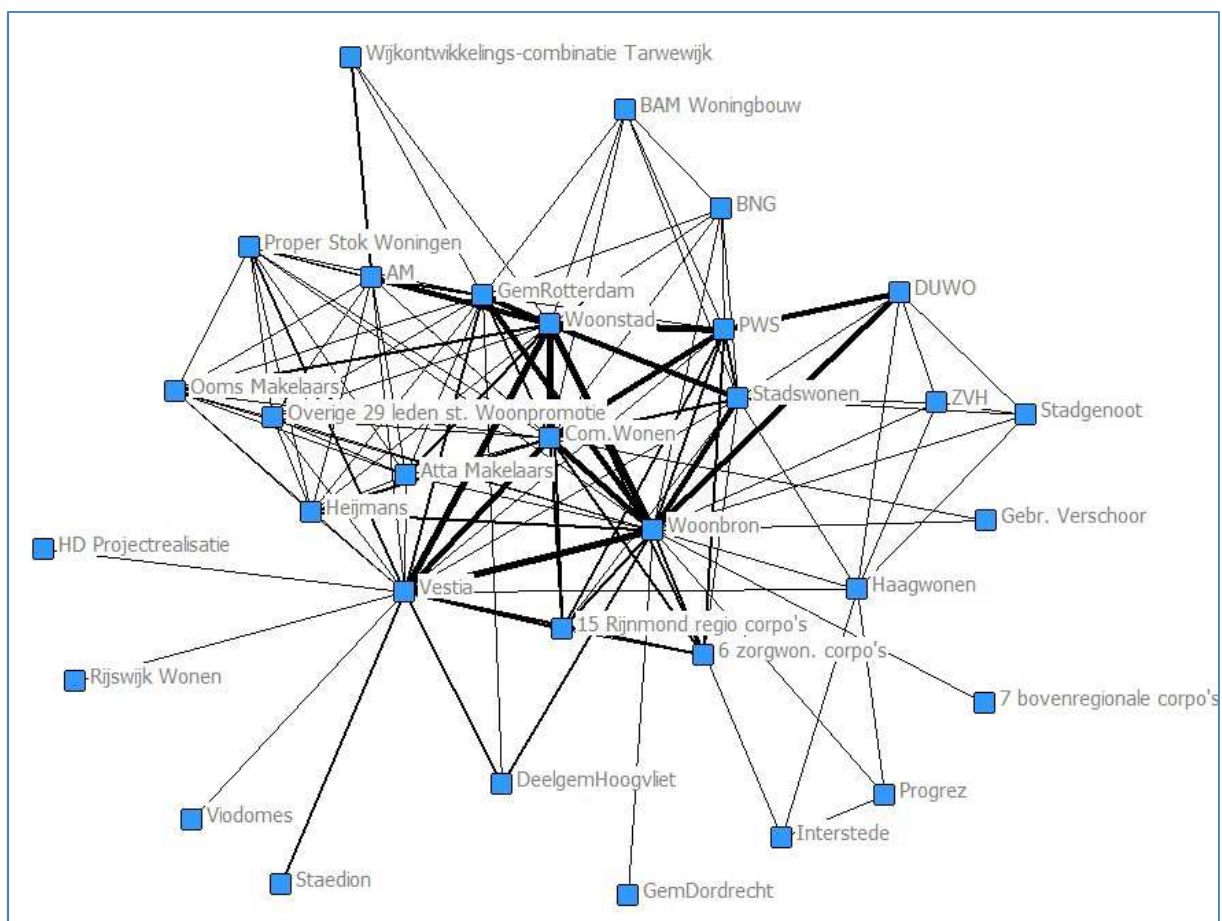


De netwerken van Rotterdamse woningcorporaties



Master City Developer
MCD-leergang 8

Francien Verbaan
Juli 2012

De netwerken van Rotterdamse woningcorporaties

Een onderzoek naar de ontwikkeling van het formele netwerk van Rotterdamse woningcorporaties in de periode 1995-2010 en de door hun gehanteerde netwerkstrategie.

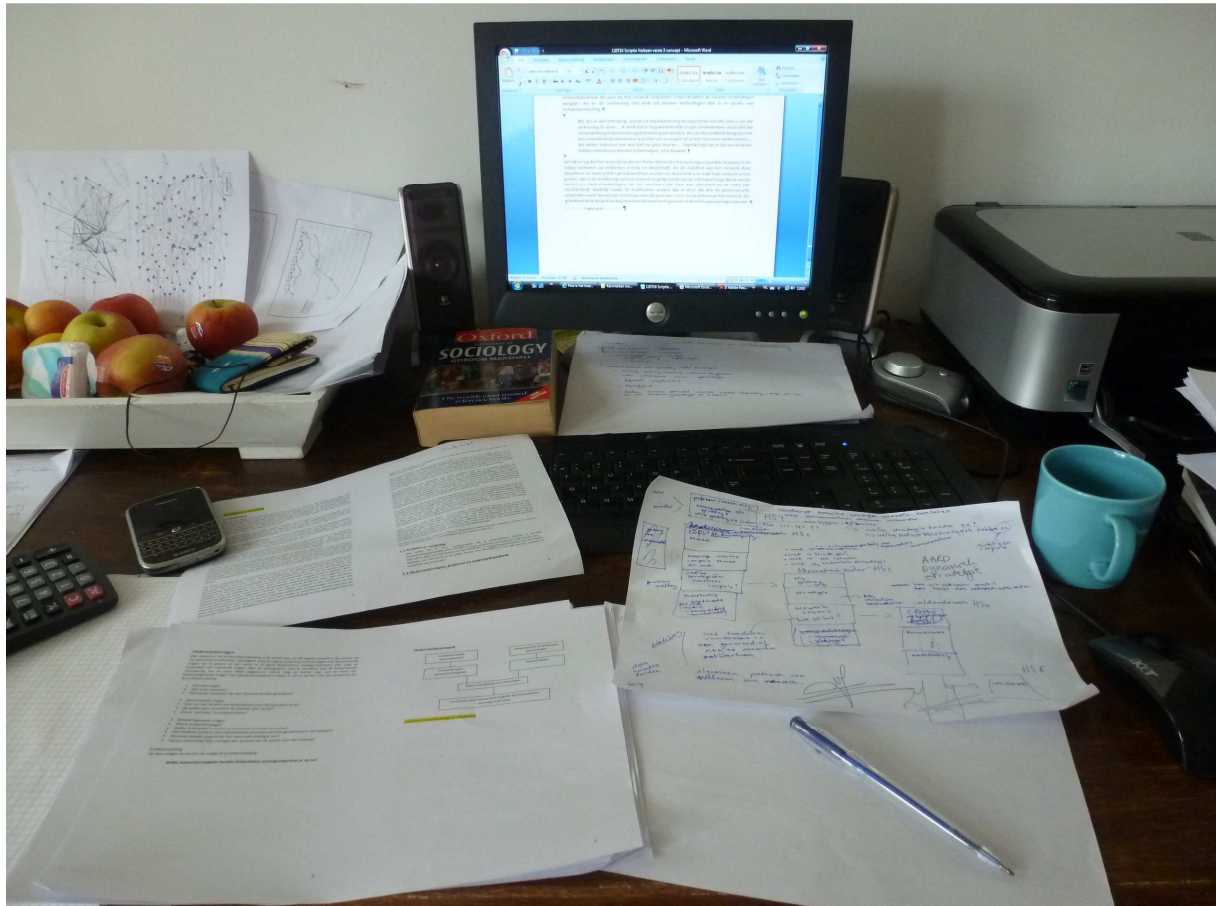
Afstudeerscriptie Master City Developer
Erasmus Universiteit Rotterdam
Technische Universiteit Delft
Stadsontwikkeling Rotterdam

Auteur: drs. F. Verbaan
Begeleider: prof. dr. ir. V. Gruis

Afbeelding kapt: Netwerkaart, wie werk met wie samen in de periode 2003-2004

Voorwoord

Dat het dit jaar geen mooie zomer is, betreur ik niet. Mijn focus is deze onderzoekscriptie en zonnig weer zou alleen maar afleiden. Het is erg fijn dat het einde in zicht is! De afgelopen weken heb ik hier (zie foto) veel tijd doorgebracht en het wordt tijd mijn blik weer te verbreden. Maar voor ik zover ben eerst dit voorwoord.



Een scriptie schrijf je namelijk niet alleen en daarom wil ik dit voorwoord gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Om te beginnen heb ik de begeleidingsgesprekken met professor Vincent Gruis als erg prettig ervaren. Hij is zeer goed ingevoerd in de woningcorporatiesector en zijn hulp was to the point. Een bedankje voor Mariëtte van Heemskerk (promovendus van Vincent Gruis) is op zijn plaats. In de beginfase van dit onderzoek, toen ik nog redelijk zoekende was, heeft zij met geduldig luisteren en vragenstellen me het vertrouwen gegeven dat het een leuk en zinvol onderzoeksonderwerp was.

Dankbaar ben ik ook voor de tijd en inzet van de geïnterviewde medewerkers van Havensteder, Woonbron en Woonstad. Het waren goede gesprekken. Daarnaast hebben de archiefmedewerkers van Woonbron en Woonstad, maar ook de medewerkers van bewonersvereniging van Havensteder me enorm geholpen bij het verzamelen van de oude jaarverslagen, echt super.

Tijdens het scriptieproces heb ik de scriptievoortgangspresentaties in MCD-verband als nuttig ervaren. De bijeenkomsten vormden de broodnodige tussentijdse deadlines en de vragen van Tom Daamen en Jeroen van Haaren waren goed kritisch. Sowieso, was de opleiding in zijn geheel een feest voor de geest. Ik heb erg genoten van de colleges, de projectbezoeken en de studiereis, natuurlijk ook dankzij mijn geweldige jaargenoten. Bijzonder getroffen heb ik het, de afgelopen twee studiejaar, met mijn studiegroepje 'Havenaren': Anne, Alex, Lucy, René, Richard en Susan. Erg

betrokken, gemotiveerde en enthousiaste mensen zijn het en mede dankzij hen is het een erg leuke en leerzame studie geweest.

Mijn werkgever Woonstad ben ik zeer dankbaar dat ik de MCD-opleiding heb mogen volgen. Gebiedsontwikkeling is natuurlijk een geweldig vak, maar directeuren Rob Kornman, Alex Moret, kamergenoot Martijn Bus, luisterend oor Lonneke Zuidwijk en Annemaire Nolson en nog talloze andere collega's maken met hun dagelijkse enthousiasme en inzet van de afdeling vastgoedontwikkeling een erg leuke plek om te werken. Dank allen voor jullie opbeurende woorden, vertrouwen, humor en adviezen.

Naast al de studieperikelen heb ik ontzettend veel steun gehad van mijn schoonouders en ouders. Met hun praktische, maar ook gezellige hulp ben ik de afgelopen tijd heel erg bijgestaan. Dick en Janneke dank voor alle gezellige zondagochtend ontbijtjes, avondtentjes of welk onmogelijk tijdstip we dan weer kwamen aanwaaien! Mijn heldenvader Jan fêteerde ons elke vrijdag. Na een lange week werken, kookte hij precies wat we nodig hadden. Emmy, ik kan me geen fijnere moeder voorstellen. Ik leer nog altijd van haar. Ik ben haar erg dankbaar voor alle momenten van ontspanning als het ventiel iets te strak stond en natuurlijk ook voor alle vertaalhulp bij de meest onmogelijke Engelse vaktermen.

Ik heb het erg getroffen met alle lieve vrienden om me heen. Binnenkort heb ik weer alle aandacht voor jullie! Hoera voor mijn sociomeisjes: Amber, Elisabet, Johanna en Sandra. Ons 15-jarige jubileum is dit jaar, op voor de komende 15 jaar! Jullie zijn altijd een heerlijke afleiding, maar ook een belangrijke inspiratiebron. Mijn dappere dames, ik ben blij dat ik jullie vriendin ben. Speciale dank gaat uit naar Sandra, met engelengeduld heeft ze me wegwijsgemaakt in de netwerktheorie en de software van Ucinet. Je begrijpt dat hier vele fruitcheesecakes, citroentaarten, bananenbroden en appelkruimeltaarten tegenover staan (ook omdat ik het maar wat gezellig vind, bij voorkeur in het bijzijn van alle sociomeisjes, sociomannen en sociokinderen).

Midden in de ovenheerlijkste broodgeuren schrijf ik dit voorwoord in een bakkerij-koffiezaakje. Voor de verandering ben ik het huis uit deze zaterdagochtend. Veelal gingen man en kind de hort op, zodat ik kon studeren. Jullie hebben je heel kranig gehouden de afgelopen maanden! Joost DANK (= understatement) voor je mild kritische en lief opbouwende commentaar, de scriptie is *er* echt veel beter op geworden. Ik verheug me te pletter om in ons nieuwe huis te wonen, een nieuw hoofdstuk in ons gezamenlijk avonturenboek!

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	7
Hoofdstuk 1 Inleiding	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Probleemformulering.....	11
1.3 Probleemstelling, onderzoeksvragen en onderzoeksmethode.....	12
Onderzoeksvragen.....	13
Onderzoeksmethode.....	14
Hoofdstuk 2 Vooronderzoek	16
2.1 De aard van organisaties	16
Organisaties.....	16
Gedrag en strategie	18
Samenwerken.....	19
2.2. De aard van woningcorporaties	21
De omgeving van woningcorporaties.....	22
De oriëntaties van woningcorporaties.....	23
Woningcorporaties en verbindingen.....	24
Waarom werken woningcorporaties samen?	26
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	27
3.1 De definitie van netwerk	27
3.2 Uitgangspunten van de netwerktheorie	28
3.3 Netwerkdynamiek	29
Netwerkdynamiek bij woningcorporaties	31
3.4 Netwerkstrategie.....	32
Strategisch handelen: positie, bereik, partnerselectie en netwerkonternemerschap.....	32
Hoofdstuk 4 De case Rotterdam	35
4.1 Toelichting op de casus	35
4.2 Kenmerken van Rotterdamse woningmarkt	36
Rotterdamse woningmarkt	36
Aantrekkelijkheid van Rotterdam.....	37
Inwoners van Rotterdam.....	38
4.3 Kenmerken van de Rotterdamse woningcorporaties	38

Hoofdstuk 5 Veldonderzoek.....	40
5.1 Kwantitatief onderzoek.....	40
Dataverzameling.....	40
Netwerkindicatoren	41
Netwerkdynamiek	42
Netwerkkarten.....	45
Fase 1 Stabiel klein netwerk.....	48
Fase 2 Sterk versnelde uitbreiding van het netwerk.....	50
Fase 3 Verkleining van netwerk.....	54
5.2 Kwalitatief onderzoek.....	57
Het interview	59
Havensteder	60
Woonbron	61
Woonstad	63
5.3 Conclusies: Fase 4.....	64
Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen.....	67
6.1 Conclusies.....	67
6.2 Kennislacune.....	68
6.2 Resultaten in relatie tot de verwachtingen omtrent samenwerken.....	69
6.3 Lessen voor de woningcorporatiesector en haar samenwerkingspartners	70
Literatuurlijst	73
Bijlage 1 Beschikbare jaarverslagen	75
Bijlage 2 Geraadpleegde internetbronnen.....	76
Geraadpleegde sites in de periode januari tot en met juli 2012 ten behoeve van de netwerkanalyse	76
Geraadpleegde sites in de periode januari tot en met juli 2012 ten behoeve van analyse van fusies bij de Rotterdamse woningcorporaties.....	77
Geraadpleegde sites in de periode januari tot en met juli 2012 ten behoeve van de scriptie.....	77
Bijlage 3 Overzicht van samengevoegde partijen	79
Bijlage 4 Netwerkkarten 1995 – 2010	81

Samenvatting

Dit onderzoek start met de constatering, dat samenwerken tussen diverse gebiedsontwikkelingspartijen onvermijdelijk en wenselijk is ('t Verlaat, 2008 en Flier, van der & Gruis, 2004). Als medewerker van een Rotterdamse woningcorporatie ervaar ik namelijk in de praktijk dat er met allerlei partijen wordt samengewerkt en dan vooral in de binnenstedelijke herstructurering. Literatuur die een beschrijving geeft van de samenwerking tussen woningcorporaties en marktpartijen verschijnt al meer dan een decennium. Op het niveau van individuele projecten wordt aangegeven wie met wie samenwerkt, maar dat beeld is bij lange na niet compleet. Op macroniveau bestaat een kwantitatief beeld. Vanaf 2001 houdt het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting bij hoeveel juridische verbindingen de corporatiesector in totaal heeft (CFV, 2001). Er blijken echter geen inhoudelijke gegevens beschikbaar wie met wie samenwerkt.

