiger zijn dan bij de referentiegroep. De verwachting ten aanzien van de verkoop van nieuwbouw koopwoningen ligt echter structureel onder de verwachting van de referentiegroep.

In het ondernemingsplan verwacht Mitros in de periode 2008 – 2018 een afname van de portefeuille door sloop, reguliere verkoop en Koopgarant (in totaal 11.200 woningen). Dit wordt deels gecompenseerd door de nieuwbouw van 5.000 huurwoningen (ook in de regio) en de nieuwbouw van 3.750 koopwoningen (ook in de regio). In haar ondernemingsplan gaat Mitros dus uit van een forse dynamiek in de portefeuille door inzet van sloop, nieuwbouw en verkoop.

Het ondernemingsplan 'Waardevol Wonen' bestrijkt de periode 2008 – 2012. Omdat er nog geen nieuw ondernemingsplan is opgesteld, zal in de interviews duidelijk moeten worden of de geformuleerde ambities nog steeds gelden. Verondersteld wordt dat de economische crisis invloed heeft op de haalbaarheid van deze ambities.

2. Mate van renovatie, aankoop en sloop

In de CIP rapportages is zichtbaar dat Mitros sinds 2008 steeds meer middelen (per gerenoveerde woning) besteedt aan renovatie. Mitros besteedt per woning meer aan renovatie dan de referentiegroep. Mitros verklaart dit door de toegenomen investeringen in duurzaamheid.

Mitros heeft in de periode 2005 – 2010 minder huurwoningen aangekocht dan de referentiegroep (1,4% vs. 3,2% portefeuille omvang). De regiogroep leidden de aankopen tot 1,0% dynamiek in de portefeuille.

Mitros heeft minder woningen sloopt dan de referentiegroep (2,8% vs. 3,2%). In regio 17 sloopte Mitros in de periode 2005 – 2010 meer dan de regio 17 referentiegroep (2,8% vs. 1,5%). Dit kan mogelijk worden verklaard doordat in Utrecht een grotere herstructureringsopgave ligt dan in de kleine omringende gemeentes.

Tijdvak 2012- 2017

Renovatie wordt door Mitros in het ondernemingsplan als belangrijk instrument benoemt om de portefeuille op orde te brengen. Er worden in de periode 2008 – 2018 6.500 huurwoningen gerenoveerd, 3.200 woningen t.b.v. Koopgarant gerenoveerd en 1.800 huurwoningen die aan het einde van de exploitatieduur zijn gerenoveerd. Dit levert een saldo op van 11.500 woningen die in de periode 2008 – 2018 gerenoveerd zullen worden.

De verwachting van Mitros in de totale prognoseperiode 2008 – 2015 is dat er geen huurwoningen zullen worden aangekocht. Ook wordt er in het ondernemingsplan niets vermeld over aankoop in relatie tot de wensportefeuille in 2018.

In de prognoses over de periode 2008 – 2015 verwacht Mitros fors meer te slopen dan de referentiegroep (6,5% vs. 4,2%). Uit de interviews zal moeten blijken in hoeverre deze ambitie, gegeven de economische ontwikkelingen, nog steeds geldt.

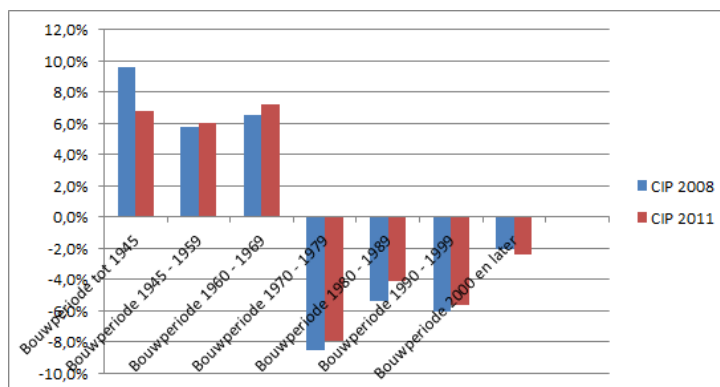
3. Mate van diversificatie van de portefeuille

De portefeuille van Mitros omvat hoofdzakelijk woningen.

Voor de periode 2008 – 2018 heeft Mitros de ambitie om een maatschappelijk vastgoed portefeuille van 110.000 m² p te bouwen. Dit is bedoeld voor zorg, welzijn, onderwijs, cultuur en sport en soms commerciële voorzieningen. In 2011 was hiervan ruim 40.000m² gerealiseerd.

4. Kwaliteit van het vastgoed

Bij Mitros valt op dat de portefeuille uiteenvalt in twee delen waar het de leeftijd van het vastgoed betreft. Er is ten opzichte van de referentiegroep veel meer vastgoed in bezit dat gebouwd is voor 1970, terwijl er een fors minder vastgoed is dat vanaf 1970 is gebouwd. Dit betekent dat Mitros een portefeuille heeft met relatief oude woningen.



De onderhoudslasten zijn bij Mitros dan ook fors hoger dan bij de referentiegroep (2007, 2008, 2009 en 2010 resp. 125%, 171%, 133% en 134% ten opzichte van de referentiegroep). In het ondernemingsplan 'Waardevol Wonen' geeft Mitros aan dat zij wil dat woningen met achterstallig onderhoud en een gebrekkig interieur niet meer voorkomen. Verhoging van het onderhoudsbudget, sloop/ nieuwbouw en renovatie worden ingezet om de kwaliteit van de portefeuille te verbeteren.

De kwaliteit van het vastgoed lijkt bij Mitros vooral een probleem in plaats van een bruikbaar instrument om differentiatie in prijs/kwaliteit in de portefeuille te realiseren.

5. *Mate waarin de organisatie gericht is op de omgeving voor de realisatie van de vastgoedtransformatie*

Mitros formuleert in haar ondernemingsplan een ambitie ten aanzien van het opbouwen en onderhouden van een relevant netwerk met belangrijke stakeholders (bewoners, gemeente, corporaties, politie, onderwijs). Dit lijkt echter meer gericht op het 'ophalen' van informatie over wensen en behoeften dan op samenwerking bij het realiseren van de vastgoedtransformatie.

6. *De wijze waarop een vermogensovermaat wordt aangewend*

Wat opvalt is dat Mitros een relatief hoog volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal heeft. In 2010 was dit (inclusief risicopercentage volgens CFV) 18,7% versus 10,4% bij de referentiegroep. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de lage schuldenlast per woning. Mitros heeft per VHE een schuld van € 25.342,- tegen € 40.128,- bij de referentiegroep. Dit, in combinatie, met het feit dat de kwaliteit van het vastgoed van Mitros matig is, lijkt erop te duiden dat beschikbare middelen niet zijn teruggevloeid naar de portefeuille, maar zijn toegevoegd aan het eigen vermogen.

In de CIP rapportages wordt wel zichtbaar dat Mitros een groter aandeel huurwoningen met een lage huurprijs heeft dan de referentiegroep (31% resp. 27%). Hierbij geldt wel dat deze voorraad zowel bij Mitros in de jaren 2007 tot met 2010 in gelijk mate afneemt. Een logische verklaring hiervoor lijkt de sloop van oude, goedkope woningen.

7. *De mate waarin gestuurd wordt op financieel rendement*

Wat opvalt in het ondernemingsplan 'Waardevol Wonen' is de volkshuisvestelijke en maatschappelijke oriëntatie van het plan. Er wordt weliswaar beschreven hoe Mitros de financiële haalbaarheid het plan inschat en er wordt, voor wat betreft kasstromen en financierbaarheid, een doorkijk gegeven tot 2018, maar een nadere onderbouwing of keuzes hierin ontbreken. Er wordt wel een uitspraak gedaan over de noodzaak om bestaand bezit te verkopen ten behoeve van de transformatie opgave. Ook het voorgaande ondernemingsplan 'Focus' dat de periode 2006 – 2007 met een doorkijk naar 2010 beslaat is vooral volkshuisvestelijk en maatschappelijk georiënteerd.

In de periode 2006 – 2010 wordt op basis van de CIP rapportages zichtbaar dat Mitros nagenoeg eenzelfde gemiddelde huurverhogingspercentage woning heeft gerealiseerd als de referentiegroep

(4,13% vs. 3,99%). Ook hieruit wordt duidelijk dat financieel rendement in de exploitatie in de periode 2006 – 2011 geen hoge prioriteit had bij Mitros.

In de projectontwikkeling werkt Mitros sinds enkele jaren met rendementseisen. De minimale eisen worden gebaseerd op de gewogen gemiddelde kosten van het kapitaal (eigen en vreemd vermogen). Deze eisen worden jaarlijks herzien en voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. In dit deel van de activiteiten van Mitros is er dus een strikte sturing op financieel rendement.

Voor het tijdvak 2012 – 2017 zal Mitros, blijkens het jaarverslag over 2011, een huurbeleid voeren dat uitgaat van huren die gebaseerd zijn op 100% van de maximaal redelijk huurprijs. Dit wordt gemotiveerd vanuit de noodzaak om middelen te genereren voor investeringen in de kwaliteit van de woningen. Hiermee wordt direct financieel rendement meer op de voorgrond geplaatst bij Mitros. Ook verkoop is van groot belang voor het kunnen betalen van de investeringen.

8. De mate waarin gestuurd wordt op maatschappelijk doelen

Mitros geeft in haar ondernemingsplan 'Waardevol Wonen' aan dat de oriëntatie is verschoven van 'product oriëntatie' naar 'mens oriëntatie'. Mitros gebruikt haar vastgoedportefeuille om huurders te helpen om 'sociaal te stijgen'. Mitros lijkt hiermee te kiezen voor een benadering waarin het vastgoed van ondergeschikt belang is aan hoger gelegen maatschappelijke doelstellingen. Mitros besteedt in haar ondernemingsplan relatief veel aandacht aan haar sociaal-maatschappelijk visie en de wijze waarop zij deze denkt te realiseren. Ook worden er concrete beleidsdoelstellingen op dit terrein benoemd.

9. De wijze waarop verkoop van bestaand bezit wordt ingezet

In het ondernemingsplan wordt de verkoop zowel beargumenteerd vanuit de noodzaak om investeringsmiddelen te genereren, als vanuit een maatschappelijke doelstelling (differentiatie in wijken). In de CIP 2011 rapportage verwacht Mitros dat er meer huurwoningen verkocht zullen worden. In de interviewronde zal duidelijk moeten worden in hoeverre dit maatschappelijk of financieel gedreven is.

10. De mate waarin de corporatie actief is op de nieuwbouw koopmarkt Tijdvak 2005 – 2010

Uit de CIP rapportages blijkt dat Mitros in het tijdvak aanmerkelijk minder actief was op de nieuwbouw koopmarkt dan zowel de referentiegroep als de regio 17 referentiegroep. De dynamiek in de portefeuille bedroeg gesaldeerd voor Mitros, de referentiegroep en de regio 17 respectievelijk 0,4%, 2,6% en 0,9%. Dit is opmerkelijk omdat Mitros een volwaardige ontwikkelingstak in huis heeft.

Mitros verwacht, uitgaande van de prognose in de CIP rapportages, meer activiteiten op de nieuwbouw koopmarkt. De prognose komt overeen met de gemiddelde verwachting van de andere regio 17 corporatie (0,6% voor het tijdvak 2011 – 2015). De referentiegroep verwacht gemiddeld een dynamiek ter grootte van 0,9% van de omvang van de portefeuille.

5.1.3 Resultaten interviewronde

Oriëntatie op financieel of maatschappelijk rendement?

Mitros heeft in het tijdvak 2006 – 2011 zat vooral aan de zijde van het maatschappelijk rendement. De nadruk lag met name op het (kwantitatief) realiseren van woonruimte en maatschappelijk vastgoed. De kwalitatieve aanpak van de portefeuille heeft lange tijd onvoldoende aandacht gekregen. Met name doordat een deel van de portefeuille een slechte staat van onderhoud heeft is dit problematisch. Deze achterstalligheid is vooral zichtbaar in de woningen die afkomstig zijn uit de portefeuille van het voormalig Gemeentelijk Woningbedrijf, een van de rechtsvoorgangers van Mitros.

Een belangrijk verschil met de 'zuivere' maatschappelijk georiënteerde bedrijfsstijl is het relatief hoge eigen vermogen van Mitros. Op dit punt moet Mitros eigenlijk als corporatie met een financiële

oriëntatie worden gekenmerkt. Geen van de onderzochte Utrechtse woningcorporaties heeft een even hoog volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal. Dit kan bij Mitros vooral worden verklaard door de lage schuldenlast per woning. Hierdoor was er theorie ruimte om de financiering op de portefeuille te verhogen om interventies in de portefeuille door te voeren.

Tijdvak 2012 - 2017

Voor het tijdvak 2012 – 2017 is de verwachting door Mitros zich in toenemende mate zal ontwikkelen in de richting van de typologie 'sociale woningbelegger'. Als belangrijkste reden hiervoor geldt dat door de economische crisis en de ontwikkelingen in de corporatie sector (verminderde financierbaarheid, huurtoeslagheffing), scherpere keuzes moeten worden gemaakt. Dit betekent enerzijds dat de exploitatie van de portefeuille financieel geoptimaliseerd moet worden door het realiseren van hogere huurinkomsten. Anderzijds zal in de exploitatie van de portefeuille aan de kostenkant veel meer aandacht zijn voor lagere bedrijfslasten.

Mitros ondervindt op dit moment (juni 2012) zeer veel hinder van de ontwikkelingen in de corporatiesector. Hoewel Mitros een financieel gezonde woningcorporatie met een lage schuldenlast is, is het door aangescherpte WSW eisen niet meer mogelijk om het voor de transformatie vereiste vermogen aan te trekken. Dit betekent dat Mitros de lopende projecten (€ 450,- miljoen tot en met 2015) zullen worden afgerond, maar er tot 2016 geen nieuwe projecten zullen worden opgestart. Mocht er tussentijds extra financieringsruimte ontstaan doordat bijvoorbeeld de huurtoeslagheffing (€ 10 miljoen per jaar voor Mitros) geen doorgang vindt, dan zullen er extra projecten worden opgestart. Voor Mitros klemmen deze ontwikkelingen meer dan voor andere corporaties omdat de staat van onderhoud van de woningen van Mitros gemiddeld slechter is dan van andere corporaties. Het uitstellen van investeringen in de voorraad zal daarom onherroepelijk leiden tot een verhoging van de onderhoudskosten. Omdat dit wordt bekostigd uit de lopende exploitatie, blijven er hierdoor minder middelen over om rentelasten te voldoen hetgeen weer leidt tot minder mogelijkheden om financiering aan te trekken. Een belangrijk risico is hiermee dat Mitros, extreem gesteld, in een vicieuze cirkel terechtkomt waarin er slechts partieel en ad-hoc onderhoud aan de woningen wordt uitgevoerd. De ambitie om de voorraad kwalitatief op niveau te brengen komt hiermee zwaar onder druk te staan.

Oriëntatie op 'bestendigen' of 'vernieuwen'?

In het tijdvak 2006 – 2011 gedroeg Mitros zich vooral als vernieuwer. Dit werd veroorzaakt door het streven naar een meer gediversifieerde portefeuille waarvan maatschappelijk vastgoed (o.a. onderwijs en zorg) deel uitmaakt (streven 110.000 m² in 2018). Ook formuleerde Mitros een doelstelling op het gebied van duurzaamheid (15% CO₂ reductie in 2012 en 30% CO₂ reductie in 2018). Dit zou worden gerealiseerd met de aanpak van 8.500 woningen met een investeringsbudget van € 175 miljoen. Daarnaast, maar dit valt buiten de scope van dit onderzoek, formuleerde Mitros in deze periode voornemens om ook activiteiten op het gebied van maatschappelijke activiteiten. Hiervan maakte het faciliteren van sociale stijging van huurders een belangrijk deel uit. Dit is een uiting van een brede, en voor corporaties in zekere zin innovatieve, taakopvatting.

Tijdvak 2012 – 2017

Voor het tijdvak 2012 – 2017 verwacht Mitros dat er een verschuiving zal plaatsvinden naar een benadering die past bij een bestendiger. Er zal meer aandacht zijn voor de kernactiviteiten van de corporatie. Deze bestaan volgens Mitros uit het beheren en onderhouden van sociale huurwoningen voor de primaire en secundaire doelgroep. Dit betekent dat er meer aandacht is voor de lopende exploitatie en het op het gewenste onderhoudsniveau brengen van de woningen. Bovendien verwacht Mitros dat innovatie in toenemende mate van belang wordt om haar doelstellingen te kunnen realiseren. Hierbij gaat het niet zozeer om 'grote' en vernieuwende ontwikkelingen, maar vooral om 'slimme' manieren om het beschikbare vermogen maximaal in te zetten. Het betreft hier dus verbetering en innovatie van vertrouwde maatregelen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan optimalisatie in renovatieprojecten door het vervangen van gehele liftconstructies te voorkomen door incurante onderdelen speciaal te laten vervaardigen. Het

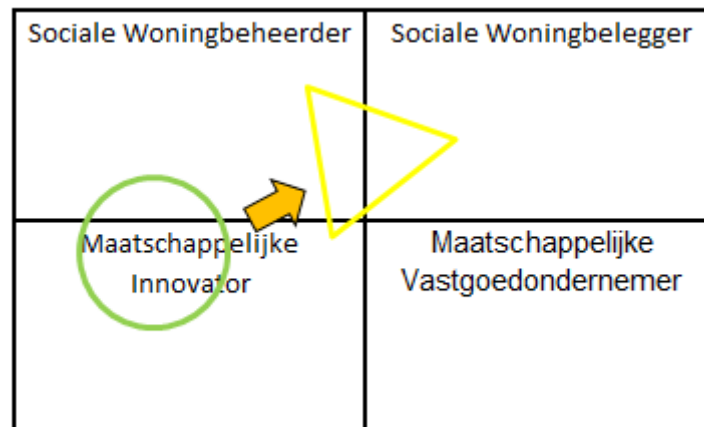
betreffende onderdeel is hiermee duurder dan logischerwijs mag worden verwacht, maar per saldo zal de totale ingreep goedkoper zijn dan het vervangen van een totale liftconstructie.

Een ander voorbeeld dat wordt gegeven is een project waarbij zonnecellen worden geïntegreerd in dakbedekking. Hiermee in een ingreep de dakbedekking van een complex vernieuwd en een bijdrage geleverd aan de duurzaamheidsdoelstelling van Mitros. Belangrijk is dat er door toepassing van de 'innovatieve' dakbedekking geen (kostbare) ingrepen nodig zijn aan de dakconstructie, iets dat bij de plaatsing van traditionele zonnecellen vaak wel het geval is.

Een belangrijke randvoorwaarde voor deze benadering is dat er in de Mitros organisatie voldoende vermogen tot innovatie ontstaat om dit vorm te geven. Binnen Mitros is dit een breuk met het verleden. In het verleden waren er immers relatief veel financiële middelen beschikbaar om de opgave te realiseren. Bovendien was er geen reden om aan te nemen dat de toekomstverwachtingen zich volgens het huidige patroon konden ontwikkelen.

Globale positionering Mitros

Op basis van vraag 1 en 2 wordt Mitros samen met de heer Röttscheid gepositioneerd.



Essentieel in de positionering zijn de nadruk op de activiteiten die passen bij de Maatschappelijke Innovator in het tijdvak 2006 – 2011. Een brede taakopvatting en nieuwe activiteiten waren in dit tijdvak volop aan de orde.

Voor het tijdvak 2012 – 2017 zal er, mede onder invloed van de ingrijpend gewijzigde financiële omstandigheden, aanzienlijk meer aandacht zijn voor de kernactiviteiten en de financiering hiervan. Innovatieve activiteiten zullen niet langer volgend, maar leidend moeten zijn om de doelstellingen te kunnen realiseren.

Aanwezigheid wensportefeuille tijdvak 2006 – 2011

In het tijdvak 2006 – 2011 was er een vooraf geformuleerde wensportefeuille. Deze wensportefeuille was vooral gericht op het verhogen van de kwaliteit van de woningvoorraad. Een ander doelstelling was het 'verjongen' van de portefeuille om de toekomstbestendigheid van de portefeuille te waarborgen. Hiervoor werd in 2006 een doelstelling voor 2010 geformuleerd. Deze doelstelling bestond uit het slopen van 2200 woningen en het renoveren van 4000 woningen. In termen van productdifferentiatie werd geanticipeerd op een afname van de kernvoorraad (huur < € 550,- per maand) met 2750 woningen en een toename van de dure voorraad met 1900 woningen en 550 bijzondere woningen. De opgave is door Mitros vastgelegd in een portefeuilleplan waardoor er zowel zicht bestond op de ingrepen (soort ingreep, bij welke complexen, moment van ingreep) als de financiële haalbaarheid. Het portefeuilleplan kende een beschouwingsperiode van 20 jaar (2010 – 2030).

Bij de totstandkoming van de wensportefeuille hadden vooral de huurders en de Gemeente Utrecht als stakeholders een grote invloed. De huurders omdat vooral voor hen kwaliteit van de bestaande voorraad een issue is in het bereiken van de gewenste huurderstevredenheid. De Gemeente Utrecht omdat voor haar de ontwikkeling van een aantal aandachtswijken (zoals Overvecht en Kanaleneiland) van zeer groot belang is.

Wensportefeuille voor tijdvak 2012 – 2017?

Mitros heeft ook voor het tijdvak 2012 – 2017 een wensportefeuille geformuleerd. Deze wensportefeuille is, net als in het vorige tijdvak, vastgelegd in een portefeuilleplan. Mitros verwacht echter in het huidige portefeuilleplan minder ingrijpend met de portefeuille aan de slag te kunnen. Zowel in termen van maatregelen (minder sloop en meer (en beperktere) renovaties) als in termen van tijdigheid zijn er forse aanpassingen doorgevoerd. Waar in het vorig tijdvak het uitgangspunt om relatief snel tot een 'gouden voorraad' te komen door het grootschalig toepassen van sloop en ingrijpende renovatie, daar is de ambitie voor de komende jaren bescheidener. Het vooraf benoemen van de wensportefeuille en de route hier naartoe wordt in het huidige tijdsgewricht voor Mitros nog belangrijker dan voorheen. Het feit dat de beschikbaarheid van middelen is ingeperkt en de verwachting is dat dit nog lange tijd zal aanhouden, maakt het maken van keuzes nog belangrijker. Het gestructureerd en planmatig vastleggen van de portefeuilletransformatie is een belangrijk middel om zicht te krijgen en houden op de haalbaarheid van de activiteiten die voortvloeien uit deze transformatie.

Welke ingrepen werden toegepast voor het uitvoeren van de transformatieopgave?

In het tijdvak 2006 – 2011 lag bij Mitros de nadruk aanvankelijk op het vernieuwen van de portefeuille door sloop/nieuwbouw. De reden hiervoor was dat sloop/nieuwbouw werd beschouwd als een effectieve wijze om de kwaliteit van de portefeuille te verbeteren. Gaandeweg het tijdvak werd echter duidelijk dat sloop/nieuwbouw kostbaar is, veel tijd kost en zeer kostbaar is. Gaandeweg het tijdvak is Mitros daarom begonnen met het inzetten van renovatie als middel om de kwaliteit van de portefeuille te verbeteren.