Tegelijkertijd worden de afgelopen tijd verschillende maatschappelijke verwachtingen met betrekking tot samenwerking geuit, ook in relatie tot het huidige sombere economische klimaat. Enerzijds bestaat het beeld dat meer en meer verschillende samenwerkingen aangaan nodig zou zijn ten einde innovatie te stimuleren en de verstarde vastgoedsector in beweging te krijgen (van Rooy, 2011, Watertorenberaad, 2010 en 2011, en van Randeraat 2010). Anderzijds bestaat de roep om terugtrekking van woningcorporaties, om beperking tot hun kerntaken, verscherping van toezicht en mindering van ondernemerschap (Ministerie BiZa, 2012). Daardoor wordt het minder waarschijnlijk dat meer verschillende samenwerkingen worden aangegaan.

De corporatiesector hecht waarde aan samenwerken (o.a. Barneveld 2010 en Kazemi, Gruis & de Zeeuw, 2009), maar een uitgebreid beeld welke partijen met elkaar samenwerken, hebben we niet. Het wetenschapsgebied van de netwerktheorie toont aan dat het netwerk opgevat moet worden als een significante kennisbron (Rowley & Baum, 2008). Kennis die voorsprong kan geven ten opzichte van concurrenten. Begrip en inzicht in de werking van dit netwerk kan helpen die potentiële kennisbron zo goed mogelijk te benutten.

Vanuit de optiek dat er een kennislacune is, lijkt het nuttig empirische gegevens te verzamelen over wie met wie samenwerkt, zodat de woningcorporatiesector daar mogelijk lessen uit trekt en er tot slot een bijdrage wordt geleverd aan de verschillende maatschappelijk geuite verwachtingen ten aanzien van samenwerken.

Dit heeft geleid tot de volgende probleemstelling: **Welke netwerkdynamiek heeft zich voorgedaan bij Rotterdamse woningcorporaties in de periode 1995-2010 en welke netwerkstrategie hanteren zij op dit moment?**

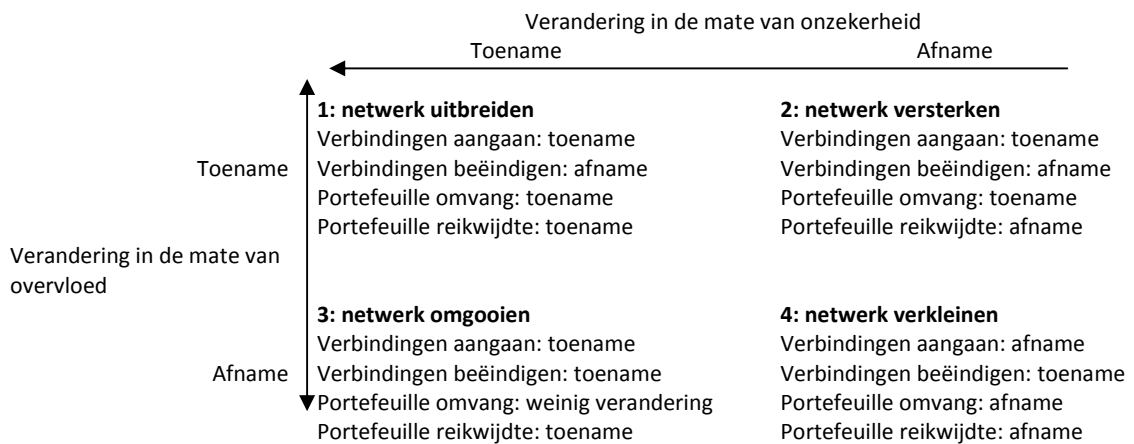
Hierna volgt de scriptie (om te beginnen) met een toelichting op het gekozen relationele perspectief bij het bestuderen van organisaties en hun samenwerkingen, om vanuit dat perspectief meer uitleg te geven over woningcorporaties en hun handelingskaders. Op basis van dit vooronderzoek is het vertrekpunt ontstaan van dit onderzoek: woningcorporaties werken samen, maar we weten onvoldoende van de werking van de optelsom van hun relationele omgeving, het zogenaamde netwerk genoemd.

Om dit netwerk te kunnen onderzoeken is allereerst met behulp van de literatuur een definitie van het netwerk opgesteld. Het netwerk is hier gedefinieerd als: *Er is sprake van een netwerk als verschillende organisaties met één of meerdere partijen samenwerken, met als resultaat een set van verbonden knooppunten (Stalder, 2006).*

Bij het onderzoeken van netwerken is gebruik gemaakt van de netwerktheorie. Op basis van de netwerktheorie is theoretisch kader ontstaan om de netwerkdynamiek te duiden en de gehanteerde netwerkstrategie te achterhalen.

Om de netwerkdynamiek in de periode 1995-2010 in kaart te brengen bestond de eerste stap uit het verzamelen van de netwerkindicatoren. Met andere woorden, op basis van de jaarverslagen en internetbronnen zijn kwantitatieve gegevens verzameld over de knooppunten in het netwerk.

Als theoretisch kader om uitspraken te doen over netwerkdynamiek is gebruik gemaakt van Koka, Madhaven & Prescotts (2006) indeling in kwadranten: netwerk vergroten, netwerk versterken, netwerk omgooien en netwerk verkleinen. De optelsom van de acties - verbindingen aangaan, verbindingen beëindigen, portefeuille omvang en portefeuille reikwijdte - bepaalt in welke netwerkverandering een bestudeerde periode van het netwerk doormaakt. Zo kan de netwerkdynamiek over langere periode meer betekenis krijgen.



Om uitspraken over de gevolgde en de geambieerde netwerkstrategie te kunnen doen, is als basis Mintzberg (2011) indeling gebruikt (inhoud tegenover proces en bewust tegenover emergent) gecombineerd met uit de netwerktheorie voorgestelde mogelijke netwerk gedragingen. Zo ontstaat een indeling van netwerkpositie plannen, netwerkkansen benutten, netwerkondernemerschap vertonen en netwerkpotentie gebruiken.

		Strategie als een proces	
		Opzettelijk patroon	Emergent patroon
Strategie als inhoud	Tastbare posities	Netwerkpositie Bewust plannen losse posities in het netwerk	Netwerkkansen Gebruik maken van kansen die ontstaan in het netwerk
	Universeel perspectief	Netwerkondernemerschap Bewust kunnen opereren in het algehele netwerk	Netwerkpotentie De emergente leeraspecten en bereik van het netwerk

Uit het veldonderzoek komt naar voren dat de netwerkdynamiek van de Rotterdamse woningcorporaties zich in de periode 1995-2012 in drie fasen blijkt te hebben ontwikkeld tot het huidige netwerk. Fase 1 van 1995 tot en met 1999 valt te beschrijven als een stabiel en klein netwerk dat slechts in beperkte mate groeit. Het netwerk bestaat hoofdzakelijk uit corporaties die onderling samenwerken.

In de tweede fase van 2000 tot en met 2007 is een sterk versnelde uitbreiding van het netwerk zichtbaar. Dat is terug te vinden in alle indicatoren; een toename van het aantal verbindingen, het aantal partijen, meer diversiteit van partijen, doelen en type entiteiten. Niet langer blijft het netwerk beperkt tot verbanden tussen corporaties onderling, maar marktpartijen van diverse pluimage worden zichtbaar in het netwerk. Duidelijk wordt tevens dat de groei, met name veroorzaakt wordt door de toename van het aantal vastgoedgerelateerde verbindingen.

2008 tot en met 2010 is benoemd als derde fase en in deze periode wordt voor het eerst netwerk verkleining geconstateerd. Er worden in drie jaar zeven verbindingen beëindigd. In fase 1 en 2 waren dat opgeteld vijf in dertien jaar. Nog altijd worden er verbindingen aangegaan, vier in totaal in fase 3. Zo verschijnen in 2008 voor het eerst de energieleveranciers in het netwerk. Opvallend is dat het aantal partijen niet navenant afneemt. Het grootste aantal partijen dat verbonden is aan het netwerk was 86, in 2009. Op de 41 verbindingen van dat jaar, is dat gemiddeld 2,1 partijen. In 2010 is dat 36 verbindingen op 81 partijen. Dat geeft een gemiddelde van 2,25 partijen per verbinding. Omdat het gemiddeld aantal partijen per verbinding stijgt en het aantal verschillende partijen gelijk blijft, is sprake van een lichte afname van het bereik van het netwerk. Met andere woorden nagenoeg dezelfde hoeveelheid partijen zijn verbonden met elkaar door minder knooppunten.

Hoe het netwerk de komende periode naar verwachting zich verder zal gaan ontwikkelen was onderwerp van gesprek in de kwalitatieve interviews. Het lijkt er op dat het netwerk van de vier Rotterdamse herstructureringscorporaties samen in de nabije toekomst zal verkleinen (Vestia en Woonstad). Als de wens van Woonbron en Havensteder om het netwerk stabiel te houden gerealiseerd kan worden en Woonstad in staat is haar netwerk om te gooien, dan is de verkleining van het netwerk in absolute zin mogelijk minder groot. Uiteraard hangt dat af van de kansen en marktontwikkelingen die zich voordoen (de mate van overvloed en de mate van onzekerheid).

Uit de kwalitatieve analyse wordt duidelijk dat bij alle drie de geïnterviewde corporaties¹ meer bewustzijn is ontstaan over de potentie, risico's en krachten van het netwerk. De corporaties beschrijven alle drie de netwerkstrategie uit het recente verleden als opportunistisch, re-actueel inspelen op de kansen die ontstonden. Dat valt in de strategievorm'sturen op netwerkkansen'. Als gevolg van minder financiële middelen, de discussie over de kerntaken en de behoefte om in controle te zijn willen de corporaties er een andere netwerkstrategie op nahouden.

Tot slot is het opvallend dat de geambieerde netwerkstrategie per corporatie verschilt. Woonstad tracht heel bewust aan de hand van tastbare opgaven partners te vinden, zonder daarop een universeel perspectief of een visie voor te (willen) hebben. Woonstad ambieert hiermee het sturen op netwerkpositie als strategie. Havensteder schetst een beeld van hun toekomstige netwerkstrategie waarbij zij op een hoog schaalniveau al hun verbindingen overziet en kan bijsturen. Deze strategie valt onder de noemer netwerkondernemerschap. Woonbron tot slot streeft geen totale controle na. Vanuit hun perspectief dat je zoveel mogelijk samendoet op een fijnmazig lokaal niveau is dat volgens hen niet haalbaar. Wel willen zij meer voor hun samenwerkingsinspanningen terugkrijgen en niet te snel alle verantwoordelijkheid overnemen. Met andere woorden, zij willen de potentie van het netwerk beter benutten. Ook zouden zij graag op meer leereffecten willen genereren uit het netwerk. Beide passen bij het emergente patroon met een universeel perspectief van het netwerk bereik.

¹ Met Havensteder, Woonbron en Woonstad hebben interviews plaatsgevonden.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Toen ik net nieuw was in het vak ging ik mee op pad als adviseur. We hadden gesprekken met woningcorporatiebestuurders. Wat mij toen erg verwonderde was dat het kennismakingsdeel van het overleg niet primair ging over welke projecten je had gedaan maar dat de kennismaking eerder gericht was op het uitwisselen van namen: met wie had je samengewerkt en wie kende je allemaal. Wat daar plaatsvond kan worden gezien als een snelle netwerkanalyse. Als socioloog had ik geleerd dat deze netwerkanalyse een beeld geeft over de ander, zijn of haar positie in het veld, wat iemand jou te bieden heeft en hoe diegene te werk gaat.

Via een vriendin, die in 2008 op netwerkstrategieën van de farmaceutische industrie gepromoveerd is, begreep ik dat er een hele (onderzoeks)school bestaat die onderzoek doet naar het handelen van organisaties in netwerken. Netwerken kunnen in het kort opgevat worden als de optelsom van alle samenwerkingsverbanden. Samenwerken in de projectontwikkeling is, bijvoorbeeld op gebiedsniveau in binnenstedelijke gebieden, een normaal verschijnsel te noemen. Het thema samenwerken, (in de breedste zin van het woord: van afstemmen tot risicodeling) heeft daarom ook een prominente rol binnen het curriculum van de Master City Developer (hierna genaamd, MCD). Gebiedsontwikkeling bezit namelijk een aantal kenmerken die ertoe leiden dat samenwerken gewenst en noodzakelijk is.

Gebiedsontwikkeling heeft allereerst betrekking op het ingrijpen in en het veranderen van de te bouwen of gebouwde ruimte. Het kan fysieke ingrepen betreffen, zoals de aanleg van een wijk, maar het kan ook om programmatisch ingrijpen gaan, waarbij het gebruik of de waardering van de gebouwde omgeving verandert. De omgeving van de gebiedsontwikkeling is geen afgesloten domein, zoals een privaat landgoed, maar kent openbare en semi-openbare, publieke en private delen. Een helder voorbeeld is een stadscentrum met afwisselend openbare buitenruimte, een semi-openbare gebouwde winkelpassage, terrassen op een plein (die laatste zijn open, maar je mag daar niet zitten zonder te bestellen) en private kantoren en woonhuizen. Hierdoor moet de gebiedsontwikkeling zich rekenschap geven aan andere gebruikers en eigenaren in het gebied. In veel gevallen gaat het verder dan rekenschap geven en is zelfs sprake van afstemming en samenwerking.

Een ander kenmerk van gebiedsontwikkeling is dat het complex is ('t van Verlaat, 2008). Het is inhoudelijk complex; vele verschillende vakdisciplines zijn vereist om gebiedsontwikkeling tot stand te brengen. Denk aan ontwerp, bouwtechniek, ro-wetgeving, financial-engineering, marktkennis en marketing. Maar het is tevens procesmatig complex, onder andere als gevolg van de benodigde overlappende en niet overlappende private en publieke belangen en besluitvormingsprocessen. Deze complexiteit laat zich vertalen in risico's en geld. Door samen te werken kunnen risico's getemperd worden; een ander beschikt over benodigde kennis, macht of geld waardoor de vermeende risico's overbrugbaar worden.

Het begrip samenwerken wordt verderop nog nader uitgewerkt, hier zij in elk geval gemeld dat gebiedsontwikkeling van dien aard is dat samenwerken in bijna alle gevallen onvermijdelijk is. Woningcorporaties zijn, bijvoorbeeld op basis van hun vastgoedbezit, in binnenstedelijke gebieden een belangrijke speler in de gebiedsontwikkeling. Als projectontwikkelaar bij de Rotterdamse woningcorporatie Woonstad ben ik bijzonder geïnteresseerd in deze sector. Al meer dan een decennium verschijnen artikelen die bijvoorbeeld het fenomeen samenwerken tussen woningcorporaties en marktpartijen beschrijven. Beide partijen geven aan meerwaarde te hechten aan samenwerken (o.a. Colijn, 2002 en Flier, van der & Gruis, 2004). Tegelijkertijd is in deze crisistijd samenwerken problematisch geworden, niet alle samenwerkingscontracten houden stand (van

Oevermeerden, 2011). Ik vroeg me af of het niet interessant zou zijn om te weten hoe de netwerken van woningcorporaties eruitzien en, indien mogelijk, zichtbaar te maken hoe corporaties daarin opereren? Wellicht biedt deze kennis meer inzicht in samenwerkingsverbanden voor het vakgebied en de corporatiesector.

1.2 Probleemformulering

Bekend is dat er wordt samengewerkt tussen woningcorporaties en allerlei marktpartijen en niet-marktpartijen. Op macroniveau houdt het toezichtorgaan van woningcorporaties, het zogeheten Centrale Fonds voor de Volkshuisvesting (hierna genaamd, CFV) bij hoeveel verbindingen de woningcorporaties in Nederland hebben. Alle vormen van rechtspersonen (denk aan BV's, maar ook stichtingen) worden door het CFV opgevat als een verbinding. Het aantal verbindingen van de corporaties tezamen zijn significant te noemen. Uit een telling uit 2001 van het CFV bleek dat de 583 woningcorporaties 836 verbindingen operationeel waren. Anno 2010 zijn in totaal 1.878 verbindingen operationeel. Het CFV monitort het vermogensbeslag en het doel van de verbinding, maar houdt niet bij welke partijen bij de verbindingen betrokken zijn.

De corporatiesector hecht waarde aan samenwerken (o.a. Barneveld 2010 en Kazemi, Gruis & de Zeeuw, 2009), maar een uitgebreid beeld welke partijen met elkaar samenwerken, hebben we niet. Op dat punt lijkt dus een kennislacune te bestaan. Terwijl het wetenschapsgebied van de netwerktheorie zichtbaar maakt, dat het netwerk opgevat moet worden als een significante kennisbron (Rowley & Baum, 2008). Kennis die voorsprong kan geven ten opzichte van concurrenten. Begrip en inzicht in de werking van dit netwerk kan helpen die potentiële kennisbron zo goed mogelijk te benutten. Vanuit deze optiek lijkt het nuttig om deze empirische gegevens te verzamelen.

Er spelen tot slot nog twee maatschappelijke discussies waaraan dit onderzoek naar het netwerk van corporaties een bijdrage aan kan leveren. Allereerst wordt verondersteld dat verdienmogelijkheden zijn aan te boren (in tijden van economische crisis) door het aangaan van verbanden met nieuwe samenwerkingspartners. In *Verdienmogelijkheden* beschrijft van Rooy (2011) 29 verdienmogelijkheden en tien praktijkvoorbeelden. De meeste kansen liggen volgens van Rooy op de raakvlakken van sectoren. Dit wordt het senseo-effect genoemd. Het betreft product- en procesinnovatie. De vastzittende vastgoedsector zou in beweging gebracht kunnen worden door met nieuwe partners (bijvoorbeeld energiepartijen) of andere sectoren (zoals waterveiligheid) samenwerking aan te gaan. Of men moet beter gaan samenwerken, met behulp van ketenomkering, ketenintegratie of lean bouwen.

Van Rooy staat niet alleen. Het op samenwerken gerichte denken zie je terug in het Watertorenberaad (2010, 2011) en bij van Randeraat (2010). Van Randeraat bepleit dat gebiedsontwikkeling niet over stenen stapelen gaat, maar over echte mensen, die met elkaar een sociaaleconomisch netwerk vormen. Het vak van gebiedsontwikkelaars bestaat eruit dat te begrijpen en die netwerken te accommoderen. Door bijvoorbeeld eindgebruiker, eigenaar en producent samen te brengen. Het Watertorenberaad, noemt zichzelf een beweging van elkaar inspirerende professionals, waarbij iedere partij zijn of haar eigen vakmanschap ter beschikking stelt.² Ook bij het Watertorenberaad, wordt de nadruk gelegd op het centraal stellen van de klant, het samenwerkingsproces, het herzien van rollen en het samen opzetten van een gebiedsfonds.

Daarnaast wordt er een de politiek-maatschappelijke discussie gevoerd over de taken en bevoegdheden van woningcorporaties. Door deze discussies komen innovaties op het gebied van samenwerken onder druk te staan. Diverse Kamerleden diende amendementen in bij de behandeling

² <http://ruimtevolk.nl/blog/watertorenberaad-wars-van-schijnzekerheid/>

van de Herziening Woningwet. De voorstellen om de leefbaarheid uit het takenpakket te schrappen en de rol van corporaties rond maatschappelijk vastgoed te beperken, hebben het niet gehaald in de Tweede Kamer (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012). Het brede werkdomein van corporaties blijft gehandhaafd als op zes juli 2012 in de Tweede Kamer de herziening van de Woningwet aangenomen. Omdat een aantal zaken nog een praktische vertaling moeten krijgen in een Algemene Maatregel van Bestuur is het volgens de koepelorganisatie van de corporaties, Aedes nog niet helemaal duidelijk hoe de herziening gaat uitpakken.³

Dat geldt bijvoorbeeld voor de mogelijkheden om te investeren in de zogenoemde niet-DAEB-activiteiten en de voorwaarden waaronder corporaties vooraf goedkeuring voor investeringen moeten vragen aan de autoriteit.⁴ De onzekerheid welke activiteiten onder welk financieringsregiem vallen, is mogelijk geen voedingsbodemp voor nieuwe samenwerkexperimenten. Toch lijkt het op basis van de aard van gebiedsontwikkeling en de uitgangspunten van de netwerktheorie logisch om te veronderstellen dat we in de gebiedsontwikkeling na de economische crisis nog steeds zullen samenwerken. Hoe de samenwerkingen - en dan gaat het hier om de optelsom van alle samenwerkingen - eruit komen te zien, valt nog niet met zekerheid te zeggen.

1.3 Probleemstelling, onderzoeksvragen en onderzoeksmethode

Het lijkt vanuit de tegenstrijdige beelden nuttig om allereerst te weten hoe het samenwerkingsnetwerk is ontstaan. De ontstaansgeschiedenis achterhalen is mogelijk door terug in de tijd te gaan. Met de bruteringsoperatie van 1995, een beleidsmaatregel die verderop in deze scriptie wordt toegelicht, werd het fundament gelegd voor de woningcorporaties in hun huidige vorm. Het jaar 1995 lijkt dan ook een logisch vertrekpunt van de analyse. De analyse van het netwerk zal de periode 1995-2010 bestrijken, met als voornaamste reden de gekozen onderzoeksmethode, te weten jaarverslagenanalyse. Binnen het tijdsbestek gegeven voor het schrijven van deze scriptie is als gevolg van deze methode een afbakening nodig. Gekozen is voor de netwerkanalyse van de Rotterdamse woningcorporaties, hetgeen hieronder nog nader wordt verduidelijkt.

Een netwerk kan groeien, krimpen, maar ook veranderen van aard (bijvoorbeeld doordat er andere partijen betrokken zijn). Het veranderen van het netwerk wordt netwerkdynamiek genoemd. Weten wat de netwerkdynamiek is, geeft mogelijk een grondslag om te bekijken welke verwachtingen van de ontwikkeling van het netwerk reëel lijken. De historische dynamiek alleen is niet afdoende om verwachtingen op te baseren over de netwerkontwikkeling, hiervoor is ook de gehanteerde netwerkstrategie van partijen van belang. In meer of mindere mate bewust opereren in een netwerk wordt netwerkstrategie genoemd. Naast een studie van de netwerkdynamiek biedt tevens de gehanteerde netwerkstrategie betekenisvolle informatie over de werking van het netwerk.

Kortom, door een overzicht te hebben van de netwerkdynamiek en de gehanteerde netwerkstrategie ontstaat empirische kennis, die als basis kan dienen voor het staven van maatschappelijke uitspraken, onderbouwing van beleidsdoelstellingen en inzicht voor de werking en de aard van woningcorporatiesector.

³ <http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/achtergrond/unknown/dossier-woningwet/Tweede-Kamer-stemt-unaniem-in-met-Herziening-Wonin.xml>

⁴ DAEB staat voor Diensten van Algemeen Economisch Belang. De Europese Commissie heeft op 20 december 2011 nieuwe regels voor Diensten van Algemeen Economisch Belang aangenomen. Deze regels bepalen voor welke activiteiten en onder welke voorwaarden staatssteun is toegestaan. Alleen DAEB activiteiten mogen nog onder het financieel gunstige Waarborgfonds Sociale Woningbouw gefinancierd worden. <http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/achtergrond/unknown/dossier-woningcorporaties-en-europa/Nieuwe-Europese-regels-staatsteun-aangenomen.xml>

De probleemstelling is dan ook als volgt geformuleerd:

Welke netwerkdynamiek heeft zich voorgedaan bij Rotterdamse woningcorporaties in de periode 1995-2010 en welke netwerkstrategie hanteren zij op dit moment?

Onderzoeksvragen

Het vooronderzoek: begrip over organisaties, samenwerken en woningcorporaties

De samenwerkingverbanden tussen diverse organisaties zijn het onderzoeksobject. Dan is het van belang om te begrijpen wat wordt verstaan onder organisatie en wat op dat schaalniveau samenwerken is. Als onderzoeksvragen zijn daarom geformuleerd:

- Wat is de definitie van organisaties?
- Hoe wordt samenwerken opgevat in dit onderzoek?

Vervolgens moet dieper ingezoomd worden op een specifiek soort organisatie, namelijk de woningcorporatie. Allereerst moeten de algemene kenmerken duidelijk zijn: wat zijn corporaties en wat doen ze? Vervolgens heeft dit onderzoek betrekking op de interactie tussen partijen in de verschijningsvorm van samenwerkingsverbanden. Het is daarom van belang om bekend te zijn met het externe speelveld waar de corporaties actief zijn en welke oriëntatie ze daarop hebben. Dit laatste geeft namelijk een beeld van hun taakopvatting (wat doen ze wel en wat doen ze niet). Dat resulteert in de volgende onderzoeksvragen:

- Wat zijn de kenmerken van een woningcorporatie?
- Hoe ziet het speelveld van een woningcorporatie eruit?
- Welke oriëntaties houden woningcorporaties er op na?

Een quick-scan in de jaarverslagen 2010 laat zien dat Rotterdamse woningcorporaties, elk tussen de twee tot vijf samenwerkingsverbanden hadden. Voor we toe zijn aan de vraag met wie corporaties samenwerken moet er inzicht zijn waarom woningcorporaties samenwerken. Als laatste vraag voor het vooronderzoek is het relevant om te weten wat in het kader van dit onderzoek verstaan wordt onder een samenwerkingsverband. Dat levert deze onderzoeksvragen op:

- Waarom werken woningcorporaties samen?
- Wat is in dit onderzoek een samenwerkingsverband?

Het theoretisch kader: hoe wordt het netwerk onderzoekbaar?

Met netwerken als onderzoeksobject is de volgende stap om het begrip netwerk in de context van dit onderzoek te definiëren en te komen tot een theoretisch kader. Het gaat allereerst om de vraag:

- Wat is de definitie van een netwerk?

Aan de hand van de ontwikkeling van het netwerk wordt het mogelijk om meer te begrijpen van de verschijningsvorm, aard en de werking van een netwerk. Die ontwikkeling wordt uitgedrukt in netwerkdynamiek en daarom is deze onderzoeksvraag relevant:

- Wat wordt verstaan met netwerkdynamiek?

Om het individuele handelingskader van partijen in het netwerk te kunnen duiden, wordt in de dit onderzoek het begrip netwerkstrategie gehanteerd. Het is dan ook van belang om dit begrip nader uit te werken aan de hand van de onderzoeksvraag:

- Wat is netwerkstrategie?

In de casus wordt nader ingezoomd op het netwerk van de Rotterdamse woningcorporaties, daarom is het van belang om, voordat het veldonderzoek wordt uitgewerkt, meer te weten over deze corporaties en de Rotterdamse woningmarkt waarop zij actief zijn. Hierbij zijn de volgende onderzoeksvragen van toepassing:

- Wat zijn – op hoofdlijnen – de kenmerken van de Rotterdamse woningmarkt?
- Wat zijn – op hoofdlijnen – de kenmerken van de Rotterdamse woningcorporaties?

Deze onderzoeksvragen vormen de leidraad van dit onderzoek. Voor deze beantwoord gaan worden volgt hieronder eerst meer over de gehanteerde onderzoeksmethode.

Onderzoeksmethode

De resultaten van het vooronderzoek en het theoretische kader zijn gebaseerd op een literatuurstudie. Het karakter van de gebruikte literatuur in het vooronderzoek is divers, van wetenschappelijke bronnen tot meer vakliteratuur en beleidsdocumenten. Het theoretisch kader is hoofdzakelijk gebaseerd op wetenschappelijke publicaties.

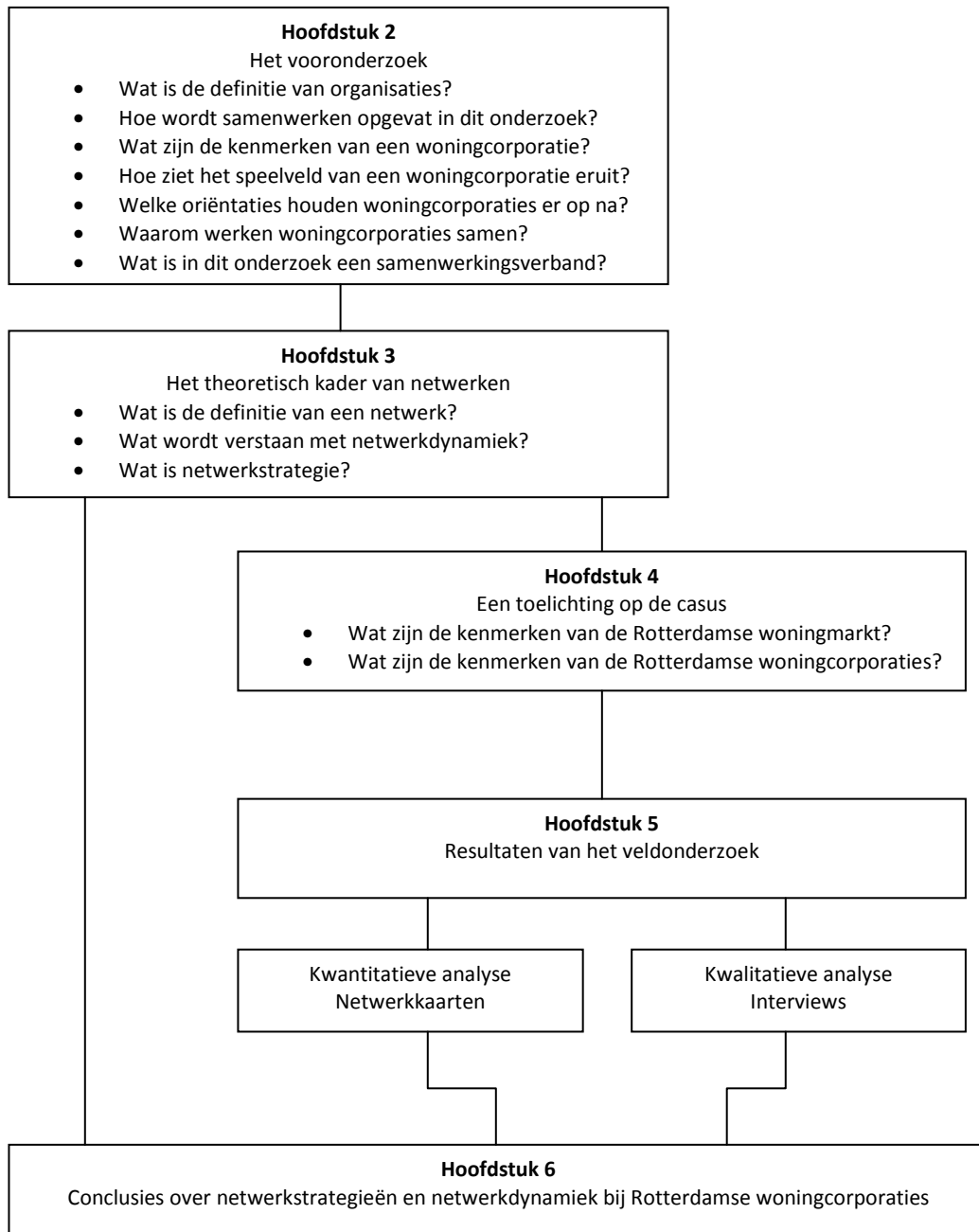
Ter afbakening is als casus gekozen voor de woningcorporatiesector, voor het netwerk van de Rotterdamse woningcorporaties. Zoals in hoofdstuk vier nader zal worden toegelicht hebben op dit moment vier grote woningcorporaties in Rotterdam de meeste sociale woningbouw in hun bezit. In dit hoofdstuk is de conclusie dat Rotterdam een stad is met een relatief zwak woon- en leefmilieu en een lage welvaart. De vier corporaties staan in meerdere wijken voor een herstructureringsopgave. Herstructurering betekent het omzetten van een relatief eenzijdige woningvoorraad van vooral goedkopere (huur)woningen, naar woningen ten behoeve van meer draagkrachtige huishoudens en het werken aan een aantrekkelijk woon- en verblijfsklimaat (Kazemi, Gruis & de Zeeuw, 2009). Dat kan bijvoorbeeld door de verkoop van bestaande voorraad of het plegen van nieuwbouw of renovatie. Van grote herstructureringscorporaties, zoals die in Rotterdam, wordt verwacht, gezien hun omvang en opgaven om te herstructureren, dat zij het erg actief zijn in het netwerk. Dat maakt van Rotterdam een interessante casus. Tot slot, door de locatie stabiel te houden zijn de resultaten van de verschillende betrokken corporaties meer met elkaar vergelijkbaar.

Vervolgens moet dit het theoretische kader een praktische inhoud krijgen door het kader toe te passen. Het theoretische kader biedt handvatten om de aard, de dynamiek en de strategie van het netwerk van de casus te beschrijven. Het veldonderzoek (hoofdstuk vijf) valt uiteen in twee delen en start met het verzamelen van kwantitatieve gegevens over het netwerk. De jaarverslagen van 1995 tot en met 2010 worden hiervoor als vertrekpunt genomen. In hoofdstuk vijf wordt tevens toegelicht hoe het begrip netwerkdynamiek en netwerkstrategie operationeel is gemaakt. Het resultaat van deze kwalitatieve dataverzameling is een dataset, die met behulp van Ucinet-software geanalyseerd is. Deze analyse vertaalt zich in netwerkkaarten waardoor de netwerkdynamiek zichtbaar wordt.