Welke ingrepen zullen naar verwachting worden toegepast voor het uitvoeren van de transformatieopgave?

Voor het tijdvak 2012 – 2017 is de verwachting dat sloop/nieuwbouw als instrument slechts zal worden ingezet op plekken waar geen alternatieven zijn. Dit heeft zowel betrekking op techniek als op leefbaarheid. Dit wordt grotendeels bepaald door de verminderde beschikbaarheid van middelen. Het vooruitzicht is dat het grootste deel van de transformatie zal bestaan uit het bouwtechnisch en energetisch op niveau brengen van het vastgoed door middel van renovatie. Overigens geldt dat Mitros tot 2016 naast de lopende projecten geen nieuw projecten zal opstarten. Doordat de financierbaarheid door de huurtoeslagheffing en verscherpte WSW eisen afneemt, heeft Mitros een fors deel van de geplande projecten moeten doorschuiven.

Welke factoren hadden invloed op transformatieopgave?

Het tijdvak 2006 – 2011 was aanvankelijk een uitloper van een 'gouden periode' voor woningcorporaties. Corporaties beschikten over ruime financieringsmogelijkheden en politiek draagvlak. Door de beschikbaarheid van financiële middelen is het zicht op de kernactiviteiten enigszins uit het oog verloren. Voor Mitros heeft dit ertoe geleid dat er activiteiten werden gestart die passen bij een corporatie met een brede taakopvatting. Dit verhoudt zich echter slecht tot de basale opgave die Mitros heeft in haar portefeuille; het kwalitatief op niveau brengen van de portefeuille.

Welke factoren zullen de transformatieopgave gaan beïnvloeden?

Voor het tijdvak 2012 – 2017 is het realiseren van de noodzakelijke kwaliteitsimpuls voor Mitros de belangrijkste opgave. Een groot risico voor Mitros wordt hierin gevormd door de verminderde financierbaarheid van projecten. Dit houdt verband met de spin-off van de 'Vestia-affaire' waardoor financierbaarheid lastiger wordt. Ook heeft het verleggen van de huurtoeslag naar de corporaties een

groot effect op Mitros. Deze kosten zullen voor Mitros ca. € 10 miljoen per jaar bedragen. Dit is het equivalent van € 250 miljoen investeringsruimte.

Mitros laat in de stad gaten vallen

Corporatie stelt nieuwbouw uit

UTRECHT • Utrecht krijgt er een paar tijdelijke stadsparkjes bij. Woningbouwcorporatie Mitros sloopt wel, maar bouwt voorlopig niets bij op enkele plekken in de stad. Ook zijn sommige renovaties uitgesteld.

ROELAND FRANCK

Mitros stopt met enkele grote projecten, zo heeft de corporatie gisteren bekendgemaakt.

De beslissing is het gevolg van financiële tegenvallers, onder meer door de Vestia-affaire. Deze corporatie in Rotterdam leed na speculaties een miljardenverlies. Mitros vreest daarvoor deels op te draaien.

Ook moet de Utrechtse verhuurder vanaf 2014 jaarlijks 10 miljoen euro meebetalen aan de huurtoeslag. De inkomsten uit verkoop van woningen zijn voorts onzeker. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) weigert daarom aan het complete investeringsprogramma mee te werken.

„Hoewel het eigenlijk goed gaat met Mitros, trapt het waarborgfonds op de rem,” zegt Mitrostop-

man Rob Röttscheid (foto). Dat wordt dit jaar zichtbaar rond de Talmalaan en aan de Camera Obscuradreef. Daar ontstaan lege plekken in de stad. De sloop gaat wel door, maar de nieuwbouw is op de lange baan geschoven. Datzelfde geldt voor een groot renevatieproject in Overvecht-Noord. Stadsvernieuwing aan het Thomas à Kempisplantsoen en bij de Marnixlaan schuift ten minste enkele jaren door.

Mitros kan door de rem op de investeringen de afspraken niet waarmaken die Utrecht en de vier corpo-



raties eind vorig jaar maakten in het programma 'Bouwen aan de Stad'. Daarin spraken ze af in vijf jaar 6000 woningen te bouwen en een even groot aantal te renoveren.

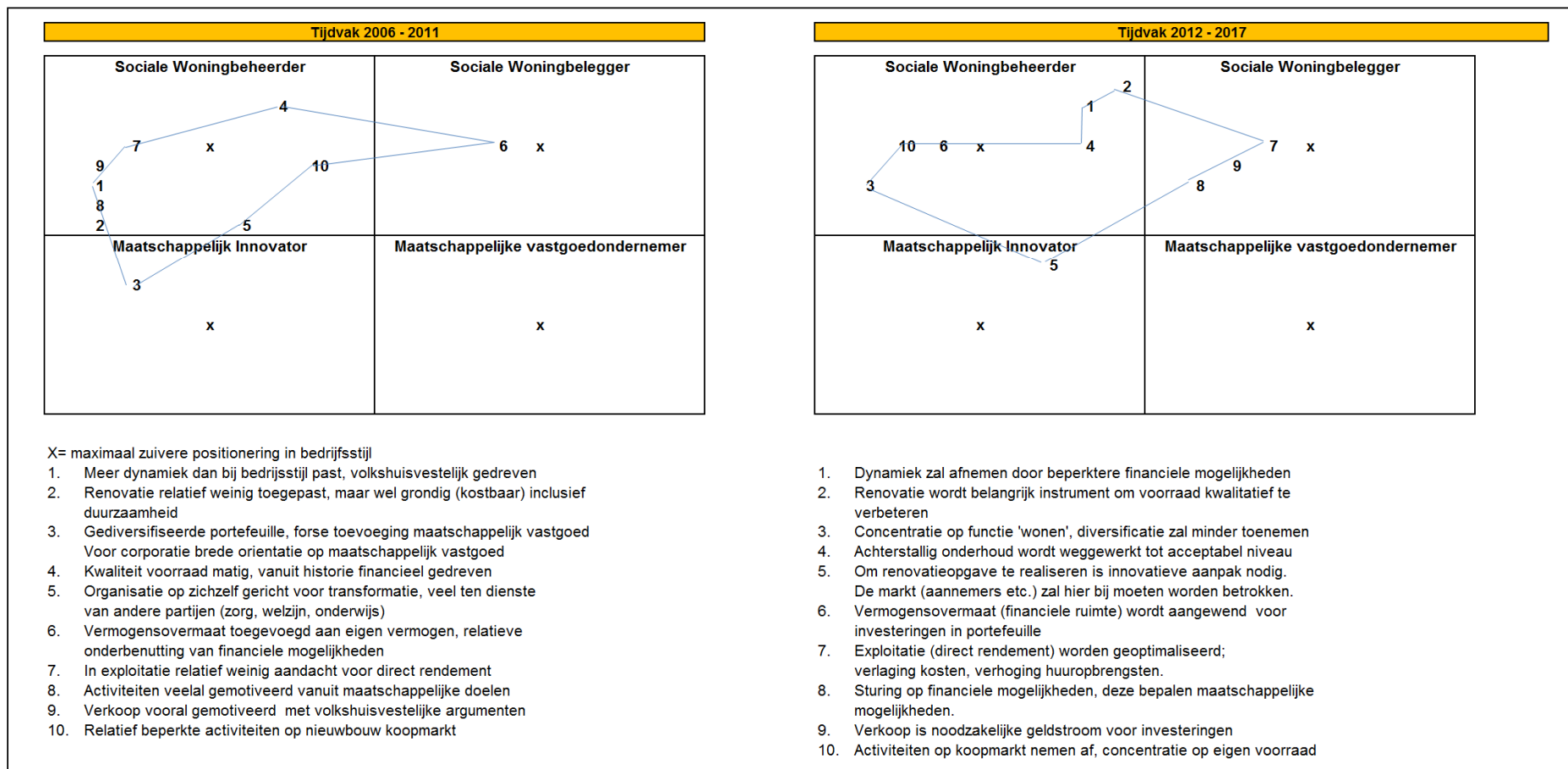
Overigens blijft Mitros alle projecten die zijn begonnen - of waarover verplichtingen zijn aangegaan - uitvoeren. Daarmee is tot en met 2015 450 miljoen euro gemoeid. Voor de vijf jaar daarop nog eens hetzelfde bedrag. Dat is een derde minder dan oorspronkelijk gepland.

De andere corporaties, Bo-Ex en Portaal zeggen niet te hoeven snijden in hun bouwprogramma's. Ze hebben in tegenstelling tot Mitros geen beperkingen opgelegd gekregen van het Waarborgfonds.

Portaal staat echter wel onder verscherpt toezicht van corporatiewaakhond Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Het heeft de afgelopen maanden zo'n 80 miljoen opzij moeten zetten vanwege tegenvallers met derivaten. Dat zijn de beleggingsproducten die Vestia aan de rand van de afgrond brachten.

Bron: AD/UN 14 juni 2012. Mitros bestuurder Röttscheid anticipeert op extra lasten door in de periode 2012 – 2020 € 450 miljoen aan investeringen uit te stellen. De huurtoeslagheffing en de bijdrage aan het oplossen van 'Vestia-debacle' zijn hier belangrijke oorzaken van.

5.1.4 Positionering Mitros



5.1.5 Conclusies Mitros

Terug naar de kern

Mitros was in het tijdvak 2006 – 2011 een corporatie die zich zeer sterk profileerde als corporatie met een brede maatschappelijke oriëntatie. Dit uitte zich onder andere in beleidsvoornemens die zich bijvoorbeeld richtten op sociale stijging van huurders via onderwijs, vrije tijd en arbeid. Het vastgoed was faciliterend voor de brede maatschappelijke doelstellingen. In het komende tijdvak verwacht Mitros terug te keren naar de kernactiviteiten; het bouwen, beheren en onderhouden van sociale huurwoningen.

Ondanks gunstige financiële positie meer moeite om te financieren

Financieel heeft Mitros in het verleden behoudende koers gevaren. Dit is nu zichtbaar in het relatief hoge eigen vermogen en de beperkte schuldenlast. In het komend tijdvak verwacht Mitros minder eenvoudig projecten te kunnen financieren. Dit is onder andere het gevolg van strengere regels op het gebied de financiering van corporaties en heffingen van uit de overheid. Dit betekent dat Mitros haar voornemens op het gebied van investeringen moet bijstellen.

Minder sloop, meer renovatie

De afnemende financierbaarheid zal leiden tot een grotere noodzaak om keuzes te maken. Dit zal leiden tot een afname van de portefeuilledynamiek. Er zal in plaats van sloop / nieuwbouw steeds meer gerenoveerd gaan worden.

Meer aandacht voor de exploitatie, optimalisatie om investeringscapaciteit te vergroten

De exploitatie van de portefeuille wordt het komend tijdvak belangrijker. Dit zal zich uiten in het huurbeleid, sturen op onderhouds- en bedrijfslasten en de verkoop van bestaand bezit. Alle opbrengsten die extra worden gegenereerd of bespaard op de lopende exploitatie kunnen worden ingezet voor investeringen.

Innovatie wordt belangrijker

Innovatie van processen zal, met behulp van marktpartijen, moeten leiden tot een meer effectieve en efficiëntere inzet van middelen. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan 'slimme' renovatie oplossingen. Hiermee kan, althans zo is de verwachting, een deel van de afgenomen financierbaarheid worden gecompenseerd.

5.2 Stichting Portaal



5.2.1 Inleiding

Portaal bestaat in zijn huidige vorm sinds 1 januari 2002, toen Portaal Woonstichting samen is gegaan met Stichting Genuagroep. De oorsprong van Portaal gaat veel verder terug, tot 1904, het jaar waarin Werkmanswoningen in Leiden is opgericht. Portaal is een corporatie uit Midden-Nederland met ruim 56.000 verhuureenheden. Vanuit het wens om lokaal maatschappelijk gestuurd te zijn bestaat de organisatie uit een hoofdkantoor en vijf regiobedrijven, waaronder in Utrecht met bijna 19.000 verhuureenheden. Portaal bezit relatief gezien veel meergezinswoningen en heeft ten opzichte van andere corporaties een jong bezit.

Portaal kenmerkt zich als een ambitieuze corporatie die het leveren van een maatschappelijke bijdrage centraal stelt in haar handelen. Hierbij gaat ze nadrukkelijk op zoek naar de grenzen van haar mogelijkheden.

5.2.2 Theoretische verkenning op basis van Corporatie in perspectief (CIP) rapportage, ondernemingsplannen en visitatierapport

1. *Mate van dynamiek in portefeuille*

Tijdvak 2006 - 2011

Portaal was, uitgaande van de CIP rapportages, in de periode 2006 – 2011 iets actiever dan de referentiegroep op het gebied van nieuwbouw en fors actiever op het gebied van verkoop van bestaand bezit. De dynamiek bij Portaal ten gevolge van verkoop van bestaand bezit was bij Portaal bijna driemaal zo hoog als bij de referentiegroep (12,1% vs. 4,6%). Verder valt op dat Portaal minder nieuwbouw koopwoningen heeft ontwikkeld. Dit zou erop kunnen duiden dat Portaal investeringen, gedeeltelijk, financiert met de opbrengsten uit verkoop van bestaand bezit in plaats van met de opbrengsten uit nieuwbouw koopwoningen.

De totale dynamiek in de portefeuille lag bij Portaal fors hoger dan bij de referentiegroep (29,1% vs. 16,6%).

Groei van de portefeuille was, blijkens de maatschappelijke visitatie van Ecorys, een belangrijke doelstelling om aan de groeiende vraag van de doelgroep te kunnen voldoen.

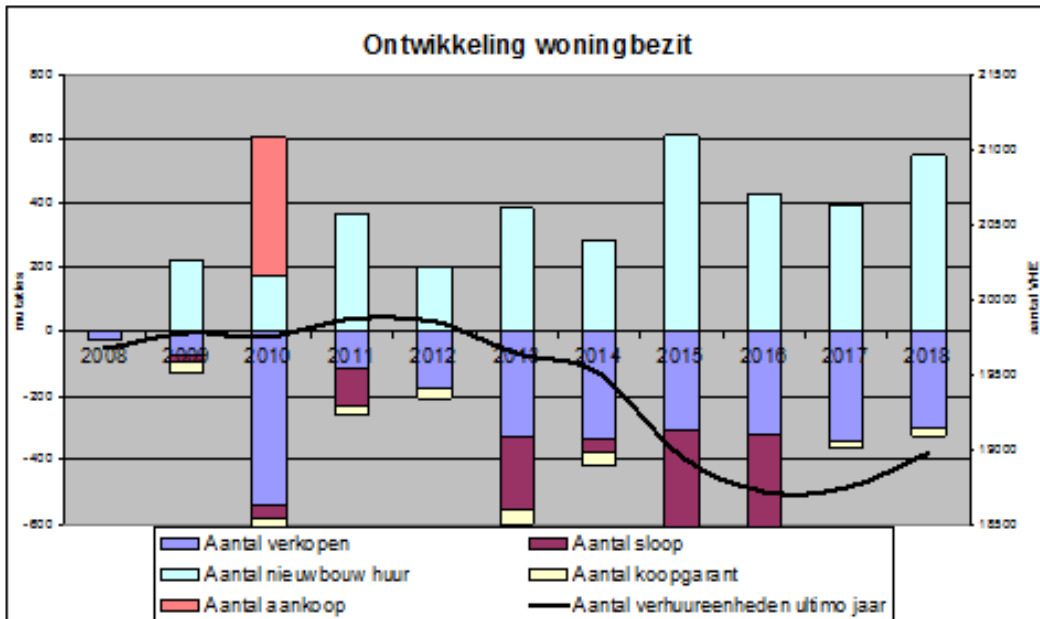
Tijdvak 2012 – 2017

De prognose van Portaal voor het komende tijdvak ligt dichterbij de referentiegroep dan de realisatie in het vorige tijdvak. Dit wordt deels veroorzaakt door een minder verkopen van bestaand bezit.

Opvallend is wel dat Portaal uitgaat van fors meer nieuwbouw huurwoningen, terwijl dit in het vorig tijdvak een aanmerkelijk kleiner deel uitmaakte van de activiteiten.

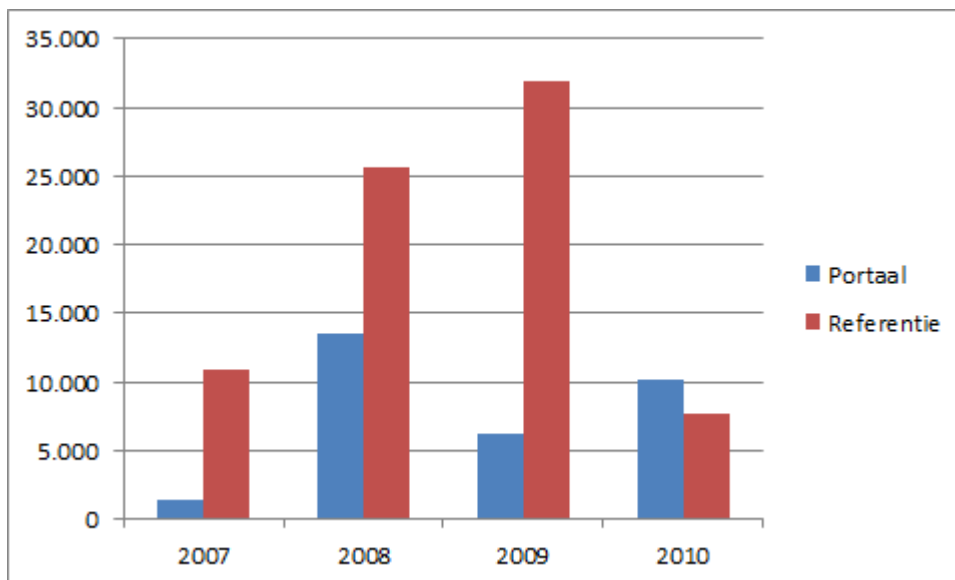
Ook valt op dat de verwachting ten aanzien van nieuwbouw koopwoningen fors is toegenomen ten opzichte van het vorig tijdvak.

Ook blijkt uit het ondernemingsplan van Portaal Utrecht 'Een thuis voor iedereen' uit 2009 dat Portaal Utrecht voor de regio Utrecht voor de periode 2009 – 2018 een aanzienlijke ambitie heeft op het gebied van de portefeuille transformatie. Uitgegaan wordt van een vernieuwingsgraad van 2% per jaar.



2. *Mate van renovatie, aankoop en sloop*
Tijdvak 2006 – 2011

Uit de CIP rapportages valt op te maken dat Portaal renovatie inzet als instrument om in het vastgoed te investeren. Ook valt op dat Portaal in het tijdvak 2006 – 2011 relatief veel, financieel beperkte investeringen uitvoerde. Zo werden in 2007 10.525 woningen gerenoveerd voor een gemiddeld bedrag van € 1.403,-. Het is aannemelijk dat het hier kleine aanpassingen betreft die zijn geadmistriseerd als 'renovatie'.



Uitgaven aan renovatie per verbeterde woning

De activiteiten van Portaal op het gebied van sloop waren beperkter dan bij de referentiegroep. Aankoop van bezit was echter fors hoger dan bij de referentiegroep. Doordat de CIP rapportage een op deze punten verslag doet op totaal-Portaal niveau, valt niet af te leiden wat dit voor Portaal Utrecht heeft betekend.

Wel blijkt uit het ondernemingsplan 2009 dat Portaal ingrijpende herstructurering zoals sloop selectief zal toepassen. Als alternatief noemt Portaal het verbeteren van de kwaliteit van het huidige bezit door renovatie en woningverbetering.

Tijdvak 2012 – 2017

Portaal Utrecht voorziet, uitgaande van het ondernemingsplan, een renovatieopgave van bijna 1.200 woningen in de periode 2009 – 2018. Ook worden 5.700 via het kwaliteitsbeleid met beperkte ingrepen opgewaardeerd.

Voor wat betreft sloop denkt Portaal tot en met 2018 1.141 woningen te slopen. Uitgaande van het uitgangspunt van Portaal Utrecht om de portefeuille met 2% per jaar te vernieuwen, is dit noodzakelijk.

Gesteld kan worden dat Portaal Utrecht in haar ondernemingsplan voor de periode 2009 – 2018 een duidelijke ambitie heeft geformuleerd waarin zowel sloop als renovatie fors aanwezig zijn.

3. Mate van diversificatie van de portefeuille

Tijdvak 2006 – 2011

Portaal heeft een portefeuille waarin de nadruk ligt op de functie 'wonen'. Andre soorten bezit zoals bedrijfsruimten en maatschappelijk vastgoed zijn beperkt aanwezig in de portefeuille van Portaal.

Tijdvak 2012 – 2017

In het Portaal brede ondernemingsplan 2010 – 2014 geeft Portaal aan dat de primaire taak ligt bij het verzorgen van kwalitatief goede woonruimte voor de doelgroepen (lage inkomens, inkomens tot € 45.000,-). Andere vastgoedcategorieën zoals maatschappelijk vastgoed worden alleen ontwikkeld als dit bijdraagt een vitale buurten én als er geen andere partijen zijn die hierin willen investeren.

4. Kwaliteit van het vastgoed

Tijdvak 2006 - 2011

Op basis van de CIP rapportages wordt zichtbaar dat Portaal meer uitgaat aan onderhoud dan de referentiegroep. Dit kan duiden op een onderhoudsachterstand die via dagelijks en mutatieonderhoud wordt ingelopen.

Tijdvak 2012 – 2017

De kwaliteit van het vastgoed vormt bij Portaal Utrecht een belangrijke beleidsdoelstelling. Deze doelstelling richt zich enerzijds op het voldoen aan de (minimale) standaardkwaliteit. Daarnaast wil Portaal gaan differentiëren in kwaliteit om zo haar doelgroepenbeleid kan vormgeven.

5. Mate waarin de organisatie gericht is de omgeving voor de realisatie van de vastgoedtransformatie

Op basis van de maatschappelijke visitatie die in 2009 – 2010 werd uitgevoerd, stelt Ecorys dat Portaal zich laat 'kenmerken als een ambitieuze corporatie die het leveren van een maatschappelijke bijdrage centraal stelt in haar handelen'.

In het ondernemingsplan uit 2009 van Portaal Utrecht worden een aantal strategische 'routes' benoemd die Portaal uiterlijk 2014 wil bereiken. Een deel van deze routes is sociaal-maatschappelijk van aard ('forse inzet op sociale stijging', 'van klantcorporatie naar buurtregisseur'). Opvallend is echter dat de opgave zoals geformuleerd in het ondernemingsplan, vrijwel geheel bij Portaal ligt. In de stakeholdersanalyse worden de verschillende stakeholders onderscheiden, maar deze worden nauwelijks genoemd bij de opgave. Portaal lijkt hiermee sterk op zichzelf gericht bij het realiseren van haar doelstellingen. Ook waar deze betrekking hebben op de vastgoedportefeuille.