Het tweede deel van het veldonderzoek gaat met behulp van meerdere kwalitatieve interviews in op de gehanteerde netwerkstrategie en de verwachtingen van de netwerkdynamiek voor de komende periode. Het kwalitatieve interview is een veelgebruikt instrument om gegevens te verzamelen over een casus (Braster, 2000). Het interview bestaat uit verschillende open vragen en die manier komen diverse thema's van netwerkstrategie en netwerkdynamiek aan de orde. Het interview valt onder de

vorm van een half-gestructureerd interview; meerdere open vragen, maar wel vaste thema's (Braster, 2002). Alle interviews zijn opgenomen en uitgetypt. De uitspraken in de interviews zijn gelabeld naar de verschillende (operationeel gemaakte) kenmerken van netwerkstrategie en dynamiek. Sommige uitspraken zijn ter illustratie van de conclusies uitgelicht.

Afsluitend is hieronder de onderzoeksmethode schematisch weergegeven:



Figuur 1 onderzoekopzet

Hoofdstuk 2 Vooronderzoek

2.1 De aard van organisaties

Dit onderzoek is een studie naar een specifiek soort organisatie (namelijk de woningcorporatie) in relatie tot haar omgeving (tot uiting komend in het netwerk). Bovenal moet het onderzoek antwoord geven op de vraag hoe woningcorporaties daarin opereren. Welke netwerkstrategieën houden woningcorporaties er op na? Het gaat dus om een specifiek soort 'gedrag' van een bepaald type organisatie. Daarom volgt eerst een vooronderzoek naar organisaties en hun gedragingen in het algemeen, om in de volgende paragraaf dieper in te gaan op woningcorporaties.

Organisaties

Overall om ons heen is sprake van georganiseerde activiteiten. De variatie in organisaties is erg groot; van gemeenschap, sociale vriendschap of familiebanden tot meer formele organisatievormen als verenigingen, bedrijven of instellingen. In deze studie vormen de formele organisaties, en in het bijzonder de woningcorporaties, het vertrekpunt. Een formele organisatie bestaat uit verschillende elementen. Het betreft twee of meerdere mensen en is op te vatten als stelsel van:

- taken (wat doen ze);
- bevoegdheden (als gevolg van verdeling ontstaat hiërarchie);
- coördinatie (controle verkrijgen, communicatie en afstemming) en
- gericht op het bereiken van een doel of een behoefte.

In de organisatiekunde worden dit hiërarchieën genoemd (Scott & Marchall, 2009).

Deze hiërarchische organisatievorm staat niet op zichzelf. Het is een sociaal systeem, in die zin dat het interacteert met zijn omgeving. Organisaties gaan relaties aan met en worden beïnvloed door hun omgeving. Welk effect de omgeving heeft op een organisatie of andersom vormt het studieonderwerp van verschillende wetenschappen, leggen Scott & Marchall uit (2009). Over organisaties is veel beschreven. Volgens Starbuck (2003) is de mens vierduizend jaar geleden al begonnen met het opschrijven van organiserende activiteiten. Hij betoogt dat de organisatietheorie niet behoort tot een specifiek sociaal wetenschappelijk vakgebied en dat het zich vooral in de afgelopen vijftig jaar heeft mee ontwikkeld met verschillende maatschappijbeelden. Welke opvatting een onderzoeker heeft over de omgeving (lees ook maatschappij) geeft richting aan het onderzoeksonderwerp.

Om te beginnen met de meer bedrijfseconomische benadering van organisaties. Hierbij wordt die omgeving van organisaties opgevat als een 'markt', waarin de transacties plaatsvinden die nodig zijn om in het doel of de behoefte te voorzien. Vanuit deze onderzoeksbenadering ligt de focus van het onderzoek naar organisaties op de effectiviteit van transacties. Verderop volgt meer over deze marktbenadering, maar eerst een toelichting op verschillende sociologische benaderingen, te weten de structuralistische en de evolutionaire benadering.

De structuralistische sociologische benadering vat de omgeving op als een structuur (het speelveld van een organisatie), die het gedrag van organisaties (de speelruimte) bepaalt. De structuralistische sociologie is gestoeld op het theoretisch werk van Marx, Foucault en Straus (Scott & Marchall, 2009). Allen vatten, ieder op hun eigen manier, de wereld op als een min of meer vaststaande externe structuur. Deze externe structuur is bepalend voor het doen en laten van mensen en organisaties. Binnen deze zienswijze is er minder aandacht voor de relatie tussen actoren (lees ook organisaties) en het effect dat deze relatie heeft op omgeving en de individuele actor, alles wordt immers door externe invloeden verklaard.

Socioloog Giddens daarentegen beschouwde de sociale wereld meer als een evolutionair systeem waarin de kleinst mogelijke eenheid beïnvloed wordt door zijn omgeving en tegelijkertijd deze omgeving beïnvloed (Scott & Marchall, 2009). Relatie en gedrag komen bij deze benadering meer centraal te staan. Onderzoek vertrekkend vanuit deze benadering focust op wederzijdse beïnvloeding.

Om duidelijk te maken welke benadering voor onderzoek het meest relevant is, is het van belang om het begrip organisaties nader uit te werken.

Swedberg (2003) omschrijft het verschil tussen de economische en de sociologische benadering van organisatietheorie. Economen noemen de omgeving *de markt* en het 'contactmoment' met de markt *transacties*. Uitgangspunt hierbij is dat transacties geld en tijd kosten en risico's met zich meebrengen (ook weer uit te drukken in tijd en geld). De intentie van organisaties is de kosten zo laag mogelijk te houden en de opbrengsten zo hoog mogelijk te maken. Dit motief biedt de achterliggende verklaring voor het gedrag van organisaties. Markten worden daarbij opgevat als anonieme markten, waar opportunisme het gunstigste resultaat oplevert. Met opportunisme wordt bedoeld dat het resultaat van de transactie later geen gevolgen heeft. Bij de economische benadering concentreert het onderzoek zich op de impact van gedrag van een organisatie op haar omgeving. Met sociale aspecten, in de vorm van sociale relaties waarbij gedrag uit het verleden de relationele verhoudingen beïnvloedt, wordt over het algemeen in de economische wetenschap minder rekening gehouden.

Omgekeerd beargumenteren sociologen dat markten bestaan uit een fijnmazig web van bestaande en eerder gemaakte transacties waarin een organisatie is ingebed. De inbedding (welke positie wordt ingenomen in het speelveld) bepaalt het bereik en de mogelijk na te streven doelen van organisaties. Sociologen bestuderen de impact die de omgeving heeft op het gedrag van organisaties; alsof een organisatie geen invloed heeft op zijn omgeving (Swedberg, 2003).

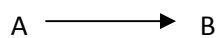
De co-evolutionaire benadering komt vanuit de organisatiekunde en is gestoeld op evolutionaire zienswijze van Giddens. Hierbij wordt ervan uit gegaan dat het gedrag van een organisatie en de omgevingsstructuur elkaar wederzijds beïnvloeden (Porter, 2006). Onderzoek hierbij heeft betrekking op hoe het gedrag van een organisatie beïnvloed wordt door de positie die het inneemt in de omgeving - de totale omgeving wordt opgevat als een netwerkstructuur - en hoe netwerkstructuren veranderen als gevolg van het gedrag van organisaties. Als deze relaties met anderen een meer vaste vorm aannemen wordt dit een netwerk genoemd (Stalder, 2006). Waarover in paragraaf 3.1 meer te lezen is.

Deze relationele contextuele opvatting is het meest passend voor het bestuderen van de netwerken van ontwikkelende woningcorporaties. Een ontwikkelingsproject, zoals Daamen (2010) het stelt, is het resultaat van de inspanningen van meerdere actoren, groepen en organisaties. Ontwikkelen is geen stand-alone actie, maar een sociaal proces van wederzijdse beïnvloeding (van wat kan, mag, wenselijk en opportuun is). Zelfs onderdelen van het ontwikkelproces die sterk gebonden zijn aan vaststaande regels, zoals de aanvraag van een omgevingsvergunning, zijn in de praktijk een cyclisch proces van het voorbespreken van het plan, het aanpassen (op basis van aanwijzingen, behandeling in welstandscommissies e.d.), het opnieuw toetsen, het eventueel herzien van interpretaties en het toepassen van de regelgeving (bijvoorbeeld ten aanzien van brandveiligheid).

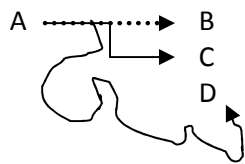
Gedrag en strategie

Scott & Marchall (2009) stellen dat een organisatie gericht is op het bereiken van een doel of een behoefte. Daamen (2010) formuleert het iets specifieker: het doel van handelen van mensen in een organisatie is het mobiliseren van bepaalde middelen. Dan gaat het om zowel tastbare middelen, zoals bezittingen en geld, als om minder tastbare middelen, zoals beïnvloeding, legitimering en informatie. Als aan dat handelen een vooropgesteld doel zit, eventueel uitgewerkt in een plan, dan noemen we dat in de praktijk vaak een strategie. Strategieën hebben echter verschillende aspecten. Het is van belang om het concept strategie nader te interpreteren om netwerken en de bijbehorende strategieën te kunnen onderzoeken.

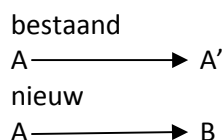
Mintzberg (2011) noemt vier vormen van strategie. Het kan gaan om *plannen voor de toekomst*, *patronen van handelingen uit het verleden*, *bepalen van positie* of *bepalen van perspectief*. Een herkenbare vorm van strategie is *plannen maken voor de toekomst*. Hierbij gaat het om het vooraf formuleren (opzettelijk) van doelen (B) en deze vervolgens implementeren.



De praktijk blijkt vaak weerbarstiger. Strategieën worden belemmerd door onvoorziene gebeurtenissen, bijgesteld of door voortschrijdend inzicht aangepast (C en D). Allemaal oorzaken waardoor de vooropgestelde strategie niet intact blijft. Mintzberg (2011) definieert strategie daarom tevens als een proces. Als gevolg van beslissingen en acties uit het verleden ontstaan *patronen*.



De andere twee vormen, *bepalen van positie* of *perspectief*, behoeven ook nog enige uitleg. Bij het bepalen van de positie om 'wat' het gewenste resultaat is dat gehaald wil worden. Dat resultaat kan een bestaand doel (A') van een organisatie zijn, maar dat kan ook een nieuw doel (B) zijn.



Dat doel kan op traditionele wijze bereik worden, zoals een organisatie altijd al gewenst was te werken (de pijl in de plaatjes). Een (bestaand of nieuw) doel kan ook op een totaal andere manier bereik worden. Hiermee doelt Mintzberg op het *bepalen van perspectief*. Het hierbij dus om 'hoe' een doel behaald wordt. Bij bepalen van perspectief speelt het aspect dat werkwijzen vaak diep geworteld zijn in een organisatie.

Mintzberg's vier vormen van strategie toegepast op woningcorporaties zou een beeld opleveren zoals opgetekend in figuur twee. Allereerst strategie van een organisatie beredeneert vanuit het bestaande doel, het beheren van huurwoningen. In de normale traditionele wijze van werken voert een corporatie dat beheer voor de bewoners uit. Nieuw zou zijn als er een werkwijze komt waarbij de bewoner zelf zijn woning gaat beheren. Het doel is dan nog gelijk (beheer sociale huurwoningen), maar de wijze dat doel bepaald wordt is nieuw, namelijk zelfbeheer door bewoners. Vervolgens strategie beredeneert vanuit een nieuw doel, bijvoorbeeld een ziekenhuis beheren. Het beheer van het vastgoed, ook al is het een ziekenhuis, kan nog altijd met de traditionele werkwijze van een woningcorporatie. Als een corporatie vervolgens ook de bijbehorende medische zorg gaat leveren in

het ziekenhuis, dan zal dat een ingrijpende verandering van werkwijze betekenen. Daarom valt dit laatste voorbeeld onder de strategievorm, nieuwe positie en een nieuw perspectief.

In figuur twee is een schematisch weergave van vier vormen van strategie, toegepast op woningcorporaties (gebaseerd op Mintzberg The Egg McMuffin syndrome, 2011).

		Strategie als perspectief hoe	
		Oud	Nieuw
Strategie als positie wat	Oud	beheren van sociale huurwoningen	bewoners hun sociale woning zelf laten beheren
	Nieuw	beheren van een ziekenhuis	beheren van een ziekenhuis met bijbehorende medische zorg

Figuur 2 vier vormen van strategie

Strategieën kunnen dus verschillend van aard zijn, zowel aan de proceskant als in de inhoudelijke kant. Mintzberg (2011) categoriseert strategisch handelingen, die horen bij de vier strategievormen, in vier te onderscheiden acties en beslissingen. Zijn idee is dat bij elke strategievorm andersoortige handelingen horen. Hij noemt plannen, visie vormen, ondernemen en leren. De eerste twee zijn meer opzettelijke pogingen van organisaties om bepaalde doelen te bereiken en de laatste twee zijn te omschrijven als emergente beslissingen en acties, die inspelen op onvoorziene ontwikkelingen en inzichten. Met emergent wordt bedoeld dat patronen ontstaan als gevolg van individuele acties. Deze indeling van strategie helpt bij het operationeel maken van de netwerkstrategieën van woningcorporaties, maar daarover in hoofdstuk drie meer.

		Strategie als een proces	
		Opzettelijk plan	Emergent patroon
Strategie als inhoud	Tastbare posities	Plannen	Ondernemen
	Universeel perspectief	Visievormen	Leren

Figuur 3 vier vormen van strategie

Samenwerken

Samenwerken bestaat in vele vormen, daarom is het van belang om het begrip te duiden en aan te geven hoe samenwerken wordt opgevat in deze onderzoekscriptie. De Dikke van Dale (14^{de} ed.) schrijft over samenwerken: *met elkaar, met verenigde krachten werken, gemeenschappelijk aan eenzelfde taak werken.*

Samenwerken is op te vatten als: met één of meer werken aan hetzelfde. In dit stuk zijn woningcorporaties het onderzoeksonderwerp. Daarop toegepast betreft het de samenwerking tussen woningcorporaties en andere organisaties en mensen in die organisaties. Samenwerken is

vaak een middel om een bepaald doel of resultaat te behalen (Daamen, 2010). Samenwerken in algemene zin moet iets opleveren.

De definitie zegt nog niets over de intensiteit van de samenwerking. Van informeel kennis uitwisselen op een jaarlijkse borrel, structurele afstemming in een stuurgroep of zelfs het samen oprichten van een juridische entiteit waarbinnen de activiteiten plaatsvinden. Dit onderzoek beperkt zich tot de formele samenwerkingsvormen.

Ook formele samenwerkingsvormen tussen organisaties kunnen verschillend van aard zijn. Langs het continuüm van volledig organisatorisch losstaand tot volledig in elkaar geïntegreerd zijn, bestaat een reeks van samenwerkingsvormen. Yashino en Rangan (1995) hebben een model opgezet om samenwerkingsvormen in te delen. Het model hieronder met verschillende rechtsvormen is daarop gebaseerd. Er zijn meer rechtsvormen, dan hier behandeld, maar deze vallen buiten de scope van dit onderzoek.⁵

Samenwerkingsvormen				
Losstaand			Geïntegreerd	
Contractuele overeenkomsten		Samenwerken zonder ingebracht vermogen	Samenwerken met ingebracht vermogen	
Traditioneel	Niet-traditioneel	Creëren van een entiteit	Creëren van een entiteit	Opgaan in een entiteit
In concurrentie	Gezamenlijke activiteiten	Verenigingen	Met persoonlijkheid: <ul style="list-style-type: none"> • Stichting • Naamloze Vennootschap • Besloten Vennootschap 	
Aanbesteding	Gebiedsafspraken		Zonder rechtspersoonlijkheid: <ul style="list-style-type: none"> • Commanditaire Vennootschap • Vennootschap Onder Firma 	Fusie
Acquisitie	Alliantie			

Figuur 4 samenwerkingsvormen

Diensten of producten verkrijgen op de markt wordt geschaard onder het traditionele economische model. Die samenwerking kenmerkt zich doordat potentiële partners in concurrentie met elkaar zijn en het contract ontstaat op basis van aanbesteding en acquisitie. Niet-traditioneel (conform de klassieke economie) zijn vormen van samenwerkingsovereenkomsten van gezamenlijke activiteiten of afspraken. Voorbeelden hiervan zijn platformen, samenwerkingsovereenkomsten, gebiedsafspraken of alliantievorming. Traditionele en niet-traditionele samenwerking zijn organisatorisch losstaande samenwerkingsvormen en in dit onderzoek geen studieobject.

Het continuüm volgt met het samenwerken zonder ingebracht vermogen, maar met het opzetten van een entiteit. De kernelementen van een vereniging zijn dat ze leden hebben en dat ze geen winst verdelen onder leden.