6. De wijze waarop een vermogensovermaat wordt aangewend

Tijdvak 2006 – 2011

In het tijdvak 2007 – 2010 had Portaal een hoger volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal dan de referentiegroep. In 2010 bedroeg dit, na correctie voor risico's zoals het CFV deze voorzag, 17% voor Portaal tegen 8,4% voor de referentiegroep. Dit valt deels te verklaren vanuit het feit dat Portaal een lagere schuldenlast per woning heeft (€ 31.996 vs. € 40.128,-). Gesteld kan worden dat Portaal, in vergelijking met de referentiegroep, in financieel opzicht minder scherp aan de

wind heeft gezeild bij het doen van investeringen. Meer concreet: Portaal heeft minder investeringsruimte benut dan de referentiegroep.

Het gemiddelde huurprijsniveau bedroeg ten tijde van de maatschappelijke visitatie van Ecorys op 73% van de maximaal toegestane huur. Dit was lager dan gemiddeld in de referentiegroep. Dit kan erop duiden dat Portaal bereid is een deel van de verdiensten aan te wenden voor een extra economisch offer zodat de betaalbaarheid van de woningen op peil blijft.

Tijdvak 2012 – 2017

Uit de CIP rapportage 2011 blijkt dat Portaal voor wat betreft het continuïteitsoordeel een A2 oordeel heeft ontvangen. Dit duidt erop dat Portaal in het komend tijdvak van vijf jaar de prognoses in de laatste twee jaar van het tijdvak als niet passend bij de financiële positie worden beoordeeld. Dit kan betekenen dat Portaal meer 'stille reserves' gaat (of moet gaan) aanwenden ten behoeve van investeringen.

7. De mate waarin gestuurd wordt op financieel rendement

Ecorys heeft in de maatschappelijke visitatie in 2010 uitvoerig aandacht besteed aan de financiële sturing door Portaal. Hieruit blijkt dat Portaal een forse investeringsambitie heeft waardoor het 'in control' blijven van evident belang is. Portaal kiest voor een model waarbij vooraf (maatschappelijke) opbrengsten worden bepaald en wat dit mag kosten. Door meerdere scenario's met elkaar te vergelijken wordt de best mogelijke optie bepaald. Portaal stuurt hiermee bewust op financieel rendement, in ieder geval om zoveel mogelijk (maatschappelijke) doelen te realiseren met het beschikbare vermogen.

8. De mate waarin gestuurd wordt op maatschappelijk doelen

Uit de maatschappelijke visitatie blijkt dat Portaal maatschappelijke doelen als uitgangspunt neemt voor haar investeringen. Portaal zet hiervoor het 'vermogensallocatie-model' in waarmee wordt gestuurd op het optimaliseren van het maatschappelijk rendement.

9. De wijze waarop verkoop van bestaand bezit wordt ingezet

Portaal heeft een omvangrijk verkoopprogramma. Hiermee verkoopt zij fors meer dan de referentiegroep. In het ondernemingsplan van Portaal Utrecht wordt dit wordt gemotiveerd vanuit volkshuisvestelijke overwegingen; huisvesten van lage middeninkomens, het versterken van wijken (mix huur en koop) en het bevorderen van doorstroming. Daarnaast wordt verkoop gemotiveerd vanuit het vrijspelen van financiële middelen die kunnen worden geherinvesteerd in nieuwbouw.

10. De mate waarin de corporatie actief is op de nieuwbouw koopmarkt

Tijdvak 2006 – 2011

In het tijdvak 2006 – 2011 was Portaal minder actief op de nieuwbouw koopmarkt dan de referentiegroep. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat Portaal door de verkoop van bestaand bezit voldoende inkomsten genereert om het onrendabele deel van haar investeringen (deels) te dekken. Hierdoor is de noodzaak minder aanwezig om nieuwbouw koopwoningen te ontwikkelen.

Tijdvak 2012 – 2017

Uitgaande van de prognose voor het tijdvak 2011 – 2015 uit de CIP rapportage verwacht Portaal nog steeds een beperkte hoeveelheid nieuwboukoopwoningen te ontwikkelen (0,7% van de portefeuilleomvang). Overigens verwacht Portaal ook minder bestaand bezit te verkopen. Mogelijk verklaart dit het A2 continuïteitsoordeel van het CFV.

5.2.3 Resultaten interviewronde

Oriëntatie op financieel of maatschappelijk rendement?

In het tijdvak 2006 – 2011 lag bij Portaal de nadruk op het maatschappelijk rendement. De financiële sturing kenmerkte zich door een sterke budgettaire benadering, maar veel van de activiteiten en voornemens waren gericht op maatschappelijk rendement.

Als belangrijk factor hierin wordt de zogenaamde ‘Vogelaar-aanpak’ genoemd waarbij corporaties een belangrijke rol speelden in de wijk aanpak. Portaal is een van de corporaties in Utrecht geweest die hier veel aandacht aan heeft besteed.

Tijdvak 2012 - 2017

Voor het tijdvak 2012 – 2017 wordt een grotere oriëntatie op financieel rendement verwacht. Dit zal zich uiten in een toenemende focus op de kernactiviteiten (huisvesten van doelgroepen). Ook wordt verwacht dat in de exploitatie van huurwoningen meer aandacht ontstaat voor het direct rendement waarbij meer wordt gestuurd op huuropbrengsten, onderhoudslasten en bedrijfslasten.

Portaal zal zich hierdoor meer bewegen een maatschappelijke oriëntatie naar een financiële oriëntatie.

Oriëntatie op ‘bestendigen’ of ‘vernieuwen’?

In het tijdvak 2006 – 2011 bevond Portaal zich tussen deze twee uitersten. Enerzijds gedroeg Portaal zich als een bestendiger die veel aandacht had voor onderhoud van woningen via onderhoud en renovatie. De ambitie en activiteiten op andere gebieden dan woningbouw zoals maatschappelijk vastgoed waren beperkt.

Wel was Portaal actief op de nieuwbouwmarkt en leidde dit, samen met het ambitieuze verkoopprogramma, tot veel dynamiek in de portefeuille.

Portaal heeft in het tijdvak 2006 – 2011 veel geïnvesteerd in het beheer door meer aandacht te besteden aan sociaal beheer. De activiteiten waren een verbreding van de ‘traditionele’ corporatietaken en moeten ook gezien worden in het licht van een meer maatschappelijke oriëntatie.

Tijdvak 2012 – 2017

Voor het tijdvak 2012 – 2017 is de verwachting dat Portaal ten opzichte van het vorige tijdvak een beweging in de richting van de ‘bestendiger’ zal maken. Cruciaal hierin is de verwachting dat aandacht voor de ‘reguliere exploitatie’ zal toenemen. Beheer en het verbeteren van de prestaties van de woningportefeuille zal een belangrijker rol gaan spelen. Dit is deels ingegeven door rijksbeleid en de economische situatie die leiden tot scherper beleid op de inkomsten en uitgaven. Deels is het ook ingegeven vanuit organisatorische overwegingen; het focussen op de kerntaken is van belang om de gewenste resultaten te kunnen bereiken.

Vernieuwing wordt wel verwacht vanuit het betrekken van marktpartijen zoals aannemers bij het bepalen van (langjarige) onderhoudsprogramma's. Deze ‘ketensamenwerking’ heeft tot doel Portaal te voorzien van de marktkennis en commitment, terwijl de marktpartijen de continuïteit waarborgt.

Globale positionering Portaal



Tijdvak 2006 - 2011

Voor het tijdvak 2006 – 2011 positioneert de heer Van der Laag Portaal tussen de Sociale Woningbeheerder en de Maatschappelijke Innovator. Essentieel is het feit dat deze typologieën aan de 'maatschappelijke kant' zitten. Voor wat betreft de uitersten 'bestendiger' en 'vernieuwer' geldt dat beide uitersten zowel factoren bevatten als missen waardoor een duidelijke keuze tussen deze twee lastig te maken is. Een positionering op het raakvlak van deze twee uitersten lijkt daarom logisch.

Tijdvak 2012 – 2017

Voor het tijdvak 2012 – 2017 wordt een beweging richting de Sociale Woningbelegger verwacht. Met name het feit dat er meer oog zal zijn voor het rendement op de portefeuille, de efficiency van de organisatie en een verwachte toename in kwaliteitsverbetering via onderhoud in plaats van renovatie zijn hierin belangrijk argumenten. Ten aanzien van de dynamiek in de portefeuille wordt echter wel verwacht dat Portaal in dit tijdvak zal doorgaan met het investeren in de portefeuille door middel van nieuwbouw.

Aanwezigheid wensportefeuille tijdvak 2006 – 2011

In het tijdvak 2006 – 2011 was er geen vooraf benoemde wensportefeuille waarbij een integrale koers werd bepaald waarmee de maatschappelijke doelen optimaal konden worden gerealiseerd. Het onderhoud en de aanpassing van de portefeuille was vooral een optelsom van diverse ingrepen. Een complicerende factor hierin is het feit dat Portaal, grofweg, bestaat uit een hoofdkantoor met daaronder een vijftal regiobedrijven (Arnhem, Eemland, Leiden, Nijmegen en Utrecht). Deze regio's kennen allemaal hun eigen specifieke kenmerken en opgaven. Omdat de lokaal specifieke situatie zeer bepalend is in de opgave, vindt de bepaling van de maatregelen op het niveau van de regio's plaats. Hierdoor kunnen er verschillen in aanpak ontstaan. Gedurende het tijdvak is er door middel van een portefeuilleplan in beeld gebracht welke opgave er 'Portaal-breed' lag. Dit portefeuilleplan bood zicht op de omvang van de opgave en de hiermee gemoeide investeringen.

In de regio Utrecht is de gemeente Utrecht een belangrijke stakeholder. De gezamenlijke corporaties in Utrecht maken met de gemeente Utrecht afspraken over de gewenste en mogelijke investeringen in de woningvoorraad.

Wensportefeuille voor tijdvak 2012 – 2017?

Voor het tijdvak 2012 – 2017 wordt verwacht dat het portefeuilleplan zich, naast financieel instrument, zal ontwikkelen tot een instrument dat ondersteunend werkt bij het maken van volkshuisvestelijke keuzes. De ontwikkeling valt vooral te verklaren doordat voorzien wordt dat corporaties, en dus ook Portaal, een meer beleggers-georiënteerde visie op de portefeuille zullen ontwikkelen. Hierdoor zal de wens en noodzaak om meerdere beheer- en ontwikkelingsscenario's met elkaar te vergelijken toenemen.

Welke ingrepen werden toegepast voor het uitvoeren van de transformatieopgave?

Portaal heeft al lange tijd een zeer omvangrijk verkoopprogramma. Dit heeft twee hoofdredenen. In de eerste plaats wordt verkoop ingezet als middel om de portefeuille aan te passen. Zo worden er in de regio Utrecht veel woningen verkocht in Maarssenbroek. Portaal voorziet dat de vraag naar grote eengezinswoningen door vergrijzing afneemt en ziet verkoop van deze woningen als middel om dit deel van de portefeuille af te stoten. In de tweede plaats leidt dit tot verkoopopbrengsten die op een plaats geherinvesteerd kunnen worden waar een volkshuisvestelijke opgave ligt.

Verder is Portaal in het tijdvak 2006 – 2011 in Utrecht zeer actief geweest bij het de herstructurering van de wijken Overvecht en Kanaleneiland. De ingrepen die hieruit voortvloeien zijn renovatie en sloop/nieuwbouw.

Portaal geeft noemt ook 'beleid' als belangrijk instrument om de woningportefeuille te sturen. Als voorbeeld wordt hierbij het beleid rondom wijkbeheerders genoemd. Portaal heeft hier fors op ingezet vanuit de gedachte dat medewerkers 'in de wijken' een positief effect heeft op de financiële en sociale waardeontwikkeling van het bezit.

Welke ingrepen zullen naar verwachting worden toegepast voor het uitvoeren van de transformatieopgave?

De verwachting is dat Portaal, ondanks uitgebreide media aandacht voor verliezen op de derivaten portefeuille, in het tijdvak 2012 – 2017 zal blijven doorgaan met het investeren in de portefeuille door middel van sloop/nieuwbouw. Ook blijven de verkoopactiviteiten op een hoog niveau.

Daarnaast is de verwachting dat in er plaats van ingrijpende renovaties in toenemende mate sprake zal zijn van meer uitgebreide onderhoudsprojecten.

Verder verwacht Portaal, ondanks de economische tegenwind en berichten over problemen met de derivatenportefeuille, ook in het tijdvak 2012 -2017 nog steeds te kunnen blijven investeren in nieuwbouw.

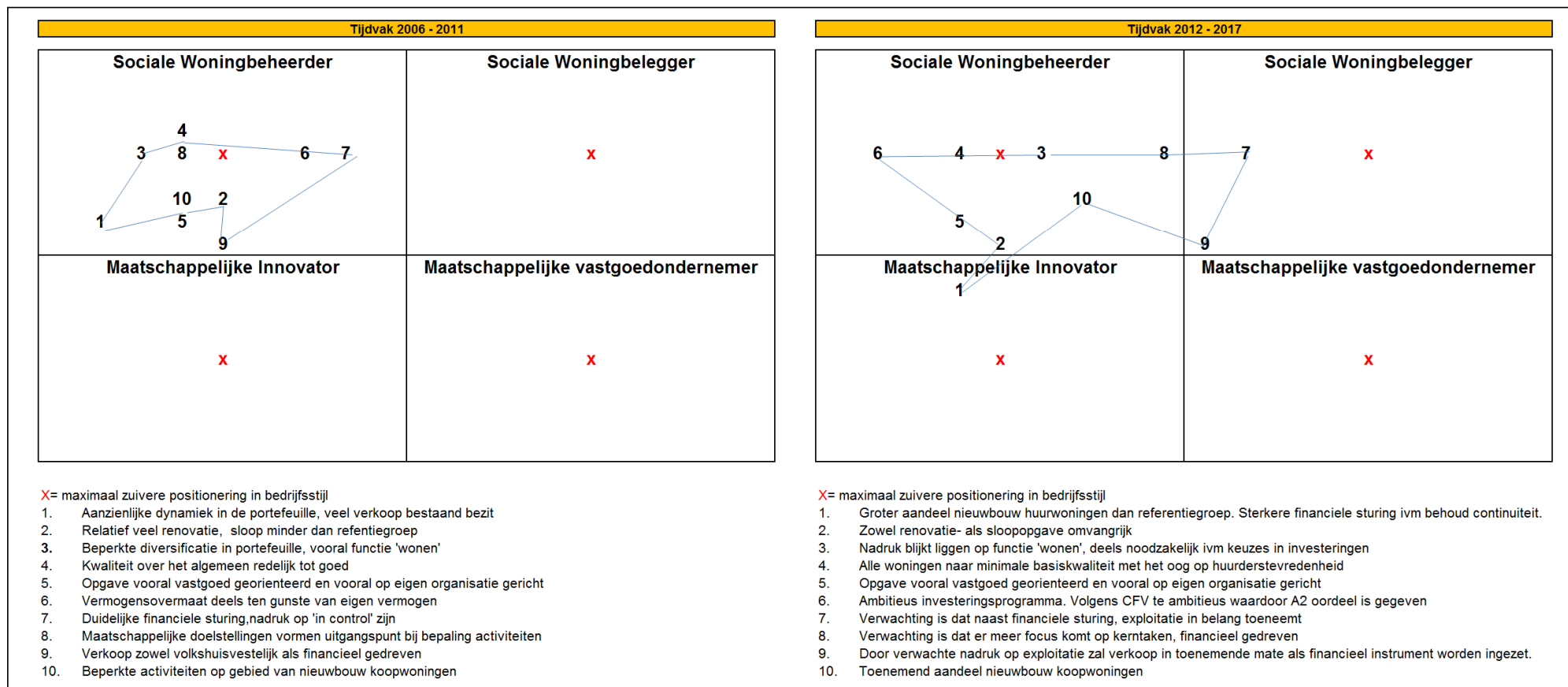
Welke factoren hadden invloed op transformatieopgave?

Het tijdvak 2006 – 2011 kenmerkte zich door economische voorspoed waardoor de vastgoedontwikkeling zeer voorspoedig verliep. Oplopende vastgoedprijzen leken een vast gegeven. Hierdoor was er minder aandacht voor de exploitatie en de organisatie. Dit lijkt, volgens Portaal, een fenomeen dat zich in de gehele woningcorporatiesector heeft voorgedaan.

Welke factoren zullen de transformatieopgave gaan beïnvloeden?

Het tijdvak 2012 – 2017 lijkt zich, mede onder druk van de politiek, te ontwikkelen tot een tijdvak waarin er voor corporaties veel verandert. Een belangrijke verandering is het feit dat waardeinstijgingen van de woningen en (financiële) mogelijkheden beperkt zullen zijn. Dit vraagt om een meer slagvaardige organisatie waarin verbeteringen sneller kunnen worden doorgevoerd. Ook zal er bewuster gestuurd moeten worden op de keuzes waar de organisatie bereid is om verdiensten te laten liggen ten gunste van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en welke activiteiten hier buiten vallen en dus maximaal rendement moeten opleveren.

5.2.4 Positionering Portaal



5.2.5 Conclusies Portaal

Ondanks economische tegenwind, nog steeds forse nieuwbouw ambitie

Portaal verwacht ondanks de economische tegenwind nog steeds een forse nieuwbouw inspanning te kunnen leveren. Hiervoor moet 'scherp aan de wind' worden gevaren, hetgeen zich in 2011 uitte in een onvoldoende continuïteitsoordeel van het CFV.

Meer focus op kerntaak, huisvesten van doelgroepen

De verwachting is dat Portaal zich meer zal richten op de kerntaak, het huisvesten van de doelgroepen; lage en lage-middeninkomens. De taakopvatting zal hiermee, in vergelijking met het voorgaand tijdvak, worden versmald.

Meer aandacht voor lopende exploitatie, meer beheer vanuit beleggersoptiek

De gewijzigde financiële situatie maakt dat de lopende exploitatie in belang toeneemt. Om voornemens te kunnen realiseren is het noodzakelijk om de (latente)verdien capaciteit beter te benutten. Ook zal er meer gestuurd worden op een beperkte stijging van onderhoudslasten. Portaal zal zich hierdoor meer als vastgoedbelegger gaan gedragen met als vertrekpunt het realiseren van maatschappelijke doelstellingen.

Meer zicht en afweging op verliesgevende en – latende activiteiten

Ook wordt verwacht dat er meer zicht en afweging zal komen op het gebied van verliesgevende en – latende activiteiten. Dit houdt in dat er bewust wordt gekozen voor activiteiten waar Portaal een economisch offer doet, terwijl er anderzijds wordt gekozen voor activiteiten waar de maximale verdien capaciteit wordt benut. Dit vereist een meer slagvaardige organisatie waarin snel kan worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen.

Naast renovatie en sloop / nieuwbouw meer aandacht voor onderhoud+

Grote renovaties en sloop/nieuwbouw zijn kostbaar en daardoor slechts beperkt inzetbaar. Portaal verwacht daarom het komend tijdvak meer kwaliteit aan de woningportefeuille toe te voegen via uitgebreide onderhoudsprojecten. Hierbij kan worden gedacht aan het treffen van duurzaamheidsmaatregelen.

5.3 Stichting Bo-Ex



5.3.1 Inleiding

Bo-Ex is ontstaan uit diverse kleinere Utrechtse woningbouwverenigingen en stichtingen. In eerste instantie was Bo-Ex een werkmaatschappij voor diverse woningbouwverenigingen en woningstichtingen. Vandaar de naam Bo-Ex; Bouw en Exploitatie van woningen. Sinds de laatste fusie in 1991 luidt de formele naam Stichting Bo-Ex '91. Bo-Ex bezit 8.500 verhuureenheden. De corporatie is met name actief in Utrecht, maar bezit daarnaast ook een aantal woningen in Nieuwegein.

De organisatie positioneert zich als een maatschappelijke onderneming die niet streeft naar een maximaal financieel resultaat. Bo-Ex stelt zich dienstbaar op in de lokale gemeenschap van de gemeente Utrecht en met name voor het goed huisvesten van mensen die daarbij steun kunnen gebruiken.

5.3.2 Theoretische verkenning op basis van Corporatie in perspectief (CIP) rapportage, ondernemingsplannen en visitatierapport

1. *Mate van dynamiek in portefeuille*

Tijdvak 2006 - 2011

Bij Bo-Ex valt op dat de dynamiek in de portefeuille volgens de informatie in de CIP rapportages pas vanaf 2007 echt op gang is gekomen. Uit de CIP rapportages blijkt dat Bo-Ex voor deze tijd (2005 – 2008) een lagere dynamiek in de portefeuille vertoonde bij zowel de referentiegroep als bij de regioreferentiegroep (regio 17). De enige categorie waarin Bo-Ex gedurende de gehele periode minder actief is, is de categorie verkoop huurwoningen.

Bo-Ex heeft in de periode 2005 – 2010 minder gesloopt dan het gemiddelde van de referentiegroep, maar meer dan het gemiddelde binnen de Regio 17 groep. Dit kan waarschijnlijk worden verklaard doordat Bo-Ex zich in de stad Utrecht bevindt en de regio ook gemeenten zonder herstructureringsopgave bevat.

Opvallend is dat Bo-Ex in haar ondernemingsplan 'Bo-Ex maakt het 2006 – 2011' haar activiteiten plaatst in een breder kader. Bo-Ex beschrijft de sterktes en opgaves van de stad Utrecht. Van hieruit formuleert zij vervolgens een probleemstelling ("Daarom ziet Bo-Ex het grote woningtekort als het grootste probleem van de Utrechtse woningmarkt.") die het uitgangspunt vormt voor haar missie ("Bo-Ex levert een prominente bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van het wonen, het realiseren van een leefbare stad en de vrijheid van mensen om een woning te kiezen die past bij hun identiteit.). Bo-Ex relateert haar opgave hiermee direct aan de stad Utrecht en kiest voor een sterke vastgoed georiënteerde benadering.

Tijdvak 2012 – 2017

In de prognoses in de CIP rapportages verwacht Bo-Ex vanaf 2008 per tijdvak van vier jaar (2008 – 2012, 2009 – 2013 et cetera) een afnemende dynamiek in de portefeuille. Vooral de prognose ten aanzien van nieuwbouw van huur- en koopwoningen neemt af. (resp. van 2,7% naar 1,0% en van 1,2% naar 0,5%). Dit kan duiden op een meer sombere inschatting van de toekomst.

Verder valt op dat verkoop van bestaand bezit bij Bo-Ex in de prognoses altijd minder belangrijk is dan bij de referentiegroepen.

2. *Mate van renovatie, aankoop en sloop*

Tijdvak 2006 - 2011

Bo-Ex heeft, volgens de CIP rapportages 2008 tot en met 2011, geen renovaties uitgevoerd. De enige uitzondering hierop wordt gevormd door de renovatie van een 24-tal woningen in 2006 (investering € 9166,- per woning).

Bo-Ex heeft slechts zeer beperkt vastgoed aangekocht. Gesaldeerd over de periode (2005 – 2010) leidde dit tot een dynamiek van 1,8% van de portefeuilleomvang tegen 6,7% bij de referentiegroep.

Sloop leidde bij Bo-Ex gesaldeerd tot een dynamiek van 1,9% en bij de referentiegroep tot een dynamiek van 3,3% van de portefeuille omvang. Bo – Ex is daarmee, in vergelijking met haar referentiegroep, een corporatie die relatief weinig sloopt.