Hierna worden de entiteiten behandeld waar wel vermogen wordt ingebracht. Deze entiteiten vallen uiteen in entiteiten met en zonder rechtspersoon. Een stichting, de eerste vorm met een rechtspersoon, kan een onderneming hebben. De winst van de onderneming moet besteed worden aan het doel van de stichting. Dit zijn in wezen doelvermogens. Belangrijke kenmerken voor de stichting zijn het niet hebben van leden en het uitkeringsverbod.⁶

De naamloze vennootschap (nv) en een besloten vennootschap (bv) zijn zogenaamde entiteiten met een rechtspersoon en worden ook wel kapitaalvennootschappen genoemd met een in aandelen

⁵ <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/>

⁶ <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-stichting/>

verdeeld kapitaal. Een belangrijk verschil is dat de aandelen van een nv overdraagbaar mogen zijn en bij een bv niet.⁷

Er zijn twee voor dit onderzoek relevante entiteiten zonder rechtspersoon, de commanditaire vennootschap (cv) en de vennootschap onder firma (vof). De cv heeft altijd een stille vennoot, een tweede persoon. Maar die tweede persoon (of organisatie) bemoeit zich niet met de bedrijfsvoering.⁸ Bij een vof brengen alle vennoten brengen iets in de vof, bijvoorbeeld geld, goederen of arbeid.⁹

Op grond van deze wettelijke bepalingen is het mogelijk om rechtspersonen juridisch met elkaar te laten samengaan. Dit wordt fuseren genoemd. Dan is er sprake van volledige integratie van partijen.

Welke entiteit wordt opgericht hangt samen met het doel van de samenwerking. Tevens hangt het af van de doelen van de betrokken partijen; wel of geen winstuitkering bijvoorbeeld. Figuur vier dient ter illustratie van de intensiviteit van de samenwerking; een vereniging is een lichter vehikel dan een vof. In de meeste gevallen worden in het proces om tot samenwerking te komen verschillende afwegingen gemaakt. Allereerst is het de vraag of een organisatie het doel niet zelfstandig of traditioneel kan bereiken? Indien dat niet het geval is, volgt de afweging of de toegevoegde waarde van een externe partij overeind blijft, als de nadelen van de samenwerking worden meegenomen in de afweging. Bij nadelen kan dan worden gedacht aan het tijdrovende proces om te komen tot samenwerking of het verlies van controle. Rodley en Baum (2008) noemen dit proces de partnersselectie. Voordat er dieper ingegaan wordt op de samenwerkingsmotieven van woningcorporaties, volgt eerst meer over de aard en de context van corporaties zelf.

2.2. De aard van woningcorporaties

Zoals eerder gesteld is het studieobject het netwerk van een specifiek type organisatie, namelijk woningcorporaties. Voordat het begrip netwerken verder wordt uitgediept, is het tevens van belang om in te gaan op de woningcorporaties. De ongeveer 400 woningcorporaties van Nederland bezitten 31,5% van de woningvoorraad. Dat zijn in totaal ongeveer 2,4 miljoen woningen. Woningcorporaties zijn de grootste verhuurder van sociale woningen (Aedes, 2012). Het ministerie van Binnenlandse Zaken meldt op haar website: *Een woningcorporatie (woningbouwvereniging of woningstichting) is een organisatie die zonder winstoogmerk betaalbare huurwoningen bouwt, beheert en verhuurt.*

Dat het ministerie deze omschrijving geeft, komt voort uit het feit dat de rechten en plichten van een woningcorporatie zijn vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek en de Woningwet.¹⁰ Op het gebied van de bouwregelgeving zijn in de Woningwet de meeste bepalingen opgenomen, met hierin alles wat betrekking heeft op gebied van bouwregelgeving. Deze regelgeving komt voort uit de maatschappelijke behoefte veilige en gezonde woningen te hebben. In de Woningwet wordt de woning opgevat als een basisbehoefte, daarom heeft de Woningwet ook een specifieke rol voor zogenaamde toegelaten instellingen. Deze 'toegelaten instellingen' zijn belast met de zorg voor woningen voor degenen, die hier zelf (financieel) niet in kunnen voorzien. Dergelijke woningen worden sociale huurwoningen genoemd. Tot slot is in de Woningwet het toezicht op toegelaten instellingen gereguleerd. Het (financiële) toezicht wordt uitgeoefend door CFV.

⁷ <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-naamloze-vennootschap-nv/>

⁸ <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-commanditaire-vennootschap-cv/>

⁹ <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-vennootschap-onder-firma-vof/>

¹⁰ In het bepaalde in de art. 70 tot en met 73

Een toegelaten instelling is een organisatie die dient te handelen binnen het wettelijk kader. Niet iedere verhuurder is derhalve aan te merken als woningcorporatie. Het begrip 'toegelaten instelling' houdt in een organisatie die goedkeuring heeft om binnen dit wettelijk kader te mogen opereren. De algemene werkzaamheden van een toegelaten instelling staan ook omschreven in de Woningwet. De uitwerking van de werkzaamheden staan in een algemene maatregel van bestuur, met de naam het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH, 2005). Hoe dit gezamenlijk kader moet worden toegepast, is tot slot vastgelegd in circulaires (ook Mededelingen Gemeente genoemd).

Er bestaat, zoals gezegd, een ruim wettelijk stelsel dat de taken, rechten en plichten op woningcorporaties regelt. Het BBSH omschrijft in artikel 11 dat 'toegelaten instellingen' op grond van de Woningwet uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam mogen zijn. Daar moet aan worden toegevoegd dat het in de praktijk erg moeilijk is gebleken de taken van woningcorporaties helder af te bakenen. Vanuit de ontstaansgeschiedenis van woningcorporaties, bouwen voor de armen en behoeftigen, is hun taak het bouwen, verhuren en beheren sociale huurwoningen. Vanaf 1995 zijn er met circulaires verplichte taken (verantwoordelijkheidsvelden) en toegestane werkzaamheden aan toegevoegd. Het gaat het dan om een bijdrage aan de leefbaarheid, een bijdrage aan het tot stand brengen van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven, het betrekken van bewoners bij beleid en beheer en het voeren van een zodanig financieel beleid en beheer dat haar voortbestaan in financieel opzicht is gewaarborgd (BBSH, 2005). Daarom is de beschrijving van het ministerie van Binnenlandse Zaken - corporaties als organisaties die betaalbare huurwoningen bouwen, beheren en verhuren - iets te summier. Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties verwoordt het als volgt:

De corporaties richten zich primair op het huisvesten van de zwakkeren op de woningmarkt. Daartoe verhuurt, bouwt, beheert en verkoopt de corporatie woningen. Daarnaast kan ze bijdragen aan de sociale en fysieke verbetering van wijken en dorpen en het vastgoed verzorgen voor maatschappelijke instellingen. Woningcorporaties zullen niet zelf de zorg of het maatschappelijk werk uitoefenen. Ze leveren die producten waaraan lokaal behoefte is.¹¹

Duidelijk wordt uit deze omschrijving dat corporaties in een relationele omgeving zitten met andere partijen. Daarom is deze omschrijving meer van toepassing op dit scriptieonderzoek. Voor er dieper ingegaan wordt op het gedrag van woningcorporaties en hun samenwerkingen eerst meer over die omgeving.

De omgeving van woningcorporaties

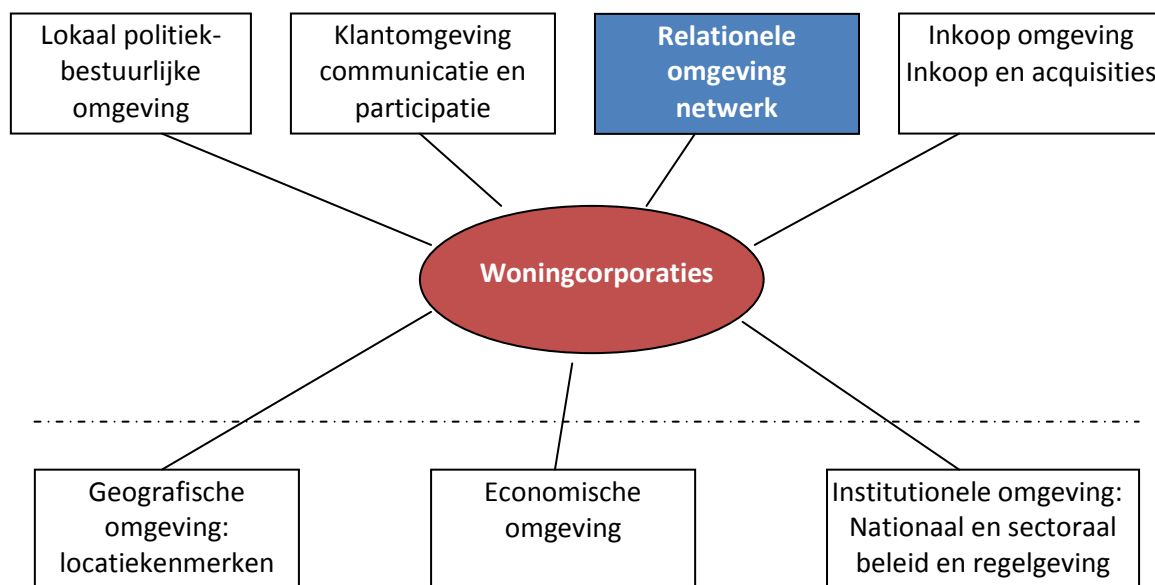
In figuur vijf zijn boven de stippellijn vier omgevingen weergegeven waarbinnen woningcorporaties opereren en (samenwerkings)relaties aangaan. Dat betekent niet dat de omgevingen in werkelijkheid strikt gescheiden zijn. Het kan voorkomen dat een corporatie diensten inkoop van een gemeente (bijvoorbeeld procesbegeleiding voor de aanleg van een buitenruimte), tegelijkertijd te maken heeft met de bestuurlijke omgeving (te denken valt aan het proces bij opstellen van een bestemmingsplan) en een publiek-private overeenkomst sluit met de gemeente en bewoners over de herstructurering van een buurt. De figuur is bedoeld om een overzicht te geven over de verschillende omgevingen die zijn eigen dynamiek en strategie kan hebben.

Om te beginnen een voorbeeld van *de lokaal politiek-bestuurlijke omgeving*, in de vorm van de gemeente waarin de woningcorporatie bezit heeft. Met de gemeente worden vaak afspraken gemaakt over wederzijdse inspanningen ten aanzien van de leefbaarheid of de herstructurering van een buurt of wijk. Vervolgens *de klantomgeving* van een woningcorporatie, de klanten bestaan voornamelijk uit huurders en kopers van hun vastgoed, maar soms gaat het ook om de overige

¹¹ Aedes brochure december 2009 *Partners in het wonen*.

bewoners in een buurt. Een voorbeeld van samenwerking in *de klantomgeving* is jaarlijkse afstemming met de algemene huurdersvertegenwoordiging. Onder *De inkoopomgeving* kan de omgeving waarin de woningcorporatie al haar diensten en producten inkoop, zoals advies, onderhoud en andere middelen worden begrepen. Tot slot dient *de relationele omgeving* te worden genoemd, waarmee de samenwerking met externe partners wordt bedoeld. Dit onderzoek richt zich op de duurzame samenwerkingsverbanden met een financiële of bestuurlijke band, waarop hieronder wordt ingegaan.

Onder de stippellijn van figuur vijf staan nog drie andere omgevingen, maar deze zijn minder direct beïnvloedbaar door een corporatie. Deze omgevingen zijn uiteraard wel van invloed op de bewegingsruimte van een woningcorporatie. In dit onderzoek zijn deze echter minder relevant omdat gekozen is voor een geografisch stabiele casus, namelijk Rotterdamse woningcorporaties. Er zijn natuurlijk op buurtniveau locatieverschillen, maar deze lijken te kunnen worden weggestreept tegen de veronderstelling dat alle corporaties actief zijn in verschillende buurten, zowel goede als slechte. Daarnaast hebben ze allemaal te maken met dezelfde institutionele en economische omgeving.



Figuur 5 woningcorporaties en hun omgeving

De oriëntaties van woningcorporaties

Woningcorporaties kennen een breed palet van doelstellingen. Iedere woningcorporatie geeft daar een eigen invulling aan. De invulling wordt onder andere gevormd door de lokale omstandigheden, maar ook door de organisatiecultuur en de ontstaansgeschiedenis van een woningcorporatie. Gruis (2008) heeft aan de hand van kenmerken vier archetypen van de basisoriëntatie van woningcorporaties omschreven. Vanuit deze oriëntatie zijn de verschillende handelingsstrategieën te begrijpen.

Gruis (2008) geeft aan dat als gevolg van de verzelfstandiging van woningcorporaties van de jaren '90, de sector meer bedrijfskundige strategieën is gaan toepassen. Dat hebben woningcorporaties op verschillende wijzen gedaan. Om te beginnen onderscheidt Gruis (2008) de basisoriëntatie *bestendigers* en *vernieuwers*.¹² Corporaties die zich laten typeren als *bestendiger* zijn gefocust op de

¹² Gruis (2008) heeft dit afgeleid van Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

traditionele corporatietaken van het bouwen en het onderhouden van sociale huurwoningen. *Vernieuwers* leggen meer nadruk op innovatie en zijn ook actief op terreinen die buiten de sociale woningbouw liggen. Als tweede oriëntatie voegt Gruis (2008) hier het onderscheid tussen een *sociale oriëntatie* en een *marktoriëntatie* toe. Gecombineerd levert dit vier organisatorische archetypes op; *sociale woningbeheerder*, *sociale woningbelegger*, *maatschappelijke innovator* en *maatschappelijke vastgoedondernemer*.

Een *sociale woningbeheerder* heeft de klanttevredenheid als centraal doel. Deze corporatie beperkt zich tot het domein van de sociale woningbouw, doet weinig aan productinnovatie, heeft een interne oriëntatie en is niet gefocust op het benutten marktkansen. De voornaamste aandacht ligt bij het zorgen voor goede en goedkope woningen voor hun huurders. Een *sociale woningbelegger* volgt ook zoveel mogelijk de traditionele woningbouwtaken, maar heeft daarbij relatief veel aandacht voor financiële efficiëntie. Zij beperkt zich tot de sociale woningbouw, doet weinig aan productinnovatie, heeft een interne oriëntatie en is niet gefocust op het benutten marktkansen. Daarbij heeft ze een relatief passieve benadering ten opzichte van onderhoud. Een *maatschappelijke innovator* wordt gedreven door de ambitie bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Naast de woningbouw is ze actief op verschillende terreinen. Haar werkzaamheden zijn continu in ontwikkeling, ze passen zich aan de maatschappelijke vraag aan. Een maatschappelijke innovator zorgt voor verandering van corporatiesector, maar heeft minder aandacht voor de marktkansen. Een *maatschappelijke vastgoedondernemer*, tot slot, legt de focus op vastgoed en heeft daarbij een duidelijke marktoriëntatie. Naast de sociale woningbouw is hij actief op verschillende, tevens commerciële vastgoedsegmenten. Hij heeft vaak relatief veel vastgoedspecialisten in dienst zoals portfoliomanagers en projectmanagers. Met zijn activiteiten zorgt hij voor verandering in de lokale woningmarkt.

De organisatorische archetypen geven op vier manieren weer door een woningcorporatie invulling kan geven aan taken en werkwijzen. Archetype staat voor een ideaaltype, dat in de praktijk niet werkelijk hoeft voor te komen. De archetypen geven inzicht in verschillende typen woningcorporaties en bieden een mogelijke verklaring voor het gedrag. In deze alinea gebruik ik Gruis' indeling om aan te geven dat woningcorporaties divers van aard en gedrag zijn.

De huidige diversiteit van verantwoordelijkheidsvelden en de verschillende invullingen die woningcorporaties hieraan geven is ontstaan vanaf midden jaren negentig.¹³ De heer Boerenfijn, voormalig directeur Aedes, de vereniging van woningcorporaties beschrijft het als volgt: *'Woningcorporaties hebben zich ontwikkeld van subsidie-georiënteerde uitvoerder van overheidsbeleid tot maatschappelijke ondernemingen'* (Deloitte, 2007). Dit maatschappelijk ondernemerschap heeft de nodige verandering in besturing en bedrijfsvoering met zich gebracht. Eén van de veranderingen is het samenwerken met derden in formele verbanden, verbinding genaamd.

Woningcorporaties en verbindingen

In de corporatiesector worden financiële of bestuurlijke banden verbindingen genoemd. Het is een term die ook gebruikt wordt in het BBSH (2005). Het BBSH geeft geen definitie van een verbinding, maar het bepaalde in artikel 2a geeft wel aan wanneer een woningcorporatie zich verbindt.