Bo-Ex heeft in de periode minder huurwoningen aangekocht dan de referentiegroep (gesaldeerd resp. 1,8% vs. 6,7%).

Tijdvak 2012 – 2017

Er is van Bo-Ex nog geen ondernemingsplan voor de periode 2012 en verder beschikbaar (juni 2012). Dit betekent dat voornemens ten aanzien van renovatie in de interviewronde duidelijk moet worden. Wel is, op basis van de prestatieafspraken met de gemeente Utrecht, duidelijk dat alle Utrechtse corporaties flink zullen gaan investeren in renovatie. Wel wordt uit de bilaterale afspraken tussen de gemeente Utrecht en Bo-Ex duidelijk dat renovatie extra aandacht krijgt. Bo-Ex formuleert het als volgt: "De bestaande voorraad kwalitatief op peil houden weegt zwaarder dan uitbreidingsnieuwbouw.

Bo-Ex verwacht, uitgaande van de prognose van de CIP rapportages, minder dan de referentiegroepen te gaan aankopen en slopen in de periode 2011 – 2015. Dit kan duiden op een keuze voor het bestaand bezit. In de interviewronde zal dit nader worden onderzocht.

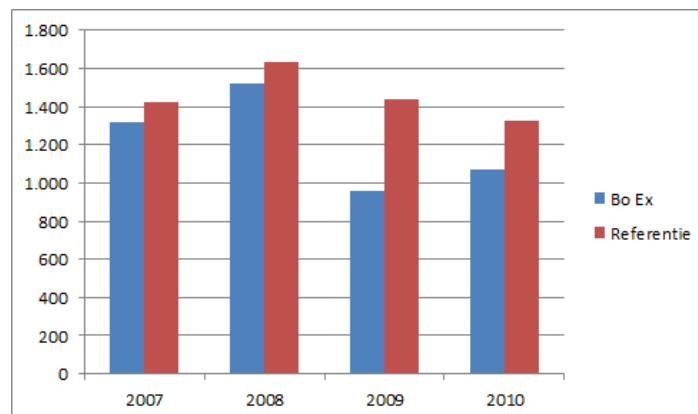
3. Mate van diversificatie van de portefeuille

Bo – Ex heeft een vrij eenduidige portefeuille. De functie 'wonen' is overwegend aanwezig (97,8%). Andere functies zijn zeer beperkt aanwezig (2,2%) in de portefeuille van Bo-Ex. Een dergelijke samenstelling van de portefeuille sluit aan bij het profiel van een 'sociale woningbeheerder'.

In de interviewronde zal onderzocht worden in hoeverre meer diversificatie in de portefeuille een doelstelling wordt in de periode 2012 – 2017.

4. Kwaliteit van het vastgoed

De kwaliteit van het vastgoed bij Bo – Ex lijkt, uitgaande van de vermelde onderhoudsuitgaven in de CIP rapportages, op niveau. Bo – Ex geeft sinds 2007 minder aan onderhoud uit dan de referentiegroep.



In de interviewronde zal worden getoetst of dit inderdaad het gevolg is van een woningvoorraad die technisch op niveau is, of dat er sprake is van een beleid waarin 'de hand op de knip wordt gehouden'.

5. *Mate waarin de organisatie gericht is de omgeving voor de realisatie van de vastgoedtransformatie*

In het ondernemingsplan 2006 – 2011 *'Bo-Ex maakt het!!'* wordt beschreven dat de bepaling van de (maatschappelijke) opgave van Bo-Ex tot stand komt in samenspraak met de maatschappelijke omgeving. Bo-Ex verstaat hieronder gemeente(bestuur), (toekomstige) bewoners en welzijns- en zorginstellingen.

Uit het KWH visitatierapport uit 2008 blijkt dat belanghouders op gemeentelijk niveau (gebiedsniveau) aangeven dat Bo-Ex op sommige punten meer initiatief kan tonen. Ook wordt genoemd dat Bo-Ex 'teveel een eigen koers vaart'.

Het beleid van Bo-Ex is hiermee gericht op een beperkte en overzichtelijke uitvoering van de corporatietaak. De taakopvatting zoals deze tot uitdrukking komt in de wijze waarop de omgeving wordt betrokken bij de realisatie van de vastgoed transformatie sluit aan op het profiel van de sociale woningbeheerder met een (beperkte) neiging naar de maatschappelijke innovator.

6. *De wijze waarop een vermogensovermaat wordt aangewend*

In haar ondernemingsplan 2006 – 2011 geeft Bo-Ex aan primair gericht te zijn op het behalen van maatschappelijk rendement. Bo-Ex stelt dat de opbrengst van de activiteiten van Bo-Ex ten goede komen aan de maatschappij. In eerste instantie vloeien deze, volgens Bo-Ex, terug naar de lokale gemeenschap waar Bo-Ex actief is. Mocht de vermogensovermaat hier niet nodig zijn, dan zal Bo-Ex op andere plaatsen in het land inzetten.

Uit de CIP rapportages blijkt dat Bo-Ex sinds 2008, als er wordt gecorrigeerd voor de risico's die het CFV voorziet, een lager (en afnemend) volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal heeft als de referentiegroep. Wordt er echter niet gecorrigeerd voor de risico's zoals het CFV deze ziet, dan vertoont de ontwikkeling van het volkshuisvestelijk vermogen van Bo-Ex een lichte stijging, terwijl de referentiegroep 'inteert' op het volkshuisvestelijk vermogen.

Hierbij moet wel worden aangetekend dat Bo-Ex een hogere schuldenlast per woning heeft dan de referentiegroep (2010: € 34.956,- vs. € 31.056,-).

Bo-Ex uit de gegevens lijkt Bo-Ex een corporatie te zijn die de voorraad kwalitatief op orde heeft (blijkt o.a. uit lage onderhoudslasten en relatief weinig sloop) doordat er tijdig is geïnvesteerd in de voorraad (blijkt o.a. uit de schuldenlast per woning). Dit past in het profiel van een sociale woningbeheerder.

7. *De mate waarin gestuurd wordt op financieel rendement*

Bo-Ex stelt dat financieel rendement een voorwaarde is om maatschappelijk rendement te kunnen realiseren. Hiermee beschouwt Bo-Ex het financieel rendement als middel en niet als doel. Hieruit spreekt een duidelijke maatschappelijke oriëntatie.

In het KWH visitatierapport (2008) wordt benoemd dat Bo-Ex 'geen doelstelling (heeft) geformuleerd om haar financiële vermogen ten volle in te zetten om zo groot mogelijke maatschappelijk effecten te realiseren'. Ook wordt beschreven dat 'waardeontwikkeling (...) sterk lijkt te hangen aan de waarde van het vastgoedobject en minder aan de waarde van het object, woonomgeving en leefbaarheid'. Hieruit spreekt dat de oriëntatie op projectniveau toch vooral financieel van aard is.

Bo-Ex positioneert zich hiermee voor het tijdvak 2006 – 2011 tussen de sociale woningbeheerder en de sociale woningbelegger.

Tijdvak 2012 - 2017

In de bilaterale afspraken tussen Bo-Ex en gemeente Utrecht geeft Bo-Ex aan dat zij geen harde grens heeft toegekend aan het onrendabele deel dat voortvloeit uit investeringen. De uitkomst van de afweging laat zij mede afhangen van een aantal criteria die maatschappelijk van aard zijn

(bijvoorbeeld: het is onwenselijk grond binnenstedelijk braak te laten liggen, maatschappelijke druk en mate van commitment naar bewoners en andere stakeholders).

In het komend tijdvak zal Bo-Ex meer aandacht gaan ontwikkelen voor het direct rendement en de lopende exploitatie. Hieraan liggen vooral economische overwegingen ten grondslag.

Wonen in 'de parel van Bo-Ex' wordt stuk duurder

ROELAND FRANCK
UTRECHT • Bo-Ex verhoogt de huren voor grote monumentale appartementen met tientallen procenten. Het gaat volgens de woningbouwcorporatie om een klein aantal zeer geliefde woningen waarvan er jaarlijks slechts één of twee beschikbaar komen.

De maatregel treft met name toekomstige bewoners van appartementen in het monumentale complex aan de Rembrandtkade in Utrecht. Dat kan leiden tot verschillen van honderden euro's in woonlasten tussen de huidige en nieuwe bewoners. Een aantal zittende huurders maakt hiertegen bezwaar.

Woningcorporatie Mitros vindt de aanpassing van de huren te rechtvaardigen omdat de huren volgens de corporatie zeer schappelijk zijn in verhouding tot de kwaliteit van de huizen.

Het complex aan de Rembrandtkade dateert uit 1923, is gebouwd in de stijl van de Amsterdamse School en werd in 2003 aangemerkt als rijksmonument.

De 84 portiekwoningen worden door Bo-Ex verhuurd. Daarbij zijn er 33 zo royaal dat ze op grond van het puntenstelsel boven het maximum van 664 euro voor een sociale huurwoning uitkomen. De zittende huurders betalen veelal minder.



De Rembrandtkade kreeg vorig jaar nieuwe kozijnen. FOTO AD

Volgens directeur Johan Klinkenberg wil zijn corporatie voor de vaststelling van de huur van deze huizen een aparte berekening maken, waarbij rekening gehouden wordt met de monumenten-

status. Tot nu toe heeft Bo-Ex van deze wettelijke mogelijkheid afgezien. Klinkenberg meent dat dat nu wel gerechtvaardigd is vanwege de extra heffingen die het rijk de corporaties oplegt, maar ook om de kosten eerlijker te verdelen. „Monumenten zijn nu eenmaal kostbaarder om te onderhouden en dit complex is erg gewild. We merken dat ook aan de mutatiegraad: er verhuizen hier veel minder mensen dan in bijvoorbeeld Kanaleneiland of Overvecht. Het complex aan de Rembrandtkade is de parel in ons bezit. Het is logischer van de bewoners hier een extra bijdrage te vragen dan in Kanaleneiland.”

Bron: AD/UN 13 juni 2012. Bo-Ex gaat gebruik maken van 'onbenutte' huurruimte. Dit is een middel om het direct rendement te verhogen zodat Rijksheffingen kunnen worden voldaan. Bovendien leidt dit, volgens Bo-Ex, tot een 'eerlijker' prijs/kwaliteit verhouding.

8. De mate waarin gestuurd wordt op maatschappelijk doelen

Bo-Ex lijkt de maatschappelijke doelen vooral toe te spitsen op de meer 'traditionele' corporatie doelen zoals de kwaliteit van de woningvoorraad en leefbaarheid. In haar ondernemingsplan 2006 – 2011 'Bo – Ex maakt het!!!' benoemt Bo-Ex een viertal thema's:

1. Woningvoorraad
2. Wonen en zorg
3. Herstructurering
4. Leefbaarheid

Uit het KWH visitatierapport uit 2008 blijkt dat belanghouders vinden dat Bo-Ex meer daadkracht mag tonen bij het realiseren van de brede maatschappelijke opgave. Mogelijk wordt dit ook bepaald door het feit dat Bo-Ex in tegenstelling tot andere corporaties de maatschappelijke opgave in het verlengde van een traditionele taakopvatting heeft geformuleerd terwijl andere corporaties kozen voor een breder geformuleerde ambitie op het terrein van maatschappelijke doelen. Bo-Ex wordt getypeerd als een corporatie met een vastgoed oriëntatie die hoge vastgoedkwaliteit nastreeft.

Tijdvak 2012 – 2017

Er is van Bo-Ex nog geen ondernemingsplan voor de periode 2012 en verder beschikbaar (juni 2012). Dit betekent dat voornemens ten aanzien van het sturen op maatschappelijke doelen in de interviewronde duidelijk moet worden.

9. De wijze waarop verkoop van bestaand bezit wordt ingezet

Verkoop van bestaand bezit is door Bo-Ex in het tijdvak 2006 – 2011 een zeer beperkte activiteit geweest. In de interviewronde zal duidelijk moeten worden welke overwegingen een rol speelden bij deze (beperkte) verkooptransacties.

Tijdvak 2012 – 2017

Er is van Bo-Ex nog geen ondernemingsplan voor de periode 2012 en verder beschikbaar (juni 2012). Dit betekent dat voornemens ten aanzien van verkoop van bestaand bezit in de interviewronde duidelijk moet worden.

10. De mate waarin de corporatie actief is op de nieuwbouw koopmarkt

Uit de CIP rapportages (verslagjaren 2008, 2009, 2010, 2011) blijkt dat Bo-Ex vanaf 2007 een toenemende activiteit vertoont op het gebied van nieuwbouw koopwoningen. De mate van deze activiteit komt overeen met de referentiegroep (0,6% vs. 0,5% van de portefeuilleomvang in tijdvak 2008 – 2010).

Voor het tijdvak 2011 – 2015 verwacht Bo-Ex nagenoeg eenzelfde mate van activiteit op de nieuwbouw koopmarkt (0,5% van de portefeuilleomvang in tijdvak 2011 – 2015).

5.3.3 Resultaten interviewronde

Oriëntatie op financieel of maatschappelijk rendement?

Bo-Ex heeft in het afgelopen tijdvak een forse dynamiek in de portefeuille getoond. Dit was grotendeels het gevolg van toevoegingen in de nieuwbouw in Leidsche Rijn. Bo-Ex was hiermee actiever dan de referentiegroep (6,1% vs. 3,5%). Bo-Ex is daarentegen een corporatie die niet veel sloopt. Er werd fors minder gesloopt dan door de referentiegroep.

In het tijdvak 2006 – 2011 lag de nadruk bij Bo-Ex op het behalen van maatschappelijk rendement. Dit uitte zich in het op orde brengen van de huidige woningportefeuille en toevoegingen aan de portefeuille. Beschikbare middelen en financieringscapaciteit werd ingezet om de doelstelling, het realiseren en beheren van betaalbare woonruimte, te realiseren.

Bo-Ex voerde een huurprijsbeleid waarbij niet werd uitgegaan van 100% van de maximaal redelijke huur. In de huurprijsstelling werd uitgegaan van een koppeling tussen prijs en kwaliteit van de woning. Dit betekent dat Bo-Ex uitgaat van een benadering waarbij de kwaliteit in relatie tot de huurprijs toereikend is.

De Bo-Ex had een eigen vermogen dat vergelijkbaar was de met referentiegroep. Dit vermogen als % van het balanstotaal is sneller gedaald dan dat van de referentiegroep. Dit komt door de aanzienlijke toevoeging van nieuwbouwwoningen. Waar Bo-Ex in 2006 nog een hoger VHV vermogen had dan de referentiegroep (37,2% vs. 30,9%), daar was dit in 2010 24,5% vs. 23,9%. Dit duidt erop dat Bo-Ex in de periode 2006 – 2010 meer heeft geïnvesteerd dan de referentiegroep.

Bo-Ex had in de periode 2006 – 2011 geen uniform kader waarbinnen investeringen werden afgewogen. Er werd niet gewerkt met vast omschreven onrendabele toppen of IRR's. Investeringsen werden elk op hun eigen kenmerken beoordeeld. Als afwegingskader werd hierbij vooral de te behalen maatschappelijke doelstelling gehanteerd.

Bo-Ex legde de nadruk op maatschappelijk rendement. Dit maatschappelijk rendement vloeide terug naar (toekomstige) huurders in de vorm van betaalbare woningen, uitbreiding van de voorraad en vernieuwing van de voorraad.

Overigens werpt Bo-Ex zich in sommige gevallen ook op als 'hoeder' van het maatschappelijk kapitaal. In enkele complexen bereiken Bo-Ex en bewoners geen overeenstemming over het toekomst scenario. Bewoners willen renovatie terwijl Bo-Ex dit in termen van inzet van maatschappelijk kapitaal onverantwoord acht. De te bereiken kwaliteit in relatie tot de benodigde middelen is volgens Bo-Ex onder de maat waardoor haar voorkeur uitgaat naar een sloopsценario. Deze financiële benadering wordt onderbouwd vanuit het feit dat dit leidt tot het niet maximaal effectief inzetten van maatschappelijk kapitaal.

Bo-Ex kiest ervoor om in wijken waar relatief weinig sociale huurwoningen zijn (Utrecht-Oost, Binnenstad) geen woningen te verkopen. Hoewel dit in termen van financiën zeer aantrekkelijk is, kiest Bo-Ex voor behoud van keuzevrijheid voor woningzoekenden. Hiermee laat Bo-Ex het maatschappelijk belang prevaleren boven het financieel belang.

Tijdvak 2012 - 2017

Belangrijke aanpassingen in de periode 2012 – 2017 zullen zijn:

Meer sturing op financiën. Vooral in de lopende exploitatie zal door middel van het optimaliseren van de huurprijsniveaus meer financiële armslag worden gecreëerd. Bo-Ex zal de marktwaarde van de woning meer bepalend laten zijn in de bepaling van de streefhuur. Dit betekent dat woningen in populaire buurten iets duurder zullen worden.

Bo-Ex zal in de periode 2012 – 2017 als eerste de focus leggen op het bestaand bezit, daarna op nieuwbouw. Een belangrijke doelstelling in het bezit is het verbeteren van de energetische prestaties van woningen.

Oriëntatie op 'bestendigen' of 'vernieuwen'?

Bo-Ex was in de periode 2006 – 2011 vooral een bestendiger. Bo-Ex kiest voor een eenduidige portefeuille waarin de functie 'wonen' overwegend aanwezig is. Er wordt niet gezocht naar nieuwe markten.

Bo-Ex heeft samen met de SSH de projecten 'Cambrigdelaan' en 'MAX' ontwikkeld. Dit zijn complexen die worden bewoond door studenten. Hierin was Bo-Ex ontwikkelaar, beiden financier en is de SSH beheerder. Ook heeft de Bo-Ex samen met de gemeente Utrecht een aantal hostels ontwikkeld waarin mensen aan de onderkant van het woongebouw een plek vinden. Bo-Ex motiveert deze activiteiten vanuit het feit dat zij van mening is dat deze direct kunnen worden gekoppeld aan de activiteiten van Bo-Ex als huisvester.



Max, een complex met studentenwoningen waarin Bo – Ex en SSH gezamenlijk hebben geïnvesteerd.

Bo-Ex heeft in de periode 2006 – 2011 gekozen voor een bescheiden ambitie in de aanpak van wijken. In de benadering hiervan staat vooral de huidige huurder en leefbaarheid centraal. Activiteiten zijn bescheiden van schaal en staan vooral dicht bij de huurders. Een voorbeeld hiervan zijn de leefbaarheidsbudgetten die bewoners kunnen aanvragen voor activiteiten die de leefbaarheid in het complex vergroten.

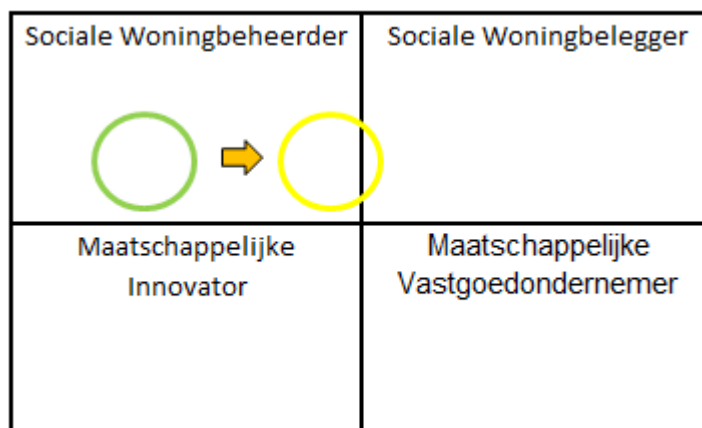
Het bedrijfsmodel van Bo-Ex is efficiënt te noemen. Waar de referentiegroep 79 VHE per FTE beheert, daar beheert BO-Ex 102 VHE per FTE. Logischerwijs is dit een gevolg van de relatief goede staat van onderhoud van het bezit en het feit dat Bo-Ex duidelijk kiest voor een bedrijfsmodel dat gericht is op beheer van het vastgoed. Andere activiteiten die meer maatschappelijk georiënteerd zijn, worden door Bo-Ex beperkt ingezet.

Tijdvak 2012 – 2017

Ook in het tijdvak 2012 – 2017 zal Bo-Ex zich vooral als bestendiger gedragen. Bo-Ex blijft het bouwen, beheren en verhuren van sociale huurwoningen als belangrijkste taak zien. Nevenactiviteiten moeten hier direct aan gekoppeld kunnen worden. Bo – Ex positioneert zich hiermee als een meer ‘traditionele’ woningcorporatie.

Globale positionering Bo – Ex

Op basis van vraag 1 en vraag 2 komt tijdens het interview de volgende, globale, positionering tot stand:



Aanwezigheid wensportefeuille tijdvak 2006 – 2011

Er was bij Bo-Ex geen nauwkeurig omschreven wensportefeuille. Dit komt voort uit het feit dat de woningportefeuille grotendeels op orde is en de koers van Bo-Ex (nadruk op beheren) niet vraagt om een grootscheepse transformatie van de voorraad.

Bovendien gaat Bo-Ex behoedzaam om met (vermeend) noodzakelijke aanpassingen op de portefeuille. Een voorbeeld hiervan is het vraagstuk rond seniorenhuisvesting. Bo-Ex kiest voor het integreren van het standaard Programma van Eisen en specifieke eisen die senioren stellen aan woningen dan voor het op grote schaal bouwen van seniorenhuisvesting. Hiermee wordt bereikt dat er op termijn voldoende aanbod is, maar dat dit aanbod ook door de primaire doelgroep kan worden benut.

Wensportefeuille voor tijdvak 2012 – 2017?

Voor de periode 2012 – 2017 heeft de Bo-Ex geen expliciete wensportefeuille gedefinieerd. Bo-Ex blijft haar koers, nadruk op beheren en de huurder, continueren. Als aandachtspunt benoemt Bo-Ex het behoud van woningen in populaire wijken zoals Utrecht-Oost en Binnenstad. Consequentie hiervan is dat verkoop van woningen in andere wijken moet plaatsvinden.

Welke ingrepen werden toegepast voor het uitvoeren van de transformatieopgave?

In het tijdvak 2006 – 2011 werd veel nieuwbouw aan de portefeuille toegevoegd. Daarnaast zette Bo-Ex ook het ‘gewone’ planmatig onderhoud in om het bezit op orde te houden. Grootscheepse renovaties werden nauwelijks uitgevoerd.

Welke ingrepen zullen naar verwachting worden toegepast voor het uitvoeren van de transformatieopgave?

Voor het tijdvak 2012 – 2017 verwacht Bo-Ex dat sloop en nieuwbouw een uitzondering zullen vormen op de toe te passen recepturen. Bo-Ex verwacht dat nadruk zal liggen op planmatig onderhoud waarin energetische maatregelen worden toegepast en beperkte renovaties.

Bo-Ex kan hiervoor kiezen omdat de voorraad voor het grootste deel op orde is en er, door het ontbreken van transformatieambities, geen grote aanpassingen noodzakelijk zijn. Mocht er toch een

noodzaak zijn om te bezuinigen, dan zullen achtereenvolgens nieuwbouwprojecten, investeringen in duurzaamheid en dan pas herstructureringsprojecten worden geschrapt.