¹³ Vanaf de start van de bruteringsoperatie. De bruteringsoperatie is de aanduiding voor de privatiseringsactie van woningcorporaties. Hierbij is de financiële sturing van de corporaties door de overheid grotendeels opgeheven ten gunste van een grotere bestuurlijke vrijheid voor de woningbouwcorporaties. Met de bruteringsoperatie werden subsidies ineens 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. Bron Wikipedia

Voor de toepassing van dit besluit verbindt een toegelaten instelling zich met een andere rechtspersoon of vennootschap, indien:

- a. die andere rechtspersoon of vennootschap een dochtermaatschappij als bedoeld in artikel 24a van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek van haar wordt;
- b. zij in die andere rechtspersoon deelneemt in de zin van artikel 24c van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek of;
- c. zij anderszins financiële of bestuurlijke banden met een bestaande andere rechtspersoon of vennootschap aangaat, stemrechten in de algemene vergadering van een bestaande andere rechtspersoon verwerft of een andere rechtspersoon of vennootschap opricht of doet oprichten, op een zodanige wijze dat daardoor een duurzame band met die rechtspersoon of vennootschap ontstaat.

Voor dit onderzoek is slechts de laatste variant van verbindingen relevant aangezien dat duurzame samenwerkingsverbanden betreft. Voor de volledigheid: een woningcorporatie mag vanuit het BBSH niet zomaar elke verbindingen aangaan. De activiteiten in de verbindingen moeten bijdragen aan de verantwoordelijkheidsvelden en mogen niet strijdig zijn met de toegestane activiteiten. Concreet betekent het dat een woningcorporatie geen bv mag oprichten, met of zonder een derde, noch aan de bv hypotheek mag verstrekken, omdat een woningcorporatie niet mag optreden als bankier.

Sinds 2001 publiceert het CFV, zoals gezegd algemeen belast met het toezicht op de sector, over de deelnemingen van woningcorporaties. Dat doen ze omdat deelnemingen tevens financiële risico's met zich kunnen brengen.¹⁴ Niet elke verbinding brengt dezelfde risico's mee. Daarom rangschikt het CFV de in die verbinding gevoerde activiteiten. In het jaarverslag 2011 was dat de onderverdeling: projectontwikkeling, dienstverlening, tussenholding en overig. Hieronder wordt op basis van cijfers van het CFV (2001 en 2011) een vergelijking tussen 2001 en 2010 gemaakt in het aantal verbindingen onderverdeeld naar activiteit van die verbindingen. Alleen van het jaar 2010 is de financiering per activiteit bekend. Uit het schema komt in ieder geval naar voren dat het aantal verbindingen toegenomen is. In hoofdstuk vijf worden de verbindingen van de Rotterdamse corporaties toegelicht. Een voorzichtige verwachting mag zijn dat het aantal verbindingen van de Rotterdamse corporaties waarschijnlijk zijn toegenomen.

	Aantal verbindingen	
	2001	2010
Vastgoedexploitatie	63	282
Projectontwikkeling	146	732
Dienstverlening	251	379
Tussenholding	209	278
Overig	167	473
Subtotaal		2.144
Correctie voor dubbeltellingen*		-266
Totaal	836	1.878

* Correctie nodig omdat sommige verbindingen meerdere activiteiten uitvoeren

Figuur 6 overzicht van de deelnemingen van alle Nederlandse corporaties (CFV, 2001 en 2010)

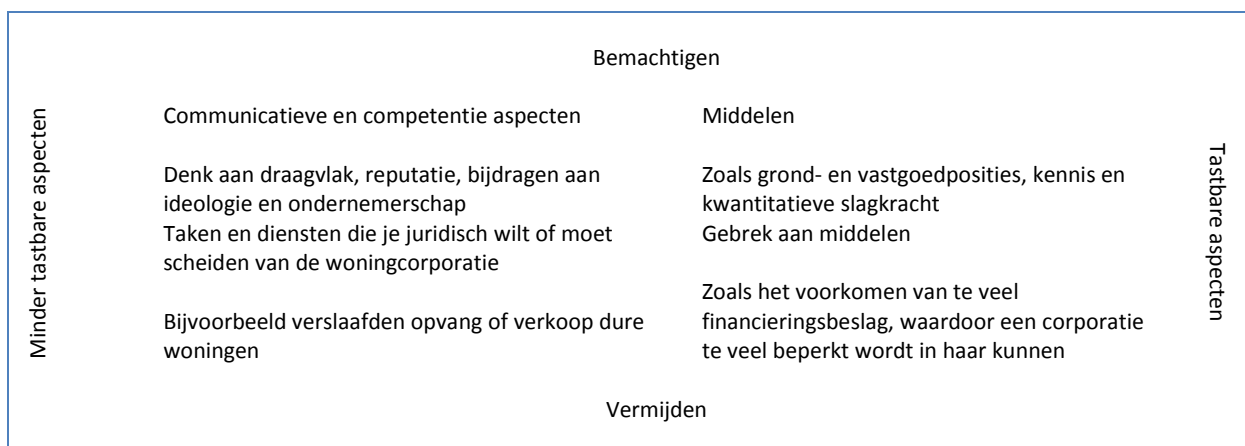
¹⁴ In 2010 was de totaal versterkte financiering van corporaties aan verbindingen (100% dochters inbegrepen), inclusief garanties 4,1 miljard euro (CFV, 2011). De uitgaven op gebied van onderhoud en investeringen bij elkaar opgeteld bedroegen 12,5 miljard euro (Aedes, 2012), Verhoudingsgewijs zijn de financiële risico's van deelnemingen dus substantieel te noemen.

Waarom werken woningcorporaties samen?

Voor corporaties bestaan talloze motieven om samen te gaan werken. Een bekend motief is de risicospreiding, onder het motto: gedeelde smart is halve smart. In de praktijk kan sprake zijn van een optelsom van verschillende motieven, die zich ook nog eens kunnen ontwikkelen gedurende de looptijd van de samenwerking.

Kazemi, Gruis & de Zeeuw (2009), maar ook Barneveld (2010) en Visscher (2011) beschrijven de toegevoegde waarde van samenwerken tussen corporaties en marktpartijen. Opvallend is dat het zowel om tastbare aspecten, zoals mensen, middelen en geld, gaat als minder tastbare aspecten zoals risico's, reputatie en ondernemerschap. Daarbinnen is een onderscheid te maken tussen de aspecten die een corporatie met behulp van de samenwerking wil vermijden en zaken die de corporatie juist wil bemachtigen. Bijvoorbeeld een corporatie tracht risico's, in de regel, te vermijden, terwijl de veronderstelde competenties van een externe partij graag verkregen willen worden. Vaak spelen meerdere motieven tegelijkertijd een rol. Voor een overzicht van motieven voor samenwerking is de volgende indeling opgesteld, zonder daarbij te beweren onuitputtelijk te zijn (figuur zeven).

Nu zijn de motieven voor het aangaan van een verbinding geen onderwerp van studie in dit onderzoek. Het overzicht heeft als doel een beeld te geven van de motieven van samenwerken, die een stuwende kracht vormen van het aangaan van verbindingen en het ontstaan van het netwerk als geheel. In het volgende hoofdstuk volgt de uitwerking van de netwerktheorie.



Figuur 7 overzicht van motieven om samen te werken

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

3.1 De definitie van netwerk

Om de netwerken van woningcorporaties te onderzoeken heeft dit centrale concept meer uitwerking. Wat is een netwerk? Een netwerk kan opgevat worden als een set van verbonden knooppunten. Deze formulering komt van Castells (2010) en is door zijn algemene karakter op alle domeinen van sociaal leven toepasbaar: sociale netwerken, stedelijke netwerken, verkeersnetwerken, financiële netwerken en digitale netwerken.

Stalder (2006) probeert het concept netwerken in brede zin te duiden. Er zijn verschillende wetenschappen die een nadere invulling hebben gegeven aan dit begrip. Stalder vertrekt allereerst vanuit de sociologische invalshoek, waarbij uitgegaan wordt van relaties tussen actoren. Daarbij gaat het om 'relational consistency between components'. Sporadische of vluchtige interactie is dus niet voldoende. Een netwerk heeft in zijn visie betrekking op duurzame verbindingen en relaties tussen de individuele identiteiten (waaronder organisaties).

Stalder vervolgt met de bedrijfseconomische redenering van de transactietheorie. In sommige gevallen is het voor bedrijven goedkoper om diensten of producten zelf te organiseren dan ze in te kopen op de markt. Inkopen op de markt gaat namelijk gepaard met transactiekosten. Het begrip transactiekosten doelt op kosten zoals marktverkenning, onderhandelingsvaardigheden en een contract opzetten. Die transactiekosten kunnen worden vermeden door productieprocessen van de diensten of goederen binnen een bedrijf te regelen. Inkopen op de markt of binnen het bedrijf organiseren vormen twee basale gedragspatronen van bedrijven om hun doelen te bewerkstelligen. Vanaf de jaren tachtig komt hier gefundeerd op empirische studie nog een derde basispatroon bij, namelijk het zakelijk netwerk. Het blijkt dat bedrijven niet alleen diensten of producten zelf organiseren of inkopen, maar ook hun doelen proberen te bereiken door hun netwerk te benutten. Hierbij werken bedrijven in meer of minder geformaliseerde wijze samen, stemmen af en vormen ketens.

Redenerend in lijn met het voorgaande bestaan netwerken al heel lang, wat nu anders is dan, pakweg 60 jaar geleden is dat de schaal verschilt. Castells (2010) schrijft in relatie hiermee dat netwerken nu pas een organiserende waarde hebben omdat de informatie- en communicatietechnieken dit mogelijk hebben gemaakt. Voorheen was het formuleren en vervolgens coördineren van een gemeenschappelijk doel van diverse partijen een intensieve bezigheid, die slechts was weggelegd voor grote centrale organisaties zoals de overheid of het leger. Door de huidige techniek kan een netwerk tegelijkertijd centrale drijfveren hebben zonder sterk organisatorisch gecentraliseerd te zijn. Een voorbeeld uit de gebiedsontwikkeling is een projectbureau. Medewerkers van zo'n projectbureau zijn vaak vertegenwoordigers of afgevaardigden van de diverse betrokken partijen. Het bureau werkt als een intermediair tussen het project met eigen realisatiedoel en de verschillende betrokken partijen met hun belangen.

Op basis van deze redenering zijn netwerken complexe organisatievormen, bijeengehouden door communicatie. Stalder (2006) voegt daaraan toe dat de elementen uit dit netwerk hun relatieve positie (ten opzichte van elkaar) continu opnieuw moeten uitonderhandelen, waardoor het netwerk dynamisch is.

Voor Castells (2010) is het netwerkconcept meer dan een organisatievorm. Hij vat het op als de dominante westerse samenlevingsvorm, die zijn weerslag heeft op alle sociale structuren en tevens gevolgen heeft voor verstedelijkingsprocessen. Hierdoor heeft zijn theorie een structuralistisch lading; een allesbepalende structuur.

Netwerken zijn, tot slot ook het domein van de organisatiekunde. Hierbij wordt het netwerk uitgelegd als een horizontale organisatievorm. In tegenstelling tot een hiërarchische organisatie, waarbij het om interne samenwerking tussen hiërarchische structuren gaat (van mensen en afdelingen bijvoorbeeld), bestaat een horizontale organisatievorm uit een duurzame samenwerking tussen organisaties. Volgens de netwerktheorie is sprake van een netwerk als:

Verskillende organisaties met één of meerdere partijen samenwerken, met als resultaat een set van verbonden knooppunten (Stalder, 2006)

In dit scriptieonderzoek staan de verbindingen tussen verschillende organisaties centraal, daarom is deze definitie voor dit onderzoek het meest bruikbaar.

3.2 Uitgangspunten van de netwerktheorie

Rowley & Baum (2008) noemen de netwerktheorie een relationele contextuele stelselmatige benadering. De benadering is volgens hen ontstaan na de empirische waarneming dat het gedrag van organisaties niet zuiver verklaard kon worden met de klassieke economische transactietheorie. Deze theorie verklaart gedrag vanuit rationele individuele afweging, onafhankelijk van anderen. Samenwerken is vanuit die optiek minder rationeel, dan zelf produceren of inkopen. Toch verschijnen vanaf de jaren tachtig onderzoeken die constateren dat er allerlei allianties en samenwerkingsverbanden zijn ontstaan in diverse branches. De verbanden zijn dusdanig samenhangend dat over een netwerk gesproken wordt.

Onderzoekers zagen namelijk dat kennisintensieve bedrijven, zoals bedrijven in de biochemische industrie of de financiële sector, meer onderlinge verbindingen aangingen (Rowley & Baum, 2008). Dit paste niet met het bestaande beeld hoe de traditionele industrieën, zoals de automobielenindustrie opereerden richting de buitenwereld. In die sector domineerde grote ondernemingen, die via het model van concurrentie zaken regelden (zie ook schema Yashino en Rangan (1995) paragraaf 2.1, figuur vier).

De oorsprong van de netwerktheorie is dus empirisch. De opkomst van de kenniseconomie (met de bijbehorende communicatie- en informatietechnologie) maakte dat (deels nieuwe) kennisintensieve bedrijven zich anders, namelijk in netwerken zijn gaan organiseren. De technologieën hebben tegelijkertijd deze organisatievorm mogelijk gemaakt.

Door de samenhang, de wederzijdse beïnvloeding en de afhankelijkheidsrelaties wordt in de netwerktheorie uitgegaan van co-evolutie (Rowley & Baum, 2008). Het netwerk beïnvloedt het handelen van actoren in het netwerk (individuen en organisaties), door te fungeren als een stelsel van kanalen waardoor informatie, kennis en andere middelen heen en weer stromen, maar waardoor tegelijkertijd ook reputaties bekend worden (Podolny, 2001). Daarmee wordt bedoeld dat gedrag gevolgen kan hebben voor relationele verhoudingen. Dit sluit aan op Giddens evolutionaire maatschappijbeeld (zie hiervoor paragraaf 2.1).

Rowley en Baum (2008) betogen verder dat de aard van het netwerk en de plaats die een organisatie hierin heeft, bepalen wie toegang heeft tot en controle heeft over middelen in het netwerk en wie kan uitblinken. De 'markt' bestaat bij de netwerktheorie nog steeds, maar is vanuit deze opvatting dan geen prijsmechanisme, maar een ontmoetingsplek en een opslagplaats van oude en bestaande uitwisselingen. Al die uitwisselingen beïnvloeden mogelijke toekomstige uitwisselingen.

De set van verbonden knooppunten ontstaat, is in ontwikkeling en dunt wellicht ooit weer uit. Dit wordt netwerkdynamiek genoemd. Hierover gaat de volgende paragraaf.

3.3 Netwerkdynamiek

Netwerkdynamiek slaat op alle netwerkveranderingen door de tijd heen. Netwerkverandering is zowel het resultaat van de contextuele veranderingen als van strategisch handelen van een organisatie zelf (Koka, Madhavan & Prescott, 2006). De omgeving en veranderingen daarin hebben effect op alle organisaties in een netwerk. Hoe een organisatie omgaat met deze externe condities varieert en wordt beïnvloed door het strategisch gedrag van een organisatie. Over strategisch gedrag, onder de noemer netwerkstrategie, volgt in de volgende paragraaf meer.

Er zijn verscheidene contextuele veranderingen te onderscheiden, zoals de eerder genoemde informatie- en communicatietechnologie, maar ook culturele veranderingen en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving kunnen enorme invloed hebben op het doen en laten van een organisatie. Al deze veranderingen stuwten of belemmerden sommige ontwikkelingen. Voor woningcorporaties zijn wat maatschappelijk acceptabel wordt gevonden om te doen en de (culturele) veranderingen daarin, zichtbaar in de regelgeving van het BBSH. Vanaf 2006 is het bijvoorbeeld door de overheid toegelaten (voor corporaties) om met geborgd geld warmte-koude opwerkinstallaties aan te leggen en te exploiteren (VROM circulaire, 2006). Zo'n beleidsmaatregel schept nieuwe mogelijkheden voor de corporaties. Koka, Madhavan & Prescott zouden dit naar alle waarschijnlijkheid opvatten als een nieuwe handelingsoptie.

Om alle verschillende en elkaar versterkende veranderingen in de omgeving hanteerbaar te maken, onderscheiden Koka, Madhavan & Prescott (2006) twee primaire omgevingsveranderingen, te weten: mate van onzekerheid en mate van overvloed. Onzekerheid wordt gedefinieerd als het onvermogen (van de managers van een organisatie) om accuraat in te schatten wat zal gaan gebeuren in de externe omgeving. Doordat de uitkomsten onbekend zijn, gaan organisaties parallel verschillende strategieën uitzetten (risicospreiding en risicodeling). Onzekerheid, en met name een toename hiervan, heeft effect op *het aantal handelingsopties van een organisatie*, in de vorm van een toename van heterogeniteit van actoren en activiteiten, verbanden en interactie. Overvloed heeft betrekking op de mate waarin middelen toegankelijk zijn voor een organisatie. Middelen is hier op te vatten als een breed begrip: alles dat nodig is om doelen te bereiken. Als gevolg van beschikbaar zijn van middelen zijn organisaties in staat om strategieën ook daadwerkelijk uit te voeren. De mate van overvloed bepaalt dus de *capaciteit van een organisatie*.