Welke factoren hadden invloed op transformatieopgave?

In het tijdvak 2006 – 2011 waren er voor Bo – Ex relatief weinig factoren die een negatieve invloed hadden op de transformatieopgave. Het tijdvak was een uitloper van een periode waarin veel mogelijk was, ook in financieel opzicht.

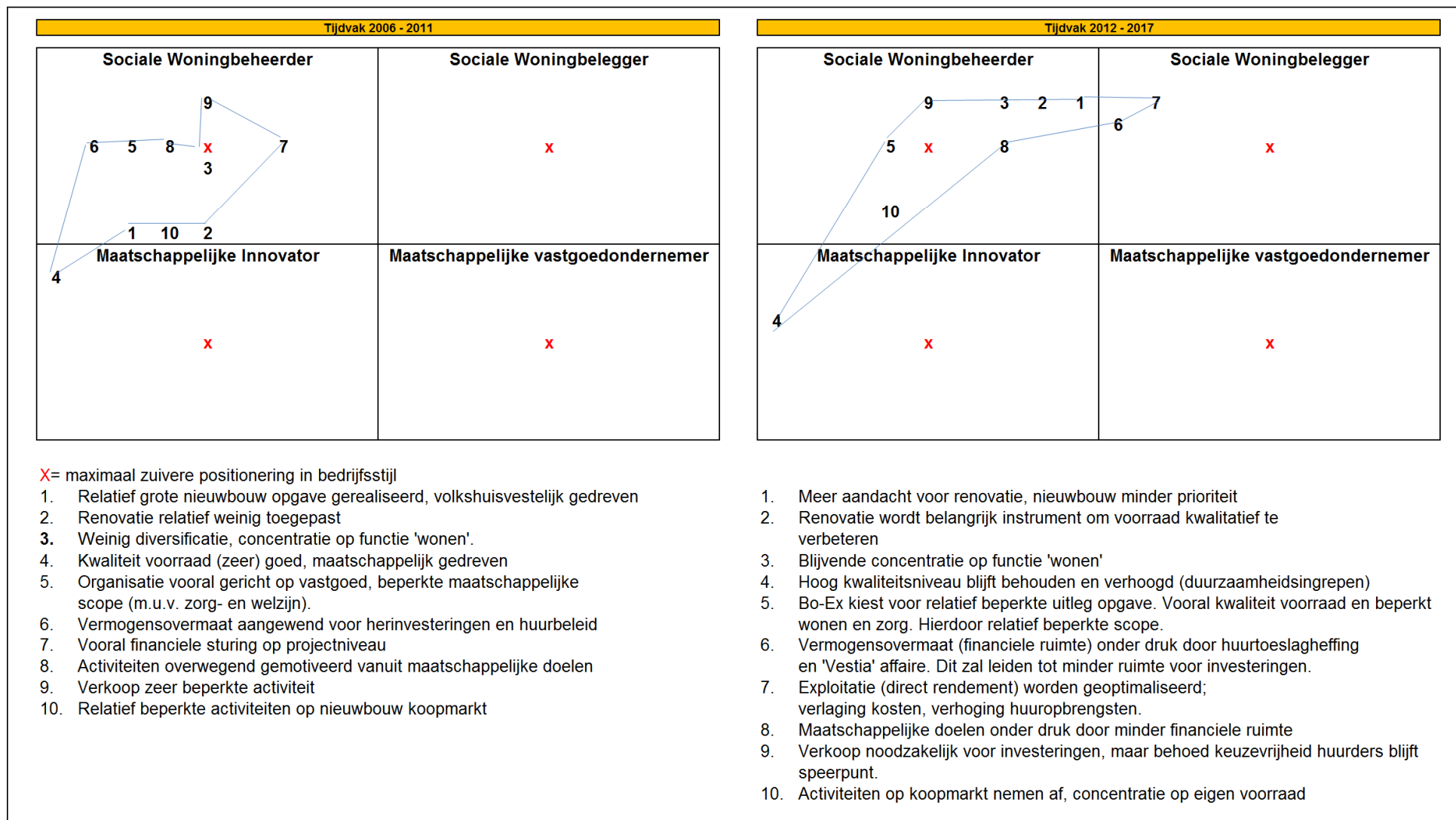
Welke factoren zullen de transformatieopgave gaan beïnvloeden?

Het tijdvak 2012 – 2016 zal, ook voor Bo – Ex, een tijdvak worden met een totaal andere dynamiek. Hierop anticiperend heeft Bo – Ex in de prestatieafspraken met de gemeente Utrecht een uitvoerige disclaimer opgenomen. Hierin benoemt Bo – Ex factoren die van invloed zullen zijn op het realiseren van gemaakte afspraken. Belangrijke zaken onderwerpen hierin zijn:

- Wijzigingen in Rijksbeleid (huurtoeslagheffing);
- Huurbeleid (gematigde huurverhoging leidt tot beperkte kasstroom);
- Woningmarkt (stagnatie op woningmarkt leidt tot minder huurharmonisatie en minder verkopen).

Tijdens het interview werd opgemerkt dat ook de vergroting van de buffer voor zogenaamde ‘achtervang-situaties’ grote consequenties kan hebben. In de kwestie ‘Vestia’ is sprake van een achtervang constructie. Dit houdt in dat alle corporaties borg staan voor (een deel van) de door Vestia gerealiseerde verliezen. Er zijn geluiden dat de overheid voornemens is het ‘fonds’ waaruit dit wordt bekostigd te vergroten ter afdekking van toekomstige risico's. Extra stortingen door woningcorporaties leiden, vanzelfsprekend, tot een afname van de investeringscapaciteit.

5.3.4 Positionering Bo-Ex



5.3.5 Conclusies Bo – Ex

Voorraad op orde, hierdoor gevolgen van economische crisis relatief beperkt

Bo – Ex kan worden omschreven als een beheerende woningcorporatie die het bezit kwalitatief op orde heeft. Er is tijdig gestart met het op niveau brengen van de kwaliteit van de woningvoorraad. Hierdoor heeft de Bo – Ex een hogere schuld per woning dan de referentiegroep. Dit betekent dat de resterende opgave, bijvoorbeeld in vergelijking met een corporatie zoals Mitros, relatief beperkt is. Hierdoor zijn de gevolgen van de economische crisis voor Bo – Ex waar het de transformatie van de vastgoedportefeuille betreft minder ingrijpend dan bij corporaties met een grote transformatie opgave.

Taakopvatting behoeft nauwelijks te worden bijgesteld

Bo – Ex heeft zich in het verleden op het standpunt gesteld dat zij haar activiteiten vooral richt op (toekomstige) huurders. De maatschappelijke doelstellingen waren vooral volkshuisvestelijk van aard (voldoende en kwalitatief goede sociale huurwoningen). Omdat de Bo – Ex niet heeft gekozen voor een brede taakopvatting of het grootschalig ontwikkelen van nieuwbouw koopwoningen, kan de ingezette koers grotendeels worden voortgezet.

Lopende exploitatie wordt belangrijker

Om in te spelen op (mogelijke) maatregelen vanuit de centrale overheid, zal de Bo-Ex haar lopende exploitatie optimaliseren. Hierin zal een duidelijker koppeling zijn tussen de kwaliteit van woningen en de huurprijs. Ook zal de latente huurruimte bij het afsluiten van nieuwe huurovereenkomsten worden benut door het huurprijsbeleid aan te passen.

Onduidelijkheid over wijzigingen in regelgeving en andere onzekerheden

Bo – Ex verkeert, net als alle andere woningcorporaties, in onzekerheid over beleidswijzigingen. Het verleggen van de kosten voor de huurtoeslag, mate van financierbaarheid en vermogenseisen zullen onvermijdelijk consequenties hebben voor de mogelijkheden van Bo – Ex. Hierom heeft Bo – Ex in haar bilaterale afspraken met de gemeente Utrecht over de prestatieafspraken een uitgebreide disclaimer opgenomen.

5.4 Stichting Studentenhuisvesting Utrecht (SSH)



5.4.1 Inleiding

De SSH Utrecht is opgericht in 1956 als Stichting Studentenhuisvesting Utrecht, vallende binnen de onderwijskolom (studentenhuisvesting). Sinds het begin van de 21^e eeuw richt de corporatie zich weer volledig op haar profiel als categorale studentenhuisvesting. Woningcorporatie SSH beheert circa 2.100 huurwoningen en heeft bezit in 4 gemeenten in Utrecht, waaronder circa 1.800 in Utrecht. Daarnaast verhuurt SSH studentenkamers circa 6.000 waarvan een groot aandeel in Utrecht.

De eenheden worden voor een relatief korte periode verhuurd en hebben voorzieningen die passen bij de doelgroep.

SSH wil in de gemeente Utrecht een duidelijke verbinding leggen tussen het woonbeleid en 'Utrecht stad van kennis en cultuur'. Dit betekent meer mensen kansen te bieden in het onderwijs en op de arbeidsmarkt in combinatie met een gedifferentieerder woningaanbod in de wijken. Het marktaandeel op het gebied van studentenhuisvesting in Utrecht is plusminus een derde.

5.4.2 Theoretische verkenning op basis van corporatie in perspectief rapportages, ondernemingsplannen en visitatierapport

1. *Mate van dynamiek in portefeuille*

Tijdvak 2006 – 2011

De SSH heeft vertoont over de periode 2005 – 2010 een hoge mate van dynamiek in de portefeuille. De dynamiek overtreft zowel de referentiegroep als de regioreferentiegroep (regio 17). Hoewel de dynamiek gedurende de jaren afneemt, blijft de SSH in alle jaren meer nieuw bouwen dan de referentiegroep. Opvallend is dat sloop pas vanaf het 2007 wordt gerapporteerd. Dit impliceert dat de SSH in de periode 2005 – 2007 vooral heeft gebouwd op nieuwe locaties.

Verkoop van bestaand bezit was voor de SSH in het tijdvak 2006 – 2011 geen noemenswaardige activiteit. Pas in de CIP rapportage over 2010 werd gerapporteerd door verkoop van bestaand bezit (ter grootte van 0,5% van de voorraad) had plaatsgevonden.

Tijdvak 2012 – 2017

In haar ondernemingsplan 2012 – 2016 gaat de SSH uit van een toename van het eigen bezit met 3.500 eenheden en 2.500 in beheer voor andere partijen. Wel benoemt de SSH in hetzelfde ondernemingsplan een aantal onzekerheden (huurbeleid, heffingen vanuit overheid) die van invloed kunnen zijn op deze ambitie.

2. *Mate van renovatie, aankoop en sloop*

Uit het Raeflex visitatierapport blijkt dat de SSH voor zichzelf geen opgave ziet weggelegd in de stedelijke vernieuwing. Deze taak wordt door de overige Utrechtse corporaties opgepakt. Hieruit volgt dat de SSH vooral een beherende en bouwende organisatie is.

Tijdvak 2006 - 2011

Het beeld dat uit de CIP rapportages zichtbaar wordt, is dat de SSH in de periode 2007 – 2010 sterk wisselend is omgegaan met renovaties. De uitgaven per jaar fluctueerden zeer sterk. Ook blijkt dat de omvang van de renovaties (in aantallen woningen) zeer beperkt is (2007: 30 woningen, 2009: 35 woningen). In de jaren 2005 en 2006 werden resp. 3.575 en 5.172 woningen gerenoveerd, maar deze hadden, uitgaande van de gemiddelde investering (resp. € 182,- en 76,-), een zeer beperkte omvang.

Al met al kan worden gesteld dat SSH in het tijdvak 2006 – 2011 renovatie nauwelijks heeft ingezet als middel om de woningvoorraad te beïnvloeden.

In het tijdvak 2006 – 2011 heeft de SSH in nagenoeg eenzelfde mate vastgoed verworven als de referentiegroep. SSH streefde ernaar circa 75 eenheden per jaar te verwerven. Voor de SSH zijn deze panden een kwalitatieve aanvulling op haar bezit in de grotere, iets verder buiten de binnenstad gelegen, studentencomplexen.

De SSH heeft in de periode nagenoeg eenzelfde dynamiek vertoond in de portefeuille als gevolg van sloop.

Tijdvak 2012 - 2017

In haar ondernemingsplan 2012- 2016 komt renovatie niet aan de orde. Wel wordt de transformatie van kantoorgebouwen tot studenteneenheden geïntroduceerd als activiteit voor de komende periode.

De SSH verlaat haar koers om stadspanden aan te kopen. Deze zijn volgens de SSH te kostbaar en tijdrovend. Gewijzigde regelgeving maakt het moeilijker om een (financieel) sluitende business te realiseren. De SSH kiest ervoor uitbreidingen te realiseren via grote nieuwbouwprojecten. Het lijkt logisch dat de SSH hierdoor ook minder woningen zal verwerven.

Sloop zal volgens de prognose in de CIP rapportage in het tijdvak 2011 – 2015 leiden tot een bescheiden dynamiek ter grootte van 0,2% van de portefeuille.

3. Mate van diversificatie van de portefeuille

Tijdvak 2006 – 2011

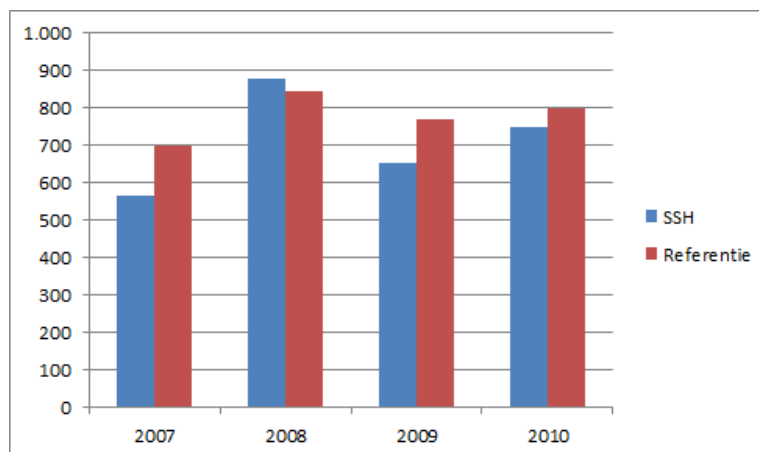
De SSH heeft in haar portefeuille overwegend studenteneenheden (ca. 75%) en daarnaast 'reguliere' woningen (ca. 25%). Deze samenstelling van de portefeuille is ontstaan in de periode dat de SSH haar doelgroep breder definieerde. In het tijdvak 2006 – 2011 gaf de SSH in haar ondernemingsplannen aan zich vooral toe te leggen op studenten en jongeren als primaire doelgroep van beleid en de overige woningen. Het overige bezit werd hierbij, min of meer, geaccepteerd.

In het ondernemingsplan 2012 – 2016 geeft de SSH aan te gaan onderzoek of de eenheden die niet worden bewoond door de primaire doelgroep in bezit of beheer kunnen worden gegeven aan collega corporaties. Hiermee kiest de SSH expliciet voor specialisatie en afbouw van de diversificatie van de portefeuille. De SSH motiveert dit in haar ondernemingsplan vanuit de noodzaak om focus aan te brengen in haar beleid.

4. Kwaliteit van het vastgoed

Hoewel de markt voor studenten, de primaire doelgroep van de SSH, zich altijd heeft gekenmerkt door een grotere van dan aanbod, voorzag de SSH in haar ondernemingsplan 2008 – 2012 een trendbreuk. De verwachting was dat doordat huurders ten gevolge van een grotere keuzevrijheid de activiteiten van de SSH verschoven van verdeling naar marketing. Ook voorzag de SSH een omslag naar meer kwaliteit in de portefeuille.

De onderhoudsuitgaven van de SSH lagen in de periode 2007 – 2010 gemiddeld onder het niveau van de referentiegroep. Dit kan duiden op een adequaat onderhoudsniveau.



Onderhoudslasten per VHE, SSH en referentie (Bron: CIP 2008, 2009, 2010, 2011)

In het ondernemingsplan 2012 – 2016 geeft de SSH aan dat zij, mede door de verslechterde financiële omstandigheden, voornemens is de stijging van de onderhoudslasten te beperken tot inflatieniveau. Uitgangspunt is een sober en doelmatig onderhoudsbeleid. Ook geeft de SSH aan dat zij van mening is dat de kwaliteit van studentenhuisvesting in nieuwbouwprojecten is doorgeschoten. Er wordt aangegeven dat nieuwbouw goedkoper, kleiner en sober kan met behoud van kwaliteit. Dit is een aanzienlijke trendbreuk met verleden. De voorziene krapte op de markt heeft zich niet voorgedaan en de hierdoor (voorzien) benodigde kwaliteit is geen beleidsdoelstelling meer.

5. Mate waarin de organisatie gericht is de omgeving voor de realisatie van de vastgoedtransformatie

De SSH benoemde in haar ondernemingsplan 2004 – 2008 een aantal belangrijke partners; collega corporaties, gemeente Utrecht, Universiteit Utrecht, Hogeschool van Utrecht en bewonersorganisaties. De SSH geeft aan dat samenwerking met deze partners noodzakelijk is om de gestelde doelen te realiseren. Dit duidt op een meer dan vrijblijvend karakter van deze contacten. Overigens wordt in het visitatierapport (Raeflex) aangegeven dat de communicatielijnen duidelijk zijn, maar niet altijd leiden tot een effectieve gemeenschappelijke inspanning. De SSH wordt als initiatiefrijk beschouwd waar het betrekken van externe partijen bij co-financieringsconstructies betreft.

In het ondernemingsplan 2012 – 2016 voegt de SSH hier een ‘partnership’ met particuliere pandeigenaren en projectontwikkelaars aan toe voor het realiseren van de transformatie van kantoren naar woonruimte.

Ook geeft de SSH aan dat samen met andere partijen investeren in nieuw bezit (ook buiten Utrecht) noodzakelijk is om voldoende investeringscapaciteit te realiseren.

Er kan gesteld worden dat de SSH haar open houding naar de omgeving in het tijdvak 2012 – 2017 verder uitbouwt om maximaal effectief te kunnen zijn in het realiseren van de doelstellingen.

6. De wijze waarop een vermogensovermaat wordt aangewend

In het tijdvak 2006 – 2011 is het volkshuisvestelijk vermogen als percentage van balanstotaal afgenomen ten opzichte van de doelgroep. Dit heeft te maken met de toegenomen schuld per woning. Dit toegenomen schuld past in het beeld van de aanzienlijke toevoegingen aan de portefeuille in de vorm van nieuwbouw. De SSH is fors actiever geweest dan referentiegroep in het tijdvak 2006 – 2011.

In het ondernemingsplan 2004 – 2008 geeft de SSH aan dat de solvabiliteit zich tussen 10% en 20% moet bevinden. Hiermee spreekt de SSH zich zowel uit over haar visie op het minimaal benodigde weerstandsvermogen voor een ‘gezond bedrijf’ (minimaal 10%), maar ook over haar inspanning om te investeren omdat het ‘oppotten’ van vermogen geen doelstelling is (maximaal 20%).

In het ondernemingsplan 2008 – 2012 geeft de SSH aan dat zij streeft naar huurprijsniveaus die onder het niveau van de markt liggen. Hierbij wordt vooral uitgegaan van particuliere markt.

Er kan worden gesteld dat de SSH een vermogensovermaat, voor zover hiervan sprake is, in het tijdvak 2006 – 2011 aanwendt voor het realiseren van haar volkshuisvestelijke doelstellingen.

Tijdvak 2012 – 2017

Voor het tijdvak 2012 – 2017 is, afgaande van de CIP rapportages, de verwachting dat het volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal lager blijft dan dat van de referentiegroep. Uitgaande van de prognoses in de CIP rapportages neemt de dynamiek in de portefeuille, ten opzichte van de referentiegroep, af bij de SSH. In het ondernemingsplan 2012 – 2016 geeft de SSH aan dat de economische crisis heeft geleid tot een situatie waarin ‘investeren moet, maar niet kan’.

De SSH geeft in haar ondernemingsplan 2012 – 2016 aan haar huurbeleid te wijzigen door de huurprijzen op te trekken naar de maximaal toegestane huur voor iedere individuele wooneenheid. Wel dienen de woningen subsidiabel te blijven zodat de betaalbaarheid voor de doelgroep gewaarborgd blijft.

De SSH lijkt in het tijdvak noodgedwongen minder te investeren in sloop nieuwbouw en tegelijkertijd scherper te kiezen waar men een economisch offer doet ten behoeve van een volkshuisvestelijke doelstelling (betaalbaarheid).

7. De mate waarin gestuurd wordt op financieel rendement

In de ondernemingsplannen 2004 -2008 en 2008 – 2012 benoemt de SSH vooral haar ambities. In termen van financiën wordt hoofdzakelijk in termen van solvabiliteit gesproken.

In het ondernemingsplan 2012 – 2016 wordt expliciet gesproken over ‘nieuwbouwontwikkelingen die een rendabele exploitatie mogelijk maken’. Dit komt ter sprake in het licht van de verminderde financiële mogelijkheden. Ook wordt aangegeven dat ook de ‘kostenkant’ wordt geoptimaliseerd door middel van een, mogelijk, versoberd Programma van Eisen. Ook zet de SSH in op een reductie van onderhoudslasten en bedrijfslasten ten gunste van het rendement op de exploitatie.

Er is bij de SSH een toenemende sturing op financieel rendement waar te nemen. Waar voorheen vooral de opgave en ambities centraal stonden, daar wordt in het huidige ondernemingsplan zeer duidelijk aangegeven dat de context ingrijpend is gewijzigd door de economische crisis. De SSH past haar handelen hier duidelijk op aan.

8. De mate waarin gestuurd wordt op maatschappelijke doelen

In ondernemingsplannen 2004 – 2008, 2008 – 2012 en 2012- 2016 geeft de SSH zeer duidelijk blijk van haar visie op de maatschappelijke doelen die zij voor zichzelf ziet weggelegd. Ook plaatst de SSH deze doelen in een duidelijke, brede context. Zo wordt aangegeven dat de SSH het huisvesten van studenten en afgestudeerden al een belangrijke bijdrage voor het functioneren van de stad.

Wat in de genoemde ondernemingsplannen opvalt is de duidelijke samenvatting van de gestelde doelen. Ook wordt per ondernemingsplan teruggeblikt op de doelen die in de vorige ondernemingsplan periode zijn gesteld. Hierdoor ontstaat een duidelijke en overzichtelijke verantwoording van de gerealiseerde doelen.

9. De wijze waarop verkoop van bestaand bezit wordt ingezet

Uit de CIP rapportages blijkt dat zowel in het tijdvak 2006 – 2011 als in de prognose voor het tijdvak 2012 – 2017 verkoop van bestaand bezit geen belangrijke activiteit is voor de SSH.

In het ondernemingsplan 2012 – 2016 wordt in het kader van strategisch voorraadbeleid echter aangegeven dat bezit dat onvoldoende bijdraagt aan de doelstelling eventueel kan worden verkocht om middelen te genereren die kunnen worden geherinvesteerd ten behoeve van de doelgroep. Dit past in het beleid van de SSH om duidelijk te focussen op jongeren, studenten en starters.