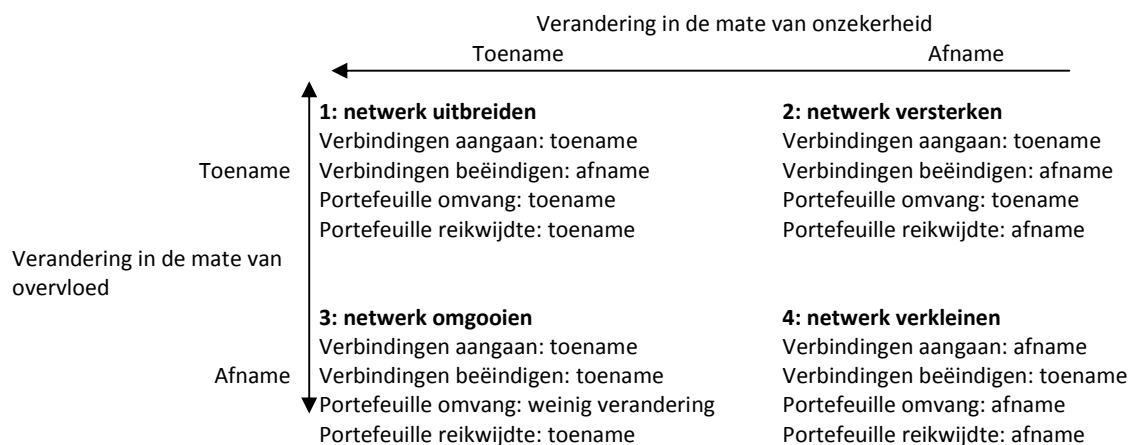
Koka, Madhavan & Prescott (2006) analyseren netwerkveranderingen aan de hand van handelingsopties van een organisatie in een netwerk. Om een voorbeeld te geven: een organisatie kan tegelijkertijd verbindingen beëindigen, nieuwe aangaan en de totale verbindingenportefeuille terugbrengen. Het nettoresultaat van deze netwerkveranderingen is dat het netwerk verkleind wordt. Dit patroon wordt netwerk verkleinen genoemd. Koka, Madhavan & Prescott (2006) komen tot vier patronen van netwerkverandering, die bij verschillende omgevingsverandering (verandering van onzekerheid en overvloed) het meest passend zijn: netwerk uitbreiden, netwerk omgooien, netwerk versterken en netwerk verkleinen. Dit totaal resulteert in figuur negen, het effect van omgevingsfactoren op de patronen van netwerkverandering.

Het is in deze scriptie niet te doen om het effect te meten dat de veranderingen van omgevingsfactoren hebben op de netwerkdynamiek van woningcorporaties. Dat reikt buiten de scope van dit onderzoek. Het model van is hier uitsluitend bedoeld als middel om netwerkdynamiek operationeel te maken bij de verzameling en de analyse van de empirische data.

Voor de volledigheid van de theorie van Koka, Madhavan & Prescott volgt hieronder nog een uitweiding. Namelijk hoe en in welke mate organisaties uiteindelijk omgaan met veranderende onzekerheid en overvloed is afhankelijk van drietal modererende effecten (Koka, Madhavan &

Prescott, 2006).¹⁵ Allereerst gaat het om de absolute mate van verandering (van zowel onzekerheid als overvloed). Is bijvoorbeeld de mate van onzekerheid hoog dan zal een toename van onzekerheid weinig reacties opleveren. Is er daarentegen heel weinig onzekerheid dan kan een lichte toename leiden tot netwerkverandering. Ten tweede gaat het om de kwantitatieve mate van verandering; veel verandering in één keer zal tot meer netwerkverandering leiden dan een aantal kleine veranderingen. Als laatste is er het modererend effect van de aard van de organisatie zelf. Welke drijfveren heeft een organisatie om te opereren in een netwerk en welke inspanningen kunnen ze in het kader van dat netwerk leveren? De strategische oriëntatie van een organisatie heeft effect op de mate waarin ze zich toestaan om actief in het netwerk te opereren, actief of defensief. Om netwerkstrategie operationeel te maken biedt de volgende paragraaf een handvat.

Het effect van omgevingsfactoren en de patroonvorming van netwerkdynamiek.



Figuur 8 Koka, Madhavan & Prescott (2006):

De items in elk kwadrant moeten beschouwd worden als een verzameling kenmerken van het netwerk, niet als losse onderdelen. Bijvoorbeeld de verandering in de mate van overvloed en onzekerheid heeft als gevolg dat verschillende partijen in het netwerk overgaan tot diverse acties in hun netwerk. Deze acties opgeteld leiden tot complete verandering van het netwerk.

Koka, Madhavan & Prescott onderscheiden zoals gezegd vier acties: verbindingen aangaan of beëindigen en veranderen van omvang en reikwijdte van de verbindingen. Verbindingen aangaan of beëindigen heeft betrekking op het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden of bestaande stopzetten. De omvang van de portefeuille gaat over het kwantitatieve aantal verbindingen die op het meetmoment actief zijn. De reikwijdte van portefeuille slaat op de variatie van en het aantal samenwerkingspartners. Variatie bijvoorbeeld in bedrijfstakken waar de partijen actief zijn.

Hieronder volgt afsluitend een nadere uitleg van de vier vormen van netwerkdynamiek.

1. Netwerk uitbreiding

In het eerste kwadrant wordt de omgeving gekarakteriseerd door een toename van de mate van onzekerheid en een toename van de mate van overvloed. Onzekerheid kan bijvoorbeeld ontstaan door een nieuwe technische uitvinding of door de invoering van een nieuwe wet en het niet zeker zijn wat het effect hiervan is. Door de onzekerheid ervaren organisaties druk om over te gaan tot risicospreiding. Ze kunnen hun portefeuille van verbindingen uitbreiden zonder dat ze bestaande

¹⁵ Met een modererend effect wordt in dit verband bedoeld op een tweede onafhankelijke variabele (naast de omgeving), waarvan wordt aangenomen dat deze een significante bijdrage heeft, die noch uit te sluiten valt, noch volledig vast te stellen valt.

verbindingen te verbreken omdat er genoeg middelen voorhanden zijn. Sterker nog, parallel aan het aangaan van nieuwe verbindingen is het versterken van bestaande verbindingen ook een manier om met onzekerheid om te gaan. Bestaande verbindingen hebben zich immers bewezen en brengen minder risico met zich mee. Daarom is het resultaat voor het gehele netwerk dat het netwerk uitbreidt.

2. Netwerk versterken

In dit tweede kwadrant is in de omgeving juist een afname van onzekerheid met een toename van overvloed. In dat geval wordt de omgeving meer voorspelbaar, terwijl genoeg middelen zijn om positie te behouden. Volgens Koka, Madhaven & Prescott (2006) leidt dit er toe dat organisaties meer kiezen voor zelfstandig opereren (risicodeling of spreiding is immers minder nodig) en/of bestaande verbindingen uit te breiden (om op die manier nieuwe partijen te weren). Met als resultaat een stabiel ons-kent-ons netwerk.

3. Netwerk omgooien

Hierbij kenmerkt de omgeving zich door toenemende onzekerheid en afname van overvloed. Dat wil zeggen terwijl de toename van onzekerheid kansen en de noodzaak tot het aangaan van nieuwe verbindingen meebrengt, zorgt de afname van overvloed ervoor dat nieuwe verbindingen juist vermeden worden omdat simpelweg niet genoeg middelen voorhanden zijn. Om met dit dilemma om te gaan, worden bestaande verbindingen verbroken en nieuwe aangegaan, veelal verbindingen met een ander soort organisaties. Op die manier neemt de omvang van het totale netwerk niet toe of af, maar verandert de reikwijdte van het netwerk.

4. Netwerk verkleinen

Het laatste patroon doet zich voor in een omgeving waar zowel een afname van overvloed als een afname van onzekerheid bestaat. In deze situatie zijn de kansen voor netwerkactiviteiten beperkt. Omdat aan de enerzijds een stabielere meer voorspelbare situatie de noodzaak tot samenwerken beperkt en anderzijds minder middelen beschikbaar zijn (en bovendien minder potentiële partners) om verbindingen aan te gaan. Volgens Koka, Madhaven & Prescott (2006) bestaat bij dit patroon een kans op een bedreigende vorm van rigiditeit, waarbij de organisatie zich concentreert op één onderdeel waar zij goed in is en zich afsluit van de buitenwereld (en op termijn aansluiting met het netwerk verliest).

Netwerkdynamiek bij woningcorporaties

In het huidige tijdsgewricht kenmerkt de omgeving van woningcorporatie zich bondig geformuleerd door weinig overvloed en veel onzekerheid. Als in een omgeving sprake is van een toename van onzekerheid en een afname van mate van overvloed dan resulteert dat in het model van Koka, Madhaven & Prescott (2006) in een patroon van netwerk verkleinen.

Er is minder overvloed omdat de Nederlandse economie in de loop van 2008 in recessie beland. Op jaarbasis groeide de economie in 2008 nog met 2%; sinds het tweede kwartaal van 2008 is al sprake van krimpende economische bedrijvigheid. Als gevolg van de economische crisis is sprake van een afname in de mate van overvloed. De crisis uit zich onder andere in dalende huizenprijzen, stagnerende huizen verkoop en een dalende trend van vertrouwen in de koopwoningenmarkt sinds 2007 (OTB, 2012). De economische crisis blijft niet beperkt tot de woningbouw. Een sterke toename van leegstand van kantoren en de daardoor verminderde beleggings- en verkoopwaarde is de realiteit in bij commercieel vastgoed.¹⁶ De Rotterdamse vastgoedmarkt vertoont duidelijk bouwproductiedaling, van rond de 2.800 woningen in 2008 en na 2008 loopt dat terug naar gemiddeld 2.300 afgekomen woningen per jaar (RotterdamDATA).

¹⁶ <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/05/11/dnb-vreest-voor-de-gevolgen-van-de-vastgoedcrisis/>

Als gevolg van de bestaande politiek-maatschappelijke discussies omtrent de taken van woningcorporatie, de derivatenperikelen bij Vestia en de daaruit voortkomende roep om verscherpt toezicht is de onzekerheid voor corporaties hoog te noemen (NRC, 2012). Het is de vraag of er een toenemende mate van onzekerheid door de corporaties wordt ervaren of dat er sprake is van permanent veel onzekerheid. Een permanente status van onzekerheid heeft een dempend effect op de handelingsopties van organisaties. Mogelijk dat in lijn met Koka, Madhavan & Prescott (2006) er het modererende effect optreedt, dat bij hoge onzekerheid de 'extra' onzekerheid niet leidt tot aanpassingen in het opereren in het netwerk. De sector kampt namelijk al een tijd met onzekerheid als gevolg van ingevoerde gewijzigde Europese regelgeving (eind 2011).

Op basis hiervan blijven als te verwachten netwerkverandering twee patronen over: netwerk omgooien of netwerk verkleinen. Is er een door de corporatiesector ervaren toename van de mate van onzekerheid dan volgt hieruit het patroon van netwerk omgooien. Is er een afname van de mate van onzekerheid dan resteert het patroon van netwerk verkleinen. Het veldonderzoek zal hier mogelijk duidelijkheid over verschaffen.

Als derde modererend effect noemen Koka, Madhavan & Prescott (2006) de strategische oriëntatie en de daaruit voortkomende gehanteerde netwerkstrategie, daarover hierna meer.

3.4 Netwerkstrategie

Strategie kent vier vormen, zoals is omschreven in paragraaf 2.1, met bij elke vorm bijbehorende strategische handelingen. Het gaat om plannen, visie vormen, ondernemen en leren. Deze paragraaf heeft betrekking op strategisch gedrag in de (relationele) netwerk omgeving. Onder netwerkstrategie wordt verstaan het opereren in een netwerk om op die manier externe (kennis)bronnen - waarmee concurrentievoordelen behaald kunnen worden - te verkrijgen en te managen. Het netwerk vormt een sociale organisatiestructuur dat aanzet tot strategisch handelen om zo concurrentievoordelen te behalen (Rowley & Baum, 2008). Hieronder volgen voorbeelden van strategisch handelen in een netwerk om af te sluiten met een indeling van vier vormen van netwerkstrategie.

Strategisch handelen: positie, bereik, partnerselectie en netwerkondernemerschap

Een deel van het netwerkonderzoek richt zich op het meten van de effectiviteit van het netwerk. Met andere woorden, wat levert het netwerk op. Dit doen onderzoekers bijvoorbeeld door het netwerk in relatie te brengen tot het aantal verkregen patenten. Ander onderzoek concentreert zich op de effecten van het hebben van een bepaalde positie in het netwerk. Een centrale positie in het netwerk vergroot namelijk het bereik. Dit wordt uitgedrukt in de hoeveelheid tussenstappen die een partij moet zetten om bij een nieuwe partner te komen en hoe minder moeite het kost aan nieuwe partners te komen. Geconcludeerd wordt dat in kennisintensieve sectoren het netwerk steeds belangrijker wordt voor strategisch handelen en bedrijfssucces (Shapiro & Varian, 1999).

Samenwerken levert dus toegang tot hulpbronnen, maar samenwerken heeft ook consequenties. Rodley en Baum (2008) noemen in dit kader zaken als status en reputaties, uitspelen van partners en het kunnen managen van alle samenwerkingsverbanden. Partnerselectie vormt dan ook een belangrijk thema in de netwerktheorie. Het wordt benaderd als een risico-onzekerheidsprobleem. Dit begrip heeft betrekking op het fenomeen dat het aangaan van relaties altijd gepaard gaat met risico's (bijvoorbeeld opportunistisch gedrag) en onzekerheden (levert het meer op dan dat het me kost). Risico's en onzekerheid verminderen kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door vooral lokale verbanden aan te gaan in de veronderstelling dat deze partijen beter te controleren zijn, opnieuw oude partners te betrekken (je weet al wat je aan ze hebt) of door samenwerking aan te gaan met de partners van partners (belang van reputaties). Door dit gedrag ontstaat er een klein

lokaal gesitueerd cluster met intensieve relaties. Netwerkstrategie heeft daarmee ook betrekking de patronen die ontstaan als gevolg van partnerselectieprocessen (Rowley & Baum, 2008).

Om goed te kunnen opereren in netwerken moet een manager een goed begrip hebben over hoe netwerken ontstaan en veranderen in de loop der tijd. Managers die de capaciteit hebben, zo luidt de veronderstelling van Koka, Madhavan & Prescott's (2006), om veranderingspatronen te herkennen en de gevolgen ervan te begrijpen, zijn in staat zich te richten op een betere positie te manoeuvreren. Hierbij sluiten ze aan bij het gedachtegoed over netwerkondernemerschap.

Binnen de netwerktheorie bestaat discussie over de vraag in hoeverre individuele actoren in het netwerk in staat zouden kunnen zijn om hun sociale netwerk zodanig te begrijpen dat ze het ook kunnen beïnvloeden. Empirisch onderzoek laat zien dat partijen en actoren acties ondernemen om de relaties in hun netwerk te veranderen. Zoals het wegnemen van hindernissen, die nieuwe partijen moeten nemen voordat ze het netwerk binnen kunnen komen. Maar Rowley & Baum (2008) geven aan dat weinig bekend is van het effect van dergelijke acties op de langere termijn. Dit aspect van de netwerktheorie wordt 'netwerkondernemerschap' genoemd.

In dit onderzoek staat de effectiviteit het netwerk van ontwikkelende corporaties niet centraal. Het is hier te doen om de netwerkstrategieën te achterhalen. Bij het achterhalen van de gehanteerde netwerkstrategie kan op basis van Mintzberg een onderscheid gemaakt worden in:

- Onderscheid proces: opzettelijk of emergent
- Onderscheid inhoud: tastbare posities en of universele perspectieven

Met als resultaat een indeling naar vier type handelingen: plannen, ondernemen, visie vormen en leren. Gecombineerd met de verschillende vormen van hiervoor beschreven netwerkstrategie levert dat het volgende model op. Dit model zal in hoofdstuk vijf operationeel gemaakt worden.

		Strategie als een proces	
		Opzettelijk plan	Emergent patroon
Strategie als inhoud	Tastbare posities	Netwerkpositie	Netwerkkansen
	Universeel perspectief	Netwerkondernemerschap	Netwerkpotentie

Figuur 9 vier vormen van netwerkstrategie

Beredeneerd vanuit het standpunt van een individuele organisatie in haar eigen netwerk heeft **netwerkpositie** betrekking op het bewust plannen van een beoogde tastbare positie in dat netwerk. De partij heeft bijvoorbeeld de doelstelling om alleen met de partners van haar eigen partners nieuwe verbindingen aan te gaan. Dit vormt een tastbaar criterium voor bewuste vorm van partnerselectie.