10. De mate waarin de corporatie actief is op de nieuwbouw koopmarkt

Uit de CIP rapportages blijkt dat zowel in het vorig tijdvak, als in het komend tijdvak de SSH geen activiteiten zal ondernemen op de nieuwbouw koopmarkt. Dit betekent dat alle activiteiten die gericht zijn op nieuwbouw ontwikkelen zullen bijdragen aan de eigen portefeuille. Hiermee kan de SSH worden gekenmerkt worden als een vrij 'traditionele' woningcorporatie.

5.4.3 Uitkomst interviewronde SSH

Oriëntatie op financieel of maatschappelijk rendement?

De SSH heeft in de periode 2006 t/m 2011 de nadruk gelegd op het maatschappelijk rendement. Het huisvesten van studenten was de belangrijkste opgave. Belangrijk hierin was het vergroten van het aanbod studenten/jongeren woningen. De SSH heeft in dit tijdvak de focus gelegd op de doelgroep studenten en jongeren. Eerdere voornemens om meer op de 'gewone' huurmarkt actief te zijn werden verlaten.

De SSH koos ervoor zich te positioneren als 'specialist' op het gebied van studenten- en jongerenhuisvesting.

De SSH heeft in de periode 2006 t/m 2011 een lijn ingezet waarbij niet het bezit, maar het beheer van belang is. Meer concreet: de SSH acht het kunnen aanbieden van geschikte studenten- en jongerenhuisvesting belangrijker dan het in bezit hebben van deze woningen. Wanneer men voor een andere partij deze woningen (tijdelijk) kan beheren zonder deze in bezit te hebben, kan het doel (beschikbaarheid van studentenwoningen) toch worden gerealiseerd.

PROVADA: Vijfhonderd startershuurwoningen in centrum Utrecht

AMSTERDAM - Syntrus Achmea Real Estate & Finance heeft op de Provada een intentieovereenkomst getekend met ontwikkelaar en verhuurder Jebber voor de realisatie van ruim 500 starterswoningen in Utrecht. Deze woningen worden speciaal gebouwd voor de verhuur en zijn bestemd voor pas afgestudeerde woningzoekenden. Er is in Utrecht een groot tekort aan dergelijke starterswoningen.

De appartementen worden op vier locaties nabij het centrum van Utrecht gerealiseerd. Een deel wordt gebouwd voor de sociale huur en een ander deel voor de vrije sector huur. Jebber, dochteronderneming van Stichting Studenten Huisvesting (SSH) is verantwoordelijk voor de sociale huurwoningen. Deze appartementen met een oppervlakte van zo'n 50 m² krijgen een huurprijs tussen de 500 en 650 euro per maand. De appartementen in de vrije sector, waar Syntrus Achmea verantwoordelijk voor is, hebben een oppervlakte van gemiddeld 62 m² met een huur van € 650 tot 800 per maand.

Bron: PropertyNL, 7 juni 2012

Ook was de SSH in de periode 2006 t/m 2011 bezit met zoeken naar mogelijkheden om door middel van co-financiering en matching nieuwe projecten te realiseren. Hiermee wordt het mogelijk om met beperkte eigen middelen toch nieuwe projecten te realiseren. De SSH gebruikt hiermee creatieve manieren van financiering ten behoeve van het vergroten van het maatschappelijk rendement.



Casa Confetti, een project dat de SSH met co-financiering in 2008 in de Utrechtse Uithof heeft gerealiseerd

In de periode 2006 – 2012 lag het zwaartepunt op het maatschappelijk rendement.

Tijdvak 2012 - 2017

Voor de periode 2012 – 2017 verwacht de SSH dat de nadruk meer zal komen te liggen op het financieel rendement. Bij nieuwe ontwikkelingen zal zoveel mogelijk worden uitgegaan van kostprijs dekkende huurprijsniveaus. Hierbij houdt de SSH wel rekening met de bereikbaarheid en betaalbaarheid van de woningen voor studenten. De SSH gaat hierbij uit van het op peil houden van het eigen vermogen, groei van het eigen vermogen is geen beleidsdoelstelling. Dit betekent dat er genoeg wordt genomen met een relatief beperkt rendement op de investeringen. Behoud van het eigen vermogen acht de SSH van belang om haar activiteiten ook voor de toekomst te kunnen waarborgen.

Ook in de periode 2012 – 2017 zal (tijdelijk) beheer voor anderen voor de SSH een belangrijk middel zijn om te kunnen voorzien in voldoende studenten- en jongerenhuisvesting. Daarnaast zal de SSH zich vaker bij beleggers aanbieden als vastgoedmanager die gespecialiseerd is in studentenhuisvesting. Nu zowel de spaar- en obligatiemarkt als de aandelenmarkt nauwelijks rendement opleveren ziet de SSH voor beleggers mogelijkheden om een aantrekkelijk en relatief veilig rendement te behalen in vastgoed. De SSH ziet hierin voor zichzelf een rol weggelegd als beheerder. Hiermee kan, zonder forse investeringen van de SSH, toch de belangrijkste doelstelling van de SSH worden gerealiseerd.

Ook zal de SSH door middel van matching op zoek blijven naar middelen van derden die kunnen worden ingezet ten behoeve van nieuwe projecten. Hierbij is, gezien de ontwikkelingen in de woningcorporatiesector, de verwachting dat dit lastiger wordt.

Voor de periode 2012 – 2017 verwacht de SSH nog steeds de nadruk te hebben liggen op maatschappelijk rendement, maar ten opzichte van het vorig tijdvak, meer aandacht te hebben voor financieel rendement.

Oriëntatie op 'bestendigen' of 'vernieuwen'?

De SSH kenmerkte zich in het tijdvak 2006 – 2011 voornamelijk als bestendiger. De SSH is in zekere zin een 'bijzondere' corporatie. Omdat er (overwegend) sprake is van een specifieke doelgroep en bezit in de betere delen van de stad, was de rol van de SSH in de Vogelaar-aanpak nagenoeg nihil. Hierdoor kon de SSH haar ingezette portefeuillebeleid voortzetten.

De SSH is een corporatie met een zeer duidelijk afgebakend marktsegment. Ook heeft de SSH naar doelgroep, kwaliteit en functie een relatief beperkt gediversifieerde portefeuille. De nadruk ligt vooral op eenheden voor studenten en jongeren. Binnen dit bezit is er wel sprake van productdifferentiatie, maar geplaatst binnen de totale woningmarkt is de portefeuille vrij eenduidig te noemen.

De SSH kiest ervoor om haar bedrijfsvoering 'strak' te organiseren. Hierbij wordt veel gebruikt gemaakt van ICT-middelen om de dienstverlening aan de klant te verzorgen. De SSH is de afgelopen jaren ingelopen op de referentiegroep voor wat betreft het aantal woningen dat wordt toegerekend aan een FTE. Dit kan er op duiden dat de inzet van ICT middelen bij de SSH heeft geleid tot een meer efficiënte organisatie.

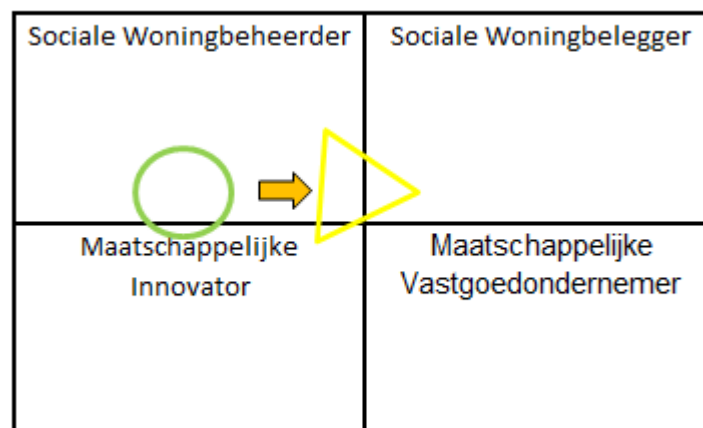
De SSH heeft er in de periode 2006 – 2011 voor gekozen om zich bij beslissingen over de woningportefeuille vooral te richten op het vastgoed. Hierbij was het uitgangspunt voor de SSH dat het vastgoed de core-business is. Eventuele andere diensten of producten kunnen hierbij door andere partijen worden geleverd of verzorgd. De SSH koos ervoor om vraag en aanbod, waar mogelijk, bij elkaar te brengen en met haar vastgoed zaken te faciliteren als dit een meerwaarde oplevert. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan samenwerking met zorgpartijen om dienstverlening aan jongeren met een zorgbehoefte te realiseren.

In het tijdvak 2006 – 2011 lag de nadruk voor de SSH op de rol van bestendiger waarbij men door het faciliteren van andere partijen en de creatieve financiering opschuift richting vernieuwer.

Tijdvak 2012 – 2017

Ook in het tijdvak 2012 – 2017 zal de nadruk primair blijven liggen op 'bestendigen'; het uitvoeren van de volkshuisvestelijke taak. Wel neemt het belang van samenwerking verder toe. Bijvoorbeeld in beheerconstructies, onderhoud en financiering. Dit vereist een bredere, meer op vernieuwing georiënteerde oriëntatie.

Globale positionering SSH



Aanwezigheid wensportefeuille tijdvak 2006 – 2011

In het tijdvak was een belangrijke doelstelling voor de SSH het terugdringen van de wachttijd voor een studentenwoning. In termen van een portefeuilletransformatie was hiervoor een uitbreiding van de portefeuille nodig. Voor de SSH was dit zowel mogelijk via nieuw eigendom of beheer. Belangrijke stakeholders hierin waren onderwijsinstellingen die door groei en vestiging in Utrecht zorgden voor een forse toename van het studenten dat op zoek was naar woonruimte.

De SSH heeft in het tijdvak door nieuwbouw een forse uitbreiding van de vastgoedportefeuille gerealiseerd. Ook is door het tijdelijk beheren van slooppanden van collega corporaties de tijdelijk beheer portefeuille toegenomen. Desondanks is het de SSH niet gelukt de wachttijd voor studenten te

bekorten. De doelstelling was een wachttijd van 10 maanden, uiteindelijk was de wachttijd na het verstrijken van het ondernemingsplan 22 maanden. De SSH verklaart dit enerzijds door de aantrekkelijkheid van Utrecht als vestigingsplaats voor studenten en anderzijds door de afname van het aantal particulieren dat om fiscale redenen afziet van het verhuren van een kamer.

De SSH heeft in het tijdvak 2006 – 2011 het gebruik van campus contracten ingevoerd. Deze contracten verplichten studenten na het beëindigen van de studie de gehuurde woonruimte te verlaten. Hiermee wordt de doorstroming in de voorraad van de SSH door een beleidsinterventie bevorderd.

Wensportefeuille voor tijdvak 2012 – 2017?

Voor het tijdvak 2012 – 2017 houdt de SSH vast aan het leveren van een bijdrage aan het oplossen van huisvestingsvraagstuk onder studenten. Ook wil de SSH bijdragen aan het realiseren van het motto van de stad Utrecht “Stad van kennis en cultuur” en de kenniseconomie in Utrecht. Naast inzet op studentenhuysvesting zal de SSH in het tijdvak 2012 – 2017 meer aandacht besteden aan de huysvesting van starters. De invoer van campuscontracten voorziet weliswaar in doorstroming op de markt voor studenten, maar maakt direct zichtbaar dat starters zeer beperkte huysvestingsmogelijkheden hebben.

De SSH realiseert zich dat haar ‘strakke’ bedrijfsvoering voor een belangrijk deel mogelijk is door de doelgroep studenten. De inzet van ICT middelen en goede kennis van de doelgroep spelen hierin een cruciale rol. De SSH heeft een (beperkt) aantal complexen met woningen voor ‘reguliere’ woningzoekenden. Ook heeft de SSH een seniorencomplex in bezit. Omdat deze ‘gewone’ en seniorenwoningen in het beheer om andere expertise en aandacht vragen, overweegt de SSH dit bezit (of het beheer hiervan) te ruilen met studentenwoonruimte van een collega corporatie. De achterliggende gedachte is dat beide partijen hiermee vastgoed beheren dat past bij de expertise en inrichting van de organisatie.

Welke ingrepen werden toegepast voor het uitvoeren van de transformatieopgave?

In het tijdvak 2006 – 2011 heeft de SSH vooral door middel van nieuwbouw de portefeuilletransformatie vormgegeven. De SSH is, zo blijkt uit CIP rapportages, in het tijdvak 2006 – 2010 actiever geweest op het gebied van nieuwbouw dan de referentiegroep (7,3% vs. 4,9%). Sloop, verkoop en ingrijpende renovatie zijn interventies die niet of nauwelijks werden ingezet door de SSH. Dit past bij de karakteristieken van een meer traditionele beheerder (sociale woningbeheerder in termen van Gruis).

Welke ingrepen zullen naar verwachting worden toegepast voor het uitvoeren van de transformatieopgave?

Voor het tijdvak 2012 – 2017 verwacht de SSH dat het belang van beheer voor anderen toeneemt bij de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen. Ook kiest de SSH bewust om te volstaan met toereikende kwaliteit (bouwkundig, energetisch) voor de woningen in haar portefeuille.

De SSH voorziet, in tegenstelling tot de beweging die zichtbaar is in de afspraken die zijn gemaakt tussen corpo’s en gemeente Utrecht, geen toename van het aantal ingrijpende renovaties. Integendeel, men voorziet dat het bezit via regulier onderhoud kan worden onderhouden. Voor een cluster studentencomplexen uit de jaren ’60 voorziet men, bijvoorbeeld, dat deze complexen op enig moment ‘op’ zijn. Gezien de huidige staat en populariteit is dit nu echter geen issue.

De voorziene afname van de sloopvoorraad in de stad Utrecht heeft voor de SSH een negatief neveneffect. De SSH voorziet hierdoor een afname van het aantal woningen dat tijdelijk kan worden verhuurd. Dit kan betekenen dat de voorraad van de SSH op termijn afneemt.

Welke factoren hadden invloed op transformatieopgave?

In het tijdvak 2006 – 2011 was een belangrijk uitgangspunt meer diversificatie in de studentenhuisvesting. Hierbij waren doorstroming en kwaliteit belangrijke aspecten. De SSH wilde maximaal aansluiten op de woonwensen van studenten.

Matching en co-financiering hebben in het vorig tijdvak voor de SSH projecten mogelijk gemaakt die op eigen kracht niet gerealiseerd hadden kunnen worden. Tegelijkertijd werd in het tijdvak 2006 – 2011 bij de overheid duidelijk dat de corporatiesector beschikt over vermogen dat ook voor andere zaken dan de volkshuisvesting kan worden ingezet.

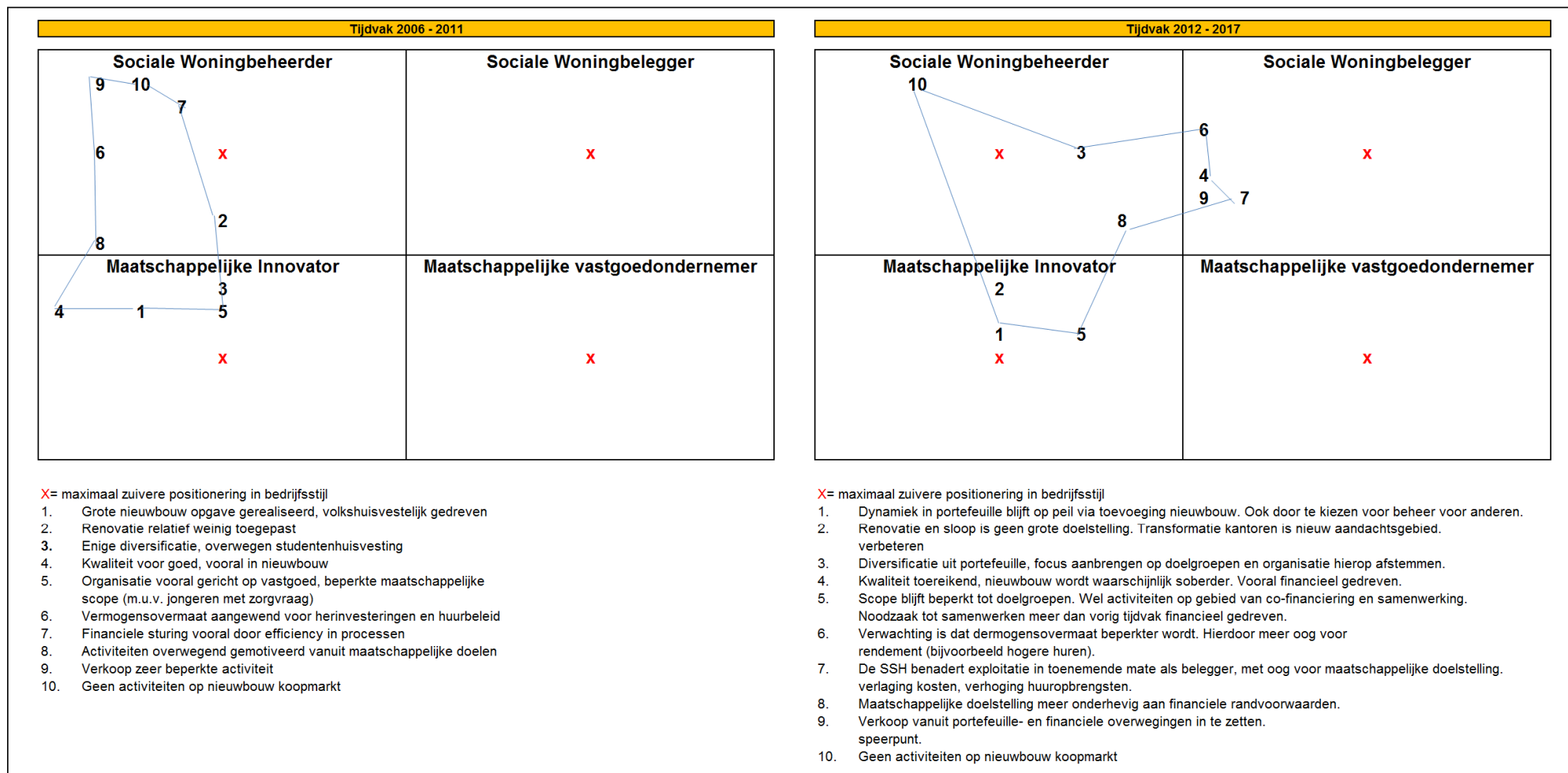
Welke factoren zullen de transformatieopgave gaan beïnvloeden?

In het tijdvak 2012 – 2017 zal het kwaliteitsniveau van nieuwbouw worden verlaagd. Dit is noodzakelijk om binnen acceptabele financiële kaders te kunnen blijven investeren. Ook zal in toenemende mate aandacht zijn voor aanpasbaarheid van het vastgoed. Hiermee kan de toekomstwaarde van het vastgoed worden gewaarborgd.

De SSH voorziet op het terrein van financiën ingrijpende ontwikkelingen waarbij met name de huurtoeslagheffing wordt genoemd. Ook wordt voorzien dat matching binnen de sector in de komende periode veel lastiger wordt.

De centrale overheid lijkt het ontdekte latente vermogen te willen incasseren. Op dit moment is nog niet duidelijk op welke wijze dit zal plaatsvinden. Hierdoor is er op dit moment vooral onzekerheid over de aard en de impact van de ingrepen. De SSH merkt op dat met name in de samenwerking met de gemeente Utrecht op projectniveau gezocht kan worden naar mogelijkheden om, ondanks de tegenwind, toch te blijven investeren. De SSH ziet graag dat de gemeente Utrecht meer bereidheid toont in het afwijken van normen en regels. Te denken valt hierbij aan parkeernormen en bezwaren tegen bouwplannen. Dit vereist politiek-bestuurlijke moed

5.4.4 Positionering SSH



5.4.5 Conclusies SSH

Specialisatie en focus zorgen voor koersvastheid

De SSH heeft, doordat zij zich in toenemende mate specialiseert in verhuur aan studenten, jongeren en starters, een portefeuille die relatief goed bestand is tegen de gevolgen van de crisis. De vraag naar studenten-, jongeren en startershuisvesting blijft onverminderd groot. Het feit dat de SSH er voor kiest om haar taak vrij 'smal' in te vullen, leidt ertoe dat zij haar koers nauwelijks hoeft bij te stellen.

Minder diversificatie ten behoeve van een 'strakke' organisatie

De SSH kiest, als afgeleide van de keus om zich te concentreren op jongeren, studenten en starters, voor het afstoten van complexen die niet kunnen worden ingezet voor deze doelgroepen. Een belangrijke reden is dat hiermee de interne bedrijfsvoering maximaal efficiënt kan worden georganiseerd.

Bezit is geen doel op zich, beheer voor anderen voorziet ook in het realiseren van maatschappelijke doelstellingen

Voor de SSH is het geen streven een grotere woningportefeuille in bezit te hebben. Beheer van woningen voor andere partijen, al dan niet tijdelijk, is voor de SSH een middel om de maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Omdat dit geen investeringen vergt, is de SSH hierdoor minder kwetsbaar voor negatieve economische ontwikkelingen.

Kwaliteit van het bezit terug naar passend bij doelgroep

De SSH constateert dat de kwaliteit van nieuwbouw de afgelopen jaren aan de hoge kant was. De noodzaak om keuzes te maken in de allocatie van middelen leidt er bij de SSH toe dat de kwaliteit in de nieuwbouw de komende periode lager zal zijn. Hierbij wordt wel gekeken naar behoud van gebruikskwaliteit en toekomstwaarde.





Lopende exploitatie neemt in belang toe

De SSH zal de lopende exploitatie optimaliseren. Dit betekent dat er sterker gestuurd zal worden op de ontwikkeling van de onderhoudslasten. Ook zal er meer gebruik worden gemaakt van de latente huurruimte met inachtneming van de betaalbaarheid van de woningen.

Co-financiering en samenwerkingsverbanden vergroten mogelijkheden

Doordat de SSH regelmatig werkt met co-financiering en andere samenwerkingsarrangementen, zijn de mogelijkheden om projecten te financieren groter. Bovendien verkleint samenwerking kwetsbaarheid voor gevolgen van buitenaf. Immers, alle partijen participeren voor een kleiner deel dan zij zouden doen als zij de investering zelfstandig doen.

5.5 Samenvatting adaptatie strategieën uit het praktijkonderzoek

				
Taakopvatting	Terug naar kern, huisvesting doelgroepen (lage en lage middeninkomens)	Terug naar kern, huisvesting doelgroepen (lage en lage middeninkomens)	Voortzetting zoals deze was; nadruk op huisvesting lage inkomens	Voortzetting zoals deze was; nadruk op huisvesting doelgroepen
Portefeuille	Nadruk op functie 'wonen'. Ambitie op gebied van maatschappelijk vastgoed en regio uitbreidingen getemperd	Nadruk op functie 'wonen', andere typen vastgoed zeer beperkt	Nadruk op functie 'wonen'	Nadruk op functie 'wonen', diversificatie mag afnemen. Expliciete doelgroepen: jongeren, studenten en starters
Investerings	Minder investeringsvolume, keuze voor bestaande voorraad (renovatie) in plaats nieuwbouw	Investerings blijven relatief op peil. Wel meer uitgebreide onderhoudsprojecten in plaats van renovatie	Relatief weinig bijstellingen noodzakelijk omdat voorraad 'op orde' is	Afnemend investeringsvolume in nieuwbouw. Co-financiering en beheer voor andere partijen wordt belangrijker
Lopende exploitatie	Neemt toe in belang, optimalisatie ten behoeve extra investeringsruimte en dekking huurtoeslagheffing	Neemt toe in belang, optimalisatie noodzakelijk om voornemens te kunnen uitvoeren	Neemt toe in belang, optimalisatie ten behoeve extra investeringsruimte en dekking huurtoeslagheffing	Neemt toe in belang, optimalisatie ten behoeve extra investeringsruimte en dekking huurtoeslagheffing
Kwaliteit vastgoed	Aanwezige onderhoudsachterstanden wegwerken naar basisniveau	Basiskwaliteit in gehele voorraad op orde. Onderhoudsbeleid voorziet in voldoende kwaliteit	Onderhoudsniveau voorraad op orde, aandacht voor duurzaamheid	Kwaliteit mag 'tandje' minder, passend bij doelgroep. Onderhoud sober en doelmatig
Verkoop bestaand bezit	Noodzakelijk om investeringen in voorraad te kunnen bekostigen	Zowel noodzakelijk om investeringen te kunnen bekostigen als instrument om portefeuille courant te houden	Noodzakelijk om investeringen in voorraad te kunnen bekostigen	Geen noemenswaardige activiteit. Uitzondering is mogelijke verkoop niet-doelgroep woningen aan collega-corporatie
Verkoop nieuw bezit	Zal, analoog aan minder nieuwbouw huur, afnemen	Blijft, evenals nieuwbouw huur, relatief op peil	Traditioneel beperkte activiteit, niet noemenswaardig	Traditioneel geen activiteit, niet noemenswaardig

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

De economische crisis die in 2008 aanving is op dit moment, nog steeds, op vele manieren en op vele terreinen zichtbaar. De gevolgen van de economische crisis zijn lastig vast te stellen. Althans, de minimale omvang van deze gevolgen lijkt voortdurend groter te worden. Omdat zowel een aanmerkelijk deel van de oorzaak als de gevolgen van de economische crisis is terug te voeren op de financiële sector, wordt ook de (stedelijke) gebiedsontwikkeling geraakt. Stedelijke gebiedsontwikkeling, per definitie kapitaalintensief, is zeer sterk afhankelijk van aanwezige financieringsmogelijkheden.

Woningcorporaties zijn in de stedelijke gebiedsontwikkeling een belangrijke actor. Dit kan worden verklaard vanuit het feit dat zij, in tegenstelling tot andere actoren, veelal reeds aanwezig zijn in het te her ontwikkelen gebied. Ook blijven woningcorporaties na een ontwikkelingstraject als belegger en beheerder veelal aanwezig in het gebied.

Dit onderzoek spitst zich toe op de gevolgen van de economische crisis voor een viertal Utrechtse woningcorporaties. Dit is vertaald in de volgende centrale onderzoeksvraag:

In hoeverre en op welke wijze heeft de economische crisis de ontwikkeling van de vastgoedportefeuilles en taakopvatting in de periode 2007 tot en met 2017 van een viertal Utrechtse woningcorporaties beïnvloed?

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de activiteiten die zijn verricht in het kader dit onderzoek de hoofdvraag worden beantwoord. De beantwoording zal worden opgebouwd op basis van de geformuleerde deelvragen. Deze zes deelvragen zijn:

1. Wat is de taak/doelstelling van een woningcorporatie in relatie tot investeringen in de vastgoedportefeuille?
2. Op welke wijze kunnen woningcorporaties hun taak uitoefenen?
3. Op welke wijze heeft de economische crisis woningcorporaties geraakt?
4. Op welke wijze zijn de Utrechtse corporaties omgegaan met economische en financiële crises, maatschappelijk ondernemerschap en de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille?
5. Welke verandering in de samenstelling van de vastgoedportefeuille van de Utrechtse corporaties heeft in de periode 2006 – 2011 plaatsgevonden?
6. Welke verandering in de samenstelling van de vastgoedportefeuille van de Utrechtse corporaties verwachten de corporaties in de periode 2012 – 2017 te hebben gerealiseerd?

De antwoorden op de eerste drie deelvragen zullen afzonderlijk worden samengevat. De antwoorden op deelvraag 4 tot en met 6 zullen gezamenlijk worden samengevat.

6.2 Conclusies theoretisch onderzoek

6.2.1 Beantwoording deelvraag 1: Taak en doelstellingen van een woningcorporatie in relatie tot investeringen in de vastgoedportefeuille

Uit de literatuur is duidelijk geworden dat woningcorporaties, na de bruteringsoperatie, zelfstandige ondernemingen zijn met een 'hybride' karakter. Dit hybride karakter wordt bepaald door enerzijds de noodzaak om als een 'gewone' onderneming een gezonde bedrijfsvoering te realiseren, terwijl anderzijds een gerealiseerde vermogensovermaat een doelbestemming kent. De doelbestemming houdt in dat gerealiseerde winst of vermogensgroei dient terug te vloeien in de maatschappelijke taak van de corporatie.

Het vastgoed heeft voor een woningcorporaties twee functies; houder van het kapitaal en drager van de woondienst. Het eerste voorziet in het vermogensbeheer en de continuïteit van de organisatie. Het tweede voorziet in de realisatie van de maatschappelijke taak van een woningcorporatie.

Op basis van de literatuur kan worden geconcludeerd dat het bovenstaande algemeen van toepassing is op alle woningcorporaties. De wijze waarop woningcorporaties hun ondernemerschap vervolgens vormgeven vertoont echter grote verschillen.

De vastgoedportefeuille en het hierin besloten vermogen hebben als doel het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. De meest voor de hand liggende doelstelling is het verzorgen van woonruimte voor hen die hier op eigen kracht niet in kunnen voorzien. Daarnaast hebben corporaties de vrijheid om de beleidsruimte nader in te vullen.

Interventies in de vastgoedportefeuille hebben tot doel de portefeuille op niveau te houden. Hierbij moet gedacht worden aan het technisch niveau, maar ook aan de wijze waarop de portefeuille bijdraagt aan het realiseren van de geformuleerde maatschappelijke doelstellingen. Ook is het behoud van waarde in termen van middelen (geld) van belang. Ook het vermogen dat besloten ligt in het vastgoed draagt immers bij aan de (toekomstige) realisatie van de maatschappelijke doelstellingen.

6.2.2 Beantwoording deelvraag 2: Op welke wijze kunnen woningcorporaties hun ondernemerschap vormgeven?

Voor woningcorporaties is het voornaamste kader waarbinnen wordt gehandeld het Besluit beheer sociale huursector (Bbsh). In het Bbsh worden de terreinen benoemd waarop woningcorporaties zich moeten begeven. In termen van het Bbsh wordt gesproken over 'prestatievelden'. De benoemde prestatievelden zijn:

- Kwaliteit van de woningen;
- Verhuur van de woningen;
- Betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
- Financiële continuïteit;
- Leefbaarheid;
- Wonen en zorg.

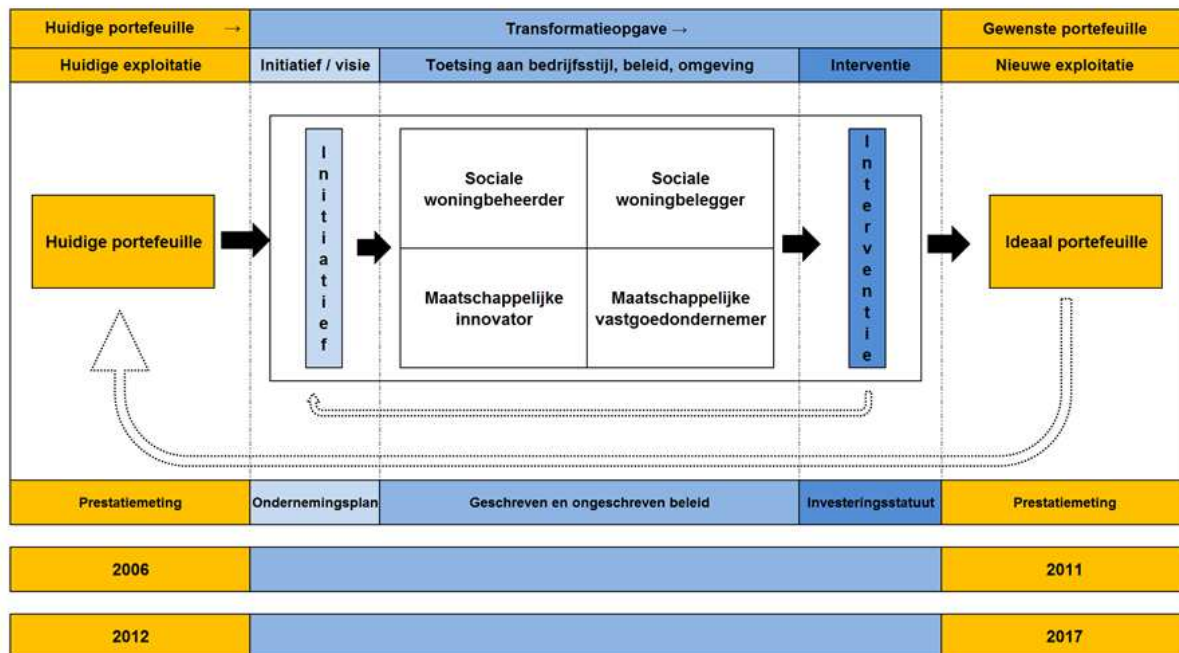
In het Bbsh wordt voorts gesteld dat alle andere activiteiten die corporaties ondernemen op het gebied van de volkshuisvesting moet liggen, maar ook een bijdrage moeten leveren aan de uitvoering van de kerntaken moeten leveren (hierbij moet sprake zijn van een "causaal verband"). Dit betekent dat er door de wetgever een (ruime) begrenzing is aangebracht in de toegestane activiteiten van woningcorporaties.

Hoewel de prestatievelden en de begrenzing zijn benoemd door de wetgever, blijft er veel ruimte voor woningcorporaties om te bepalen op welke wijze zij hun taak willen uitoefenen. Een bruikbare theorie voor dit onderzoek was de bedrijfsstijlen benadering van Gruis (Gruis, 2007) waarmee

woningcorporaties kunnen worden gepositioneerd. Deze positionering vindt plaats op basis van een keuze voor meer financiële of maatschappelijke oriëntatie. Haaks daarop vindt een oriëntatie plaats op basis van de keuze voor een meer 'bestendige' of 'vernieuwende' oriëntatie.

Concluderend kan worden gesteld dat corporaties op veel verschillende manieren hun taken kunnen uitvoeren. Vanzelfsprekend heeft dit consequenties voor de zaken die worden ondernomen.

Op basis van de theorie is een conceptueel model ontwikkeld waarin de invloed van de bedrijfsstijl wordt gekoppeld aan de wijze waarop de transformatie van de portefeuille verloopt.



Het conceptueel model en de uitgewerkte kenmerken zijn in dit onderzoek van behulp geweest bij het bepalen de positioneringen.

Duidelijk is geworden dat er bij de onderzochte woningcorporaties kenmerken van meerdere bedrijfsstijlen zijn terug te vinden waarbij veelal één bedrijfsstijl dominant is.

Ook is duidelijk geworden dat er een relatie bestaat tussen de bedrijfsstijl en de toe te passen interventie. Bovendien is duidelijk geworden dat een bedrijfsstijl niet statisch is, maar, al naar gelang de omstandigheden hiertoe aanleiding gegeven, dynamisch. Deze dynamiek leidt ertoe dat de betreffende organisatie zich kunnen aanpassen (adaptatie) aan gewijzigde omstandigheden waardoor men de organisatiedoelen, binnen het nieuwe kader, maximaal kan blijven realiseren.

6.2.3 Beantwoording deelvraag 3: Op welke wijze heeft de economische crisis woningcorporaties geraakt?

Woningcorporaties zijn op verschillende manieren actief op de woningmarkt; zowel aan de koop- als aan de verkoopzijde van de woningmarkt. Dit betekent dat woningcorporaties ten gevolge van de economische crisis gevolgen ondervinden met de afzet van vastgoed (zowel nieuw als bestaand), maar ook aan de financieringskant (zowel voor financiering van eigen projecten als bij verkoop van woningen).

Dit betekent dat woningcorporaties vooral problemen ondervinden bij het financieren van nieuwe projecten. Dit leidt er bij diverse woningcorporaties toe dat ambities moeten worden bijgesteld. Bovendien leidt de afgenomen mutatiegraad tot minder mogelijkheden om huren te harmoniseren en woningen te verkopen.

Voor woningcorporaties is deze crisis de eerste langdurige periode waarin de onderliggende waarde van het vastgoed daalt. Tot start van de crisis waren stijgende woningprijzen een bijna vaststaand gegeven. Dit betekende dat woningcorporaties met het positieve indirect rendement (waardestijging) van de woningen een groot deel van haar activiteiten kon bekostigen. Hierdoor was de noodzaak om te zorgen voor een optimale exploitatie beperkt. Doordat het indirect rendement ten gevolge van de economische crisis veel minder gunstig is, zijn corporaties gedwongen om het direct rendement te verbeteren. Bovendien wordt bij het verstrekken van financiering sinds een aantal jaar gekeken naar de vrije netto kasstroom in plaats van de onderliggende waarde van het bezit. Dit houdt in dat sturing

op huurinkomsten, onderhouds- en bedrijfslasten, ook vanuit die optiek, essentieel wordt om te kunnen blijven investeren.

Ook is er een latent risico aanwezig dat door het CFV scherp in de gaten wordt gehouden: het renterisico. Omdat de economische crisis heeft geleid tot lage rentes, is geld lenen op dit moment relatief goedkoop. Op dit moment betekent dit dat woningcorporaties relatief lage rentelasten hebben, maar het CFV voorziet grote problemen bij een stijging van de rente. Immers, hierdoor kunnen de rentelasten bij een verandering van de rentevoet snel en flink stijgen.

Naast alle zichtbare en meetbare effecten van de economische crisis zijn er ook zaken die nog niet zichtbaar en meetbaar zijn, maar wel op de achtergrond spelen. Hierbij kan worden gedacht aan de hervorming van de woningmarkt, de Huurtoeslagheffing voor de woningcorporaties en de saneringsheffing voor Vestia. Deze onzekerheden leiden ertoe dat woningcorporaties in toenemende mate onzekerheid ondervinden bij het bepalen van hun mogelijkheden. Logischerwijs heeft dit voor woningcorporaties met een grote herstructureringsopgave grotere gevolgen dan voor meer 'traditionele' beheerders.

6.2.4 Beantwoording deelvraag 4, 5, 6

In het praktijkonderzoek zijn een viertal Utrechtse woningcorporaties onderzocht aan de hand van beschikbare documenten zoals ondernemingsplannen, visitatierapporten en rapportages van het CFV. Daarnaast zijn in de interviewronde functionarissen van de betreffende woningcorporaties geïnterviewd aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst.

Op basis van het praktijkonderzoek kunnen de volgende zaken worden geconcludeerd:

Smallere taakopvatting

Het praktijkonderzoek wijst uit dat alle onderzochte woningcorporaties kiezen voor een 'smalle(re)' taakopvatting. Dit houdt in dat de oriëntatie vooral ligt op de primaire taak; het huisvesten van doelgroepen; huishoudens met een laag inkomen die zelf niet kunnen voorzien in huisvesting. Voor Bo – Ex en de SSH heeft dit beperkte gevolgen, zij kozen in het verleden reeds voor een dergelijke taakopvatting.

Voor Mitros en Portaal betekent de keuze voor een smallere taakopvatting dat eerdere, meer breedmaatschappelijk georiënteerde, ambities moeten worden bijgesteld of verlaten. Forse investeringen in maatschappelijk vastgoed en maatschappelijke activiteiten worden naar beneden bijgesteld ten gunste van de 'traditionele' corporatietaken zoals het bouwen en onderhouden van woningen.

Nadruk op wonen, ambitie maatschappelijk vastgoed getemperd

Alle corporaties kiezen voor een portefeuille waarin de functie 'wonen' de meest prominente plaats inneemt. Investeringen in andere soorten vastgoed worden bij gebrek aan middelen zeer kritisch beoordeeld en slechts uitgevoerd wanneer deze iets bijdragen aan de kernvoorraad.

De SSH zet in op afname van de diversificatie van de portefeuille vanuit dat gedachte dat zij hiermee haar primaire doelgroep hiermee uiteindelijk beter van dienst kan zijn.

Minder investeringscapaciteit: minder sloop, meer renovatie

Het beeld dat uit het praktijkonderzoek naar voren komt ten aanzien van investeringen is zowel eenduidig als divers. Eenduidig in de zin dat alle corporaties verwachten in de nabije toekomst over minder investeringscapaciteit te beschikken en daardoor minder te kunnen investeren. Ook is men eenduidig in het feit dat sloop/nieuwbouw in de toekomst minder zal worden toegepast. Men ziet daarentegen een toename van renovatie als instrument om de kwaliteit van de portefeuille te waarborgen.

Het beeld is divers voor wat betreft de gevolgen op korte termijn. Mitros moet bijvoorbeeld al hard ingrijpen in haar investeringsplan en voor honderden miljoenen aan projecten vertragen of zelfs schrappen. Portaal daarentegen kan haar investeringsprogramma de komende periode behoorlijk op

peil houden. Bo – Ex ondervindt relatief weinig hinder, zij heeft haar vastgoed kwalitatief voor een groot deel op orde. De SSH heeft haar kwetsbaarheid verminderd door te werken met co-financiering en beheer voor anderen.

De conclusie die zich opdringt is, logischerwijs, dat vatbaarheid voor de gevolgen van de economische crisis zich vooral voordoen bij corporaties met een grote transformatieopgave en een relatief ongunstige exploitatie.

Direct rendement optimaliseren vormt belangrijke opgave

Alle onderzochte woningcorporaties zijn duidelijk over de lopende exploitatie; deze zal worden geoptimaliseerd. Dit uit zich in hogere huren (met in achtname van de maatschappelijke doelstelling), lagere onderhoudslasten en lagere bedrijfslasten. Dit valt vooral te verklaren vanuit het feit dat dit de primaire inkomstenbron is voor woningcorporaties. Optimalisatie van deze kasstroom leidt tot meer inkomsten die kunnen worden aangewend ten behoeve van investeringen in de portefeuille.

Waar in de bancaire sector sprake is van een herkapitalisering door het in rekening brengen van renteopslagen, daar lijkt bij de onderzochte corporaties een 'pré-kapitalisering' aan de orde te zijn. Vooruitlopend op nog meer negatieve ontwikkelingen maakt men beleid om het resultaat te optimaliseren. Hierdoor wordt, alvast, voorzien in toekomstige financiële tegenvallers. Opvallend is dat corporaties enerzijds aangeven in onzekerheid te verkeren over nieuwe maatregelen, terwijl men anderzijds alvast een voorschot neemt op mogelijke veranderingen. Daarom lijkt er sprake te zijn van een soort 'pré-kapitalisering'.

Kwaliteit vastgoed: sober en doelmatig nieuwe standaard

Alle onderzochte woningcorporaties geven aan gaan te werken met een basiskwaliteit voor het onderhoud van het vastgoed. Er zal meer gestuurd worden op een sober en doelmatig onderhoudsbeleid.

Ook geeft een aantal corporaties aan de markt (aannemers) in toenemende mate te gaan betrekken bij het onderhoudsproces om dit te optimaliseren.

Een van de onderzochte woningcorporaties gaf aan dat de kwaliteit in de nieuwbouw best 'een tandje minder' kan.

Verkoop bestaand bezit: neemt toe in bezit om investeringen op peil te houden

Voor alle onderzochte corporaties, met uitzondering van de SSH, is verkoop van bestaand bezit van belang om de investeringscapaciteit op peil te houden. Portaal en Bo – Ex laten hierin ook nog portefeuille en volkshuisvestelijke overwegingen meewegen, terwijl Mitros inzet op een omvangrijk verkoopprogramma om haar investeringen te kunnen voortzetten waarbij inkomsten prevaleren boven andere argumenten.

Verkoop nieuw bezit: niet langer interessant als additionele inkomstenbron

Verkoop van nieuw bezit neemt analoog aan de nieuwbouw activiteiten af. Opvallend is dat het ontwikkelen van nieuwbouw koopwoningen door geen van de corporaties wordt genoemd als kansrijke activiteit. Hiermee lijken de onderzochte woningcorporaties zich niet (of niet langer) als projectontwikkelaar voor de markt te willen gedragen of ontwikkelen.

6.3 Conclusie centrale onderzoeksvraag

In hoeverre en op welke wijze heeft de economische crisis de ontwikkeling van de vastgoedportefeuilles en taakopvatting in de periode 2007 tot en met 2017 van een viertal Utrechtse woningcorporaties beïnvloed?

De conclusie van de centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Verminderde financieringscapaciteit

Op basis van het onderzoek kan worden gesteld dat alle onderzochte woningcorporaties in meer of mindere mate worden geraakt door de economische crisis. Het voornaamste punt waarop de corporaties worden geraakt is de mogelijkheid om te investeren in de portefeuille. De economische crisis leidt zowel direct als indirect tot verminderde financieringscapaciteit.

Minder nieuwbouw meer renovatie

Een belangrijke lijn die zichtbaar is geworden is dat de onderzochte corporaties verwachten minder nieuwbouw te kunnen realiseren. Om de portefeuille kwalitatief op niveau te houden zal in toenemende mate renovatie worden ingezet. Dit is een belangrijke trendbreuk. In voorbije jaren leek sloop/nieuwbouw dé oplossing om te komen tot een evenwichtige vastgoedportefeuille. Nu wordt aangegeven dat sloop/nieuwbouw kostbaar is en bovendien relatief tijdrovend. Corporaties lijken deze receptuur daarom in de toekomst exclusief te gebruiken in situaties waarin echt geen andere mogelijkheden zijn. Hiermee lijkt de uitspraak van André Thomsen over de aanwezigheid van sloper en niet-slopers onder corporaties bevestigd. Sloop is geen onvermijdelijke ingreep, maar een scenario waarvoor gekozen kan worden.

Belang lopende exploitatie

Een andere belangrijke lijn die zichtbaar is geworden is het toegenomen belang van de lopende exploitatie. Het direct rendement, de netto opbrengsten uit de exploitatie worden belangrijker. De onderzochte woningcorporaties zullen zich meer gaan gedragen als belegger. Dit houdt in dat er meer aandacht is voor de verhouding tussen inkomsten en uitgaven. Dit betekent onder andere dat alle onderzochte corporaties hun huurbeleid herzien, inzetten op een sober en doelmatig onderhoudsbeleid en een efficiënte organisatie. Hierbij geven alle corporaties tegelijkertijd rekenschap van hun maatschappelijke doelstellingen door aan te geven dat negatieve gevolgen voor de primaire doelgroep worden weggenomen. Bijvoorbeeld door de betaalbaarheid van de woningen te waarborgen.

Beperken tot de kerntaak

In termen van taakopvatting kan worden gesteld dat alle onderzochte corporaties kiezen voor een smalle(re) taakopvatting. Voor een deel van de woningcorporaties betekent dit voortzetting van de reeds ingeslagen koers, voor een ander deel van de woningcorporaties betekent dit dat voorgenomen ambities moeten worden beperkt. Essentie is dat de onderzochte woningcorporaties zich zullen beperken tot de kerntaak; het bouwen, beheren en onderhouden van woningen voor de doelgroep.

Bedrijfsstijl sociale woningbeheer en -belegger

De combinatie van meer aandacht voor de lopende exploitatie en de versmalling van de taakopvatting leidt er in termen van bedrijfsstijlen toe dat alle onderzochte woningcorporaties in meer of minder mate kunnen worden gepositioneerd als Sociale Woningbeheer ('traditionele woningcorporatie') en Sociale Woningbelegger. In vergelijking met de voorgaande periode lijken de onderzochte woningcorporaties hiermee, voor wat betreft bedrijfsstijl, meer op elkaar te gaan lijken.

Toename innovatie

Alle onderzochte corporaties geven, op een of andere wijze, aan dat het thema 'innovatie' aan belang toeneemt. Dit loopt uiteen van het betrekken van de marktsector bij het meedenken over slimme onderhouds- en renovatieprogramma's tot innovatie in de bedrijfsvoering waarbij met ICT-middelen een slanke en strakke organisatie kan worden opgetuigd. Opvallend is dat er bij de SSH ook sprake is van een innovatieve blik op de portefeuille waarin het hebben van veel bezit niet langer een doel is. Het uitgangspunt dat veel bezit een streven is, wordt verlaten voor het idee dat beheer voor anderen evengoed bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Mogelijk, maar dat kan niet vanuit het onderzoek worden onderbouwd, wordt de corporatiesector voor het eerst in haar bestaan geconfronteerd met de tucht van de markt en is dit de prikkel die leidt tot innovatieve oplossingen.

Onzekerheid omgang politiek

Waar alle woningcorporaties in de kantlijn van interviews unaniem in waren is de toenemende en voortdurende onzekerheid over de wijze waarop de politiek met de woningmarkt en woningcorporaties om zullen gaan. Deze onzekerheid heeft tot gevolg dat het formuleren van een antwoord op wijzigingen niet mogelijk is. Er zal immers moeten gewacht tot het moment waarop er zekerheid is over eventuele wijzigingen in de context.

Relatie met gemeente Utrecht neemt in belang toe

Tijdens enkele interviews werd duidelijk dat corporaties vooral verwachten in de samenwerking met de gemeente Utrecht nog optimalisatie te kunnen vinden. Met name op project- of gebiedsniveau wordt verwacht dat er specifieke afspraken gemaakt kunnen worden waardoor de voortgang van projecten wordt vergemakkelijkt. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het versoepelen van parkeernormen en een gezamenlijke om procedures snel te doorlopen.

6.4 Aanbevelingen

Dit onderzoek geeft uitsluitsel over de wijze waarop een viertal Utrechtse woningcorporaties zich aanpast aan gewijzigde omstandigheden. De wijziging van de omstandigheden wordt vooral verklaard vanuit de economische crisis die de wereld sinds medio 2008 in haar greep heeft.

Of de adaptatie van deze woningcorporaties goed of slecht is, daarover kan in dit onderzoek geen antwoord worden gevonden. Het is überhaupt de vraag of deze vraag beantwoord kan worden en vanuit welk perspectief deze vraag beantwoord moet worden.

Een vraag die wel beantwoord kan worden is de vraag waar de koerswijzigingen van de onderzochte woningcorporaties toe leiden. Vanuit het perspectief van stedelijke gebiedsontwikkeling, het domein van de MCD, zou een nader onderzoek naar de gevolgen van meer renovatie en minder sloop bijvoorbeeld bijzonder interessant kunnen zijn. Het is immers maar zeer de vraag of grootschalige renovatie leidt tot behoud of vergroting van kwaliteit. Hoewel renovatie op woningniveau kan leiden tot een forse verbetering, is het de vraag of het ook leidt tot verbetering van buurten en wijken. Een onderzoek hiernaar kan leiden tot een afwegingskader waarmee de keus tussen sloop/nieuwbouw en renovatie in combinatie met buurt- en wijkkenmerken wordt vereenvoudigd.

Tevens is een belangrijke vervolgvraag vanzelfsprekend of de geïdentificeerde adaptatiestrategieën een adequaat antwoord zijn op de gewijzigde (en wijzigende) omstandigheden waarmee woningcorporaties worden geconfronteerd.

Hoewel een dergelijk onderzoek schrijver dezes zeer interessant lijkt, laat hij de uitvoering van een dergelijk onderzoek graag over aan een volgende MCD-er.

7. Bijlagen

7.1 Verklarende woordenlijst

- *Besluit Beheer Sociale Huursector (Bbsh)*

Het Besluit beheer sociale-huursector (Bbsh) is een Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB) aangestuurd door de Woningwet en bevat de regels, vastgesteld door het ministerie van Binnenlandse Zaken, waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich moeten houden. Volgens het besluit dienen de werkzaamheden van corporaties op het terrein van de volkshuisvesting te liggen.
- *Bruteringsoperatie*

De bruteringsoperatie is de informele aanduiding voor de privatiseringsactie van Nederlandse woningcorporaties uit 1995. Het wettelijk kader voor de operatie was vastgelegd in de Wet balansverkorting geldelijke steun volkshuisvesting van mei 1995. Bij deze reorganisatie is de financiële sturing van de corporaties door de overheid grotendeels opgeheven ten gunste van een grotere bestuurlijke vrijheid voor de woningbouwcorporaties. Na de operatie werd de financiële positie van de corporaties individueel gecontroleerd door het Zelfstandig bestuursorgaan het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV).
Met de bruteringsoperatie werden subsidies van het Rijk aan de woningcorporaties afgeschaft, met als compensatie een bedrag ineens dat verrekend werd met de schulden die de corporaties bij het Rijk hadden. Het ging hierbij om bedragen van 36,8 respectievelijk 26,6 miljard gulden. De operatie ging in mei 1994 van start. De afwikkeling ervan duurde tot en met het jaar 2000.
- *Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)*

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting is de financieel toezichthouder voor woningcorporaties. Het Fonds rapporteert jaarlijks over de volkshuisvestelijke prestaties van individuele woningcorporaties. In deze rapportage geeft het Fonds ook een oordeel over de continuïteit en solvabiliteit van woningcorporaties.
Daarnaast adviseert het Fonds inzake het rechtmatigheidstoezicht en volkshuisvestelijk toezicht. Ook fungeert het Fonds als saneringsfonds en is het voor corporaties mogelijk via het Fonds in aanmerking te komen voor subsidiëring, projectsteun genaamd.
- *Continuïteitsoordeel*

Een financieel oordeel van het CFV over de voorgenomen activiteiten na balansdatum. Het CFV bepaalt aan de hand van:

Het oordeel komt tot stand op basis van financiële lasten en opbrengsten van de voorgenomen activiteiten in verhouding tot de financiële mogelijkheden waarbij uitgegaan wordt van de beleidskeuzes van de corporatie.
Het oordeel geeft aan of er sprake is van risico's en het moment in de prognoseperiode (5 jaar) waarop deze risico's zullen optreden.
- *Diversificatie*

Dit heeft betrekking op het spreiden van risico's (bij vastgoedbeleggers) of het vergroten van mogelijkheden (bij woningcorporaties) door meerdere vastgoedtypen op te nemen in de portefeuille. Voorbeelden zijn: woningen (eengezinswoningen, flatwoningen, zelfstandige woningen, onzelfstandige woningen), commercieel vastgoed (winkelruimte, kantorenruimte) en maatschappelijk vastgoed.
- *Referentiegroep*

In de bedrijfsvergelijking Corporatie in Perspectief en andere publicaties maakt het Centraal Fonds Volkshuisvesting gebruik van referentiegroepen. Deze referentiegroepen maken een zinvolle vergelijking tussen de prestaties van corporaties mogelijk. De verschillende groepen zijn namelijk dusdanig samengesteld dat corporaties binnen één referentiegroep meer op elkaar lijken dan dat ze lijken op corporaties uit andere referentiegroepen. Een corporatie die

de eigen prestaties vergelijkt met de prestaties van de referentiegroep waar zij bij is ingedeeld, vergelijkt zichzelf dus met redelijk overeenkomstige corporaties.

- *Regio 17*

Voor het uitvoeren zijn toezichttaak verzamelt het Centraal Fonds gegevens van alle corporaties. Op basis van deze gegevens stelt het Fonds rapportages samen die beschikbaar worden gesteld aan de sector en andere stakeholders. Op regionaal niveau gebeurt dit in de vorm van regiorapportages. Daarmee wil het Centraal Fonds het overleg faciliteren tussen corporaties en stakeholders over de consequenties van vooral de voornemens van de gezamenlijke corporaties voor de regio. De informatie in de regiorapportage kan nuttig zijn bij het maken, monitoren en/of vernieuwen van lokale of regionale prestatieafspraken.

Regio 17 omvat woningcorporaties met bezit in de volgende gemeentes:
Bunnik, De Bilt, De Ronde Venen, Houten, IJsselstein, Lopik, Montfoort, Nieuwegein, Oudewater, Stichtse Vecht, Utrecht, Vianen, Woerden en Zeist.

- *Solvabiliteitsoordeel*

Een financieel oordeel van het CFV over de vermogenspositie op balansdatum. Het oordeel betreft de vaststelling of een corporatie haar verplichtingen op balansdatum kan nakomen. Financiële effecten van voorgenomen activiteiten worden buiten beschouwing gelaten.

- *Volkshuisvestelijk vermogen*

Dit is het eigen vermogen op basis van een nadere waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Van groot belang in de bepaling van volkshuisvestelijk vermogen is de bedrijfswaarde. Het CFV hanteert een methode om de bedrijfswaardes van alle corporaties te uniformeren. Geldend onderliggend principe is 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Voor dit onderzoek wordt het volkshuisvestelijk vermogen gehanteerd omdat dit informatie geeft over de hoogte van het vermogen dat een corporatie beschikbaar heeft. Hierbij kan worden gesteld, hoe hoger het volkshuisvestelijk vermogen, des te meer kan de corporatie investeren (of had de corporatie al kunnen investeren). Omdat de uniformering door het CFV onderlinge vergelijkbaarheid mogelijk maakt, wordt het volkshuisvestelijk vermogen verkozen boven eigen vermogens zoals opgenomen in jaarverslagen.

- *Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)*

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zorgt ervoor dat woningbouwcorporaties tegen gunstige rentetarieven geld kunnen lenen. Zij doen dit door garanties te verstrekken aan de financiers van woningcorporaties. De corporaties bouwen hierdoor tegen zo laag mogelijke kosten sociale woningbouwprojecten en maatschappelijk vastgoed; de financiers krijgen maximale zekerheid.

7.2 Geraadpleegde literatuur theoretisch onderzoek

- Bortel, G.A., van, 2008, "Van schaal naar scope. In E Bel (Ed.), De ontwikkeling van woningcorporaties, woningcorporaties midden in de samenleving, KWH, Rotterdam
- CFV, 2011, "Sectorbeeld realisaties woningcorporaties", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden
- Dankert, R., 2011, "Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van beleid", IOS Press Amsterdam
- Elsinga, M., Jong-Tennekes, M. de, Heijden, H. van der, 2011, "Crisis en woningmarkt", Onderzoeksinstituut OTB, Delft

- Finance Ideas, 2012, "Corporatie Survey Editie I", Finance Ideas, Utrecht
- Gerrichhausen, L., 2010, "Woningcorporaties: de onmisbare schakel", in Socialisme en Democratie 5/6, Den Haag
- Gool, P. van., Jager, P., Weisz, R.M., 2001, "Onroerend goed als belegging", Wolters-Noordhoff bv, Groningen
- Gruis, V.H., 2000, "Financieel-economische grondslagen voor woningcorporaties), DUP Science, Delft
- Gruis, V., 2007, "Bedrijfsstijlen van woningcorporaties", Technische Universiteit Delft, Delft
- Gruis, V., 2011, "Ontwikkelen beherend naar 2060", Technische Universiteit Delft, Delft
- Ministerie van VROM, 2005, "Besluit Beheer Sociale –Huursector (plus toelichting), Ministerie van VROM, Den Haag
- Nieboer, N.E.T., 2009, "Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties", IOS Press, Amsterdam
- Nieboer, N., Gruis, V., 2011, "Terugtrekkende bewegingen in de corporatiesector", Rooilijn, Amsterdam
- Os, P. van, 2007, "Mensen, stenen, geld, het beleidsproces bij woningcorporaties", Rigo Research en Advies BV, Amsterdam
- Sociaal Economische Raad, 2010 "Naar een integrale hervorming van de woningmarkt", Sociaal Economische Raad, Den Haag
- Thomsen, A., 2004, "Sloop en sloopmotieven", Technische Universiteit Delft, Delft
- Verdooren, K. "Klantmanagement en vastgoedmanagement bij woningverhuur", Twente
- Verlaat, J. van 't, 2008, "Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen", Master City Developer, Rotterdam

7.3 Geraadpleegde bronnen praktijkonderzoek

Mitros

- CFV, 2008, "Corporatie in perspectief Analyse 2008 L2058 Mitros Utrecht", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2009, "Corporatie in perspectief Analyse 2009 L2058 Mitros Utrecht", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2010, "Corporatie in perspectief Analyse 2010 L2058 Mitros Utrecht", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2011, "Corporatie in perspectief Analyse 2011 L2058 Mitros Utrecht", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn

- Klein Bluemink, G.J., Groot, S., Dekker, E., Storcken, L., 2010, "Maatschappelijke visitatie Stichting Mitros", ECORYS Nederland BV, Rotterdam
- Mitros, 2006, "Focus, ondernemingsplan 2006 – 2007 (2010)", Mitros, Utrecht
- Mitros, 2008, "Waardevol Wonen, ondernemingsstrategie 2008 - 2012", Mitros, Utrecht
- Mitros, 2012, "Jaarverslag 2011", Mitros, Utrecht

Portaal

- CFV, 2008, "Corporatie in perspectief Analyse 2008 L0117 Stichting Portaal Baarn", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2009, "Corporatie in perspectief Analyse 2009 L0117 Stichting Portaal Baarn", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2010, "Corporatie in perspectief Analyse 2010 L0117 Stichting Portaal Baarn", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2011, "Corporatie in perspectief Analyse 2011 L0117 Stichting Portaal Baarn", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- Lensen, T., Groot, S., Vos, W., Hegeman, R., Wojtek, M., 2010, "Maatschappelijke visitatie Portaal", ECORYS Nederland BV, Rotterdam
- Portaal, 2009, "Een thuis voor iedereen, ondernemingsplan 2009 – 2014", Portaal, Utrecht
- Portaal, 2010, "Samen bouwen aan een kansrijke toekomst van mensen en buurten, ondernemingsplan 2010 – 2014", Portaal, Baarn

Bo-Ex

- CFV, 2008, "Corporatie in perspectief Analyse 2008 L0041 Stichting Bo – Ex '91 Utrecht", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2009, "Corporatie in perspectief Analyse 2009 L0041 Stichting Bo – Ex '91 Utrecht", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2010, "Corporatie in perspectief Analyse 2010 L0041 Stichting Bo – Ex '91 Utrecht", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2011, "Corporatie in perspectief Analyse 2011 L0041 Stichting Bo – Ex '91 Utrecht", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- KWH, 2008, "Visitatierapport Bo – Ex Utrecht", KWH, Rotterdam
- Bo – Ex, 2005, "Beleidsplan 2006 – 2011 'Bo – Ex maakt het'!!!", Bo – Ex, Utrecht
- Bo – Ex, 2012, "Bilaterale afspraken Bo – Ex – Gemeente Utrecht", Bo – Ex, Utrecht

SSH

- CFV, 2008, "Corporatie in perspectief Analyse 2008 L1909 SSH Utrecht", Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn

- CFV, 2009, “Corporatie in perspectief Analyse 2009 L1909 SSH Utrecht”, Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2010, “Corporatie in perspectief Analyse 2010 L1909 SSH Utrecht”, Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- CFV, 2011, “Corporatie in perspectief Analyse 2011 L1909 SSH Utrecht”, Centraal Fonds Volkshuisvesting, Baarn
- Santen, H. van, Waning, P. van, Dijkema, E.J., 2010, “SSH visitatierapport” , Raeflex, Utrecht
- SSH Utrecht, 2003, “Ondernemingsplan SSH Utrecht 2004 – 2008”, SSH Utrecht , Utrecht
- SSH Utrecht, 2007, “Ondernemingsplan SSH Utrecht 2008 – 2012”, SSH Utrecht, Utrecht
- SSH Utrecht, 2011, “Ondernemingsplan SSH Utrecht 2012 – 2016”, SSH Utrecht, Utrecht

7.4 Overzicht geïnterviewde personen

Organisatie	Naam	Functie	Datum
Mitros	Dhr. R. Rotscheid	Bestuurder a.i.	14 juni 2012
Mitros	Dhr. B. Staffhorst	Manager Stad	14 juni 2012
Portaal	Dhr. B. van der Laag	Manager Strategie	26 juni 2012
Bo - Ex	Dhr. R. van der Weide	Manager Strategie	11 juni 2012
SSH	Dhr. R. de Maaijer	Manager strategie	5 juni 2012
SSH	Mevr. M. Kleijnen	Manager Vastgoed	5 juni 2012

7.5 Vragenlijst interviewronde

Vraag 1

- Lag in het tijdvak 2007 -2011 bij besluiten die betrekking hadden op de inrichting (of transformatie) van de vastgoedportefeuille in uw organisatie de nadruk op financieel rendement of maatschappelijk rendement? Waar blijkt dit uit? Waarom?
- Waar positioneert u uw organisatie met betrekking tot dit onderwerp op de as maatschappelijk - financieel?
- Waar verwacht u dat bij besluiten die betrekking hebben op de inrichting (of transformatie) van de vastgoedportefeuille in het tijdvak 2012 – 2017 in uw organisatie de nadruk op zal liggen, op financieel rendement of maatschappelijk rendement? Waar blijkt dit uit? Waarom?
- Wat is naar uw verwachting de positionering voor het tijdvak 2012 – 2017 op de as maatschappelijk – financieel?

Vraag 2

- Lag in het tijdvak 2007 -2011 bij besluiten die betrekking hadden op de inrichting (of transformatie) van de vastgoedportefeuille in uw organisatie de nadruk op ‘bestendigen’ (overwegend traditionele beheerrol) of op ‘vernieuwen’ (overwegend gericht op brede taakopvatting)? Waar positioneert u uw organisatie op de as ‘bestendiger – vernieuwer’?
- Waar verwacht u dat in het tijdvak 2012 – 2017 bij besluiten die betrekking hebben op de inrichting (of transformatie) van de vastgoedportefeuille in uw organisatie de nadruk op zal liggen; ‘bestendigen’ (overwegend traditionele beheerrol) of op ‘vernieuwen’ (overwegend gericht op brede taakopvatting)?

- Wat is naar uw verwachting de positionering voor het tijdvak 2012 – 2017 op de as ‘bestendiger – vernieuwer’?

Vraag 3

Vraag 1 en 2 waren de factoren die samen leiden tot een positionering op basis van het model ‘conceptuele bedrijfsstijlen woningcorporaties’ van Gruis.

De antwoorden op vraag 1 en 2 leiden tot:

- Een positionering voor het tijdvak 2007 – 2011
- Een positionering (verwacht) voor het tijdvak 2012 – 2017

<p style="text-align: center;">Sociale Woningbeheerder</p> <p>Relatief weinig dynamiek in portefeuille Bezit op orde via onderhoud, renovatie en individuele woningverbetering Kwaliteit woningen toereikend Relatief laag eigen vermogen Efficiënt bedrijfsmodel</p>	<p style="text-align: center;">Sociale Woningbelegger</p> <p>Relatief weinig dynamiek in portefeuille Bezit op orde via onderhoud en renovatie Sterke nadruk op prijs-kwaliteit verhouding bij verhuur woningen Relatief hoog eigen vermogen Sterke sturing op rendement Sterke groei niet-DEAB bezit Maximaal gebruik huurverhogingsruimte Efficiënt bedrijfsmodel</p>
<p style="text-align: center;">Maatschappelijke Innovator</p> <p>Relatief veel dynamiek in portefeuille Gediversifieerde portefeuille (woningen, maatschappelijk vastgoed) Kwaliteit vastgoed divers Relatief laag eigen vermogen Relatief veel FTE (inefficiënt door D&R en bijzonder beheer)</p>	<p style="text-align: center;">Maatschappelijke Vastgoedondernemer</p> <p>Relatief veel dynamiek in portefeuille Gediversifieerde portefeuille (woningen, , commercieel vastgoed, maatschappelijk vastgoed) Kwaliteit (nieuw) vastgoed relatief hoog Bij herontwikkeling relatief veel koop Relatief hoog eigen vermogen Sterke sturing op rendement Sterke groei niet-DEAB bezit Maximaal gebruik huurverhogingsruimte Relatief veel FTE (inefficiënt doordat ‘marktscope’ breed is)</p>

- Herkent u deze positioneringen? Waarom wel / niet?
- Zijn de positionering het gevolg van (gevoerd / te voeren) beleid, of het gevolg van externe factoren? Kunt u dit onderbouwen?

Vraag 4

- Was er in het tijdvak 2007 – 2011 een vooraf geformuleerde ‘wensportefeuille’ die het uitgangspunt vormde voor interventies in de vastgoedportefeuille? Waarom wel / niet? Welke rol speelden stakeholders (welke?) bij de totstandkoming van deze wensportefeuille?
- Is er voor het tijdvak 2012 – 2017 een vooraf geformuleerde ‘wensportefeuille’ die het uitgangspunt vormt voor interventies in de vastgoedportefeuille? Waarom wel / niet? Welke rol speelden stakeholders (welke?) bij de totstandkoming van deze wensportefeuille?

Vraag 5

- Voor de transformatie van een vastgoedportefeuille kunnen meerdere ‘recepturen’ worden ingezet (onderhoud, renovatie, sloop/nieuwbouw, verkoop, beleid). Door de inzet van deze recepturen kan de huidige portefeuille worden getransformeerd tot de gewenste portefeuille. Op welke wijze heeft

uw organisatie vorm gegeven aan de transformatie van de portefeuille. Welke ingrepen waarin hierin dominant?

- Wat is uw verwachting ten aanzien van de wijze waarop in het tijdvak 2012 – 2017 door uw organisatie vorm zal worden gegeven aan de transformatie van de portefeuille?

Vraag 6

Om te kunnen voorzien in de realisatie van de wensportefeuille zijn veel factoren van belang. U kunt hierbij denken aan:

- Kwaliteitsniveaus
- Financiën
- Stakeholders (huurders, gemeente, politiek ed.)
- Risico's
- Op welke wijze hebben deze de realisatie van de wensportefeuille in het tijdvak 2006 – 2011 beïnvloed?
- Op welke wijze verwacht u dat deze factoren de realisatie van de wensportefeuille in het tijdvak 2012 – 2017 zullen beïnvloeden?