Netwerkondernemerschap veronderstelt allereerst dat een organisatie kennis heeft van op zijn minst haar eigen positie, maar eigenlijk van het gehele netwerk. Om vervolgens daar ook bewust op te sturen met behulp van een universeel perspectief. Zo'n universeel perspectief kan bijvoorbeeld zijn dat een organisatie zijn verbindingenportefeuille in balans wil houden met risicovolle en niet-risicovolle verbindingen en hier een actief beleid op voert.

Het benutten van kansen die ontstaan in het netwerk valt onder de noemer **netwerkkansen**. Mogelijke concrete kansen dienen zich aan of worden door een organisatie zelf gecreëerd om vervolgens deze kansen ook te verzilveren door erop in te springen als organisatie. Het gevolg is een netwerkstrategie, die minder bewust cq. vooraf opgesteld is en daardoor emergent van karakter is.

Als laatste de meer universele opvatting die een organisatie over haar netwerk kan hebben, in de vorm van **netwerkpotentie**. Een organisatie die haar netwerk beschouwt als een bron van potentiële middelen die aan haar eigen organisatiedoelstellingen kunnen bijdragen, maar minder stuurt op de directe concrete output van deze bronnen valt onder de strategievorm met een universeel perspectief met een emergent patroon. De netwerkstrategievorm netwerkpotentie heeft te maken met de algemene visie dat van het netwerk geleerd kan worden (kennis) en dat daardoor mogelijkheden kunnen ontstaan.

Voordat deze netwerkstrategieën nader worden geoperationaliseerd wordt in het volgende hoofdstuk eerst de casus nader uiteen gezet.

Hoofdstuk 4 De case Rotterdam

4.1 Toelichting op de casus

De woningcorporatiesector bestaat uit zo'n 400 woningcorporaties¹⁷, die qua aard en omvang sterk van elkaar kunnen verschillen. Om de prestaties van corporaties te kunnen vergelijken onderscheidt het CFV elf referentiegroepen. Op basis van het aantal verhuurbare eenheden worden corporaties klein, middelgroot of groot genoemd. Het type vastgoed vormt een ander kenmerk van een corporatie. Bijvoorbeeld het onderscheid tussen vooroorlogse of naoorlogse voorraad of het verschil tussen meergezinswoningen (appartementengebouwen) en eengezinswoningen. De doelgroep die een corporatie bedient, is nog een kenmerk. Hebben de corporaties bijvoorbeeld een specifieke doelgroep zoals studenten- of ouderen of bieden ze woningen aan voor diverse doelgroepen. Tot slot vormt de locatie van het werkgebied van een corporatie een belangrijke context; een corporatie in Emmeloord opereert anders dan een corporatie in Den Haag als gevolg van cultuur, locatie- en woningkenmerken (anders dan een corporatie in Den Haag).

Daarom is in dit onderzoek gekozen om de locatie van de te bestuderen corporaties stabiel te houden. Die stabiele locatie is Rotterdam geworden. Dat heeft een pragmatische reden: ik werk bij de woningcorporatie Woonstad Rotterdam als projectontwikkelaar. Dat versterkt de onderzoekbaarheid, omdat bijvoorbeeld gemakkelijker toegang verkregen kan worden tot de papieren versies van jaarverslagen. Vervolgens is gekozen om als perspectief de vier grootste corporaties te hanteren. Een argument daarvoor is dat zij in dezelfde referentiegroep als grote herstructureringscorporatie zitten, waardoor zij veel kenmerken delen. Door de omgeving en de kenmerken van de corporaties zoveel mogelijk vergelijkbaar te maken, is de door hun gevolgde netwerkstrategie minder beïnvloed.

De casus moet een beeld opleveren van het netwerk en de gevolgde netwerkstrategie van Rotterdamse woningcorporaties. Om een volledig beeld van de sector te genereren zou dit onderzoek herhaald moeten worden in andere regio's en op de overige corporaties moeten worden toegepast. Tegelijkertijd zijn in andere gemeente ook herstructureringscorporaties actief. Herstructureringscorporaties vormen een dominante groep corporaties. Van de 400 corporaties in Nederland zijn twaalf corporaties grote herstructureringscorporaties en 46 middelgrote en kleine herstructureringscorporaties. Deze 58 corporaties bezitten ruim 1 miljoen van de in totaal 2,4 miljoen corporatiewoningen in Nederland (CFV, 2010). Deze corporaties delen veel kenmerken zoals de aard van het vastgoed en herstructureringsopgaven, waar zij voor staan. Op basis van dit gegeven lijkt het logisch te veronderstellen dat het bestuderen van de Rotterdamse casus inzicht biedt op het netwerkgedrag van herstructureringscorporaties in het algemeen. Als gevolg van lokale kenmerken zal de vergelijking niet één op één zijn, maar de Rotterdamse casus zal naar verwachting geen unicum zijn in Nederland.

De resultaten van het onderzoek naar deze case zijn uitgewerkt in het volgende hoofdstuk. Om deze resultaten goed te begrijpen volgt eerst een beschrijving van de Rotterdamse context waarin in de corporaties acteren.

¹⁷ http://www.cfv.nl/taken/informatievoorziening/de_corporatiesector_in_cijfers

4.2 Kenmerken van Rotterdamse woningmarkt

Rotterdamse woningmarkt

De gemeente Rotterdam telt in 2011 bijna 290.000 woningen.¹⁸ Een ruime meerderheid, zo'n 190.000 daarvan zijn huurwoningen, de rest is koop. De vijftien corporaties actief in Rotterdam bezitten opgeteld meer dan 126.000 woningen. Van de vijftien zijn er vier grote corporaties, te weten Havensteder, Vestia, Woonbron en Woonstad. De vier grote corporaties hebben bij elkaar zo'n 130.000 verhuurbare eenheden. Dit getal is (deels) met bedrijfsruimtes en onzelfstandige verhuureenheden (denk aan kamerverhuur) waardoor het niet één op één te vergelijken is met het aantal woningen. Duidelijk is wel dat deze vier corporatie een dominante positie hebben op de Rotterdamse woningmarkt.

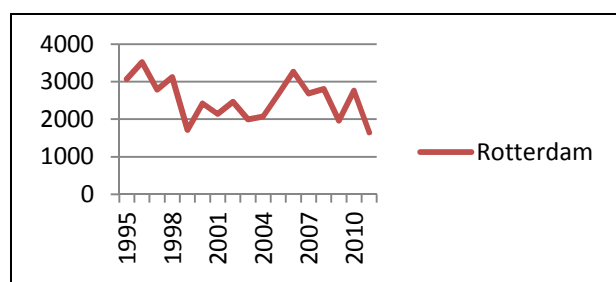
In 2010 heeft bureau Explica, in opdracht van de verenigde corporaties in het Rijnmondgebied, te weten de Maaskoepel, een rapport gemaakt over de woningmarktontwikkelingen in Rotterdam en omstreken. In dit rapport wordt teruggeblikt op de ontwikkelingen van de afgelopen tien jaar en er wordt gekeken naar de woningbehoefte in het komende decennia.

Daarin wordt een beeld geschetst van Rotterdam dat, evenals veel andere grote steden, een periode van teruggang van inwonersaantal heeft gekend van de jaren zestig tot begin jaren tachtig. Tussen 1990 en 2000 is de stad weer enigszins in omvang gegroeid. De afgelopen tien jaar is echter weer een lichte krimp van de bevolkingsomvang te zien, van zo'n 3.400 inwoners. De stad verliest per saldo inwoners door vertrek naar andere gemeenten. De vertrekkers bestaan met name uit gezinnen met kinderen. Mede door de krimp van het aantal huishoudens zijn er in de afgelopen paar jaar in Rotterdam meer woningen aan de voorraad onttrokken dan zijn toegevoegd (Explica, 2010).

jaar	bevolking	verandering	%
1960	740.100	-	-
1970	713.900	-26.200	-3,5%
1980	614.100	-99.800	-14,0%
1990	593.300	-20.800	-3,4%
2000	606.000	12.700	2,1%
2010	602.600	-3.400	-0,6%

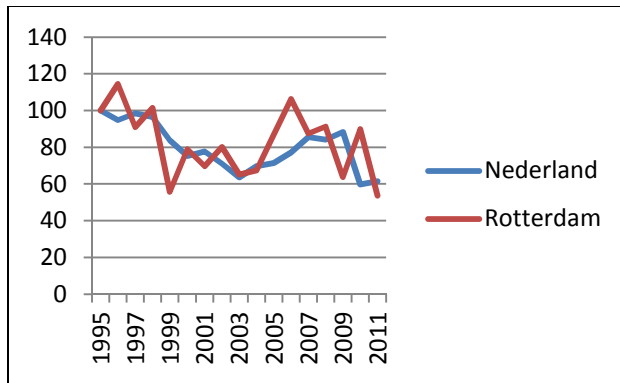
Tabel 1 Bevolkingsontwikkeling 1960-2010 (CBS)

De nieuwbouwproductie in Rotterdam bedroeg de afgelopen vijftien jaar gemiddeld zo'n 2.500, maar schommelt sterk tussen de 1.500 tot 3.500 woningen (RotterdamDATA). Rotterdamse woningbouwproductie volgt een vergelijkbare trend als de rest van Nederland, hetzij alleen met een grilliger patroon (tabel 3). Het aandeel woningen dat in opdracht van woningcorporaties is gebouwd lag in 2010 rond de 15% (Explica, 2010).



Tabel 2 De nieuwbouwproductie uitgedrukt in het aantal gestarte woningen Rotterdam (RotterdamDATA)

¹⁸ Centrum voor Onderzoek en Statistiek, RotterdamDATA bestand Wonen



Tabel 3 De nieuwbouwproductie Nederland – Rotterdam geïndexeerd (CBS)

Aantrekkelijkheid van Rotterdam

De haven en de daarbij gelieerde activiteiten als hoogwaardige industrie en transport blijven sterke economische sectoren in Rotterdam. Ook de medische sector en de onderwijssector zijn sterk vertegenwoordigd. De hoogwaardige dienstensector en innovatieprestaties liggen echter onder het landelijke gemiddelde en zijn ook laag in vergelijking met de andere drie grote steden, Amsterdam, Utrecht en Den Haag (Gemeente Rotterdam, 2012).

Deze economische kenmerken hebben mede tot gevolg dat er relatief veel laaggeschoolde arbeidsplaatsen zijn en minder middelbaar en hogeschoolde functies. Dat vertaalt zich ook naar het hoge aandeel lage inkomens in Rotterdam, dat ligt iets onder de 30%. Het gemiddeld besteedbaar inkomen in de Rotterdamse Stadsregio is met €32.500 lager dan het landelijke gemiddelde van €34.300 (Gemeente Rotterdam, 2012).

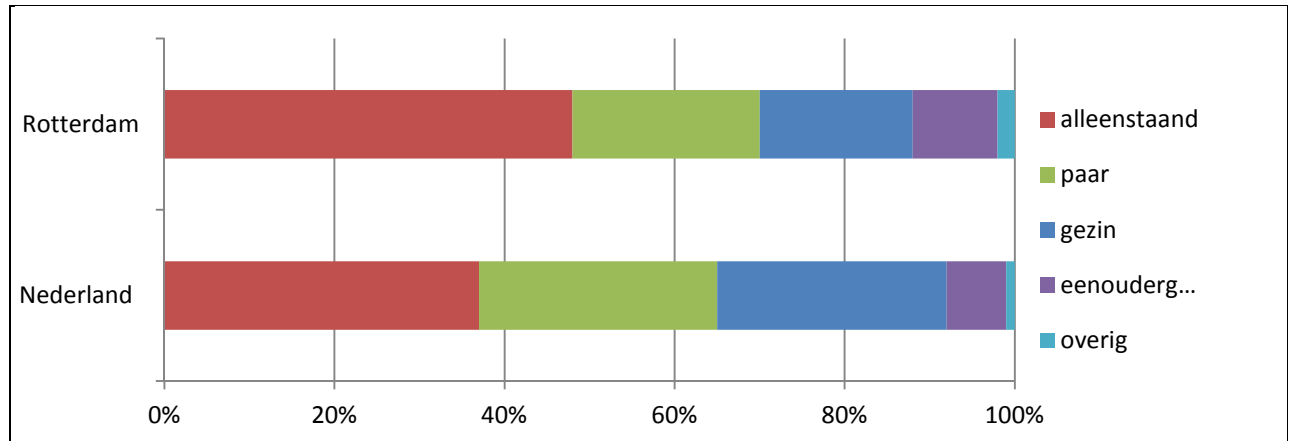
Als zwakste punten van Rotterdam worden dan ook de welvaart van de bevolking, maar ook het woon- en leefmilieu en genoemd. Er is bijvoorbeeld in vergelijking met de drie grote steden verhoudingsgewijs minder cultuur en horeca (Gemeente Rotterdam, 2011). In de jaarlijkse Gemeentelijke Atlas van 2012 worden 50 Nederlandse gemeenten met elkaar vergeleken. De gemeentelijke site schrijft hierover:

Twee lijstjes staan in de Atlas centraal: de woonaantrekkelijkheidsindex en de sociaal-economische index. Beiden zijn samengestelde indices gebaseerd op hoe Rotterdam het doet in vergelijking met andere grote steden in Nederland op een aantal indicatoren. Rotterdam is in de woonaantrekkelijkheidsindex gezakt van een 15e naar een 18e plaats. De woonaantrekkelijkheidsindex is samengesteld op basis van een econometrische analyse, niet op basis van de beleving van mensen. De index is opgebouwd uit meerdere factoren die een verschillende zwaarte zijn toegekend. Het zwaarst weegt de bereikbaarheid van banen. Daarop scoort Rotterdam een mooie derde plaats. Rotterdam staat echter helemaal onderaan in de lijst als het gaat om veiligheid. Door de oplopende werkloosheid is Rotterdam in de sociaal-economische index een plaats gezakt, van 39 naar 40. Hier speelt het relatief grote aantal laagopgeleiden de stad parten¹⁹

¹⁹ http://www.rotterdam.nl/nieuws:rotterdam_daalt_in_ranglijst_grootste_gemeenten

Inwoners van Rotterdam

Rotterdam is in vergelijking met Nederland een gemeente met een grote groep alleenstaanden. Daarnaast zijn er zijn Rotterdam minder gezinnen en paren in vergelijking met de rest van Nederland. Ook de eenoudergezinnen zijn in Rotterdam oververtegenwoordigd. Er zijn in het afgelopen decennia in Rotterdam alleenstaanden en eenoudergezinnen bijgekomen, terwijl het aantal gezinnen en paren is afgenomen. De vergrijzing is in de periode 2000-2009 niet toegenomen (Explica, 2010).



Tabel 4 Samenstelling huishoudens vergeleken met Nederland, 2009 (CBS)

De vier corporaties zijn dan ook actief in een stad met een relatief zwak woon- en leefmilieu en lage welvaart. Dat vertaalt zich ook in het feit dat ze vastgoed bezitten in 8 van 40 Nederlandse krachtwijken of zogenaamde aandachtswijken.²⁰ In deze woongebieden werden gedurende de kabinetsperiode Balkenende IV (2007-2010) extra investeringen gedaan, met het oog op de opeenstapeling van sociale, fysieke en economische problemen. Daarbij is het beleid dat wordt samengewerkt met alle betreffende overheden en instanties. Het afgelopen decennia zijn verschillende beleid- en samenwerkingsafspraken gemaakt om het woon- en leefmilieu te verbeteren en de welvaart in Rotterdam te versterken.

Het meest recente voorbeeldafpraak betreft de overkoepelende Samenwerkingsafspraken 2010-2014 tussen de gemeente en de woningcorporaties van Rotterdam. Met de titel *Samen Werken Aan Rotterdam* zijn diverse afspraken tussen de gemeente en de corporaties gebundeld. Het gaat dan bijvoorbeeld om het Programma Pact op Zuid en het akkoord over de WWI- en Krachtwijkenaanpak. De samenwerkingsafspraken moeten bijdragen aan het doel a) meer gezinnen, hoger opgeleiden en hogere inkomens voor de stad te behouden, b) dat Rotterdam Zuid op alle vlakken te verbeteringen doormaakt en c) dat meer Rotterdammers tevreden zijn met hun woonsituatie.

4.3 Kenmerken van de Rotterdamse woningcorporaties

In de hierboven beschreven context werken vijftien in Rotterdam actieve woningcorporaties aan verbetering en verhuur van hun bezit, en de vernieuwing van wijken in brede zin. Die vijftien corporaties bestaan uit elf algemene en vier specifiek op zorg en ouderen woningen gerichte corporaties. De grootste algemene corporaties zijn de eerder genoemde Havensteder, Vestia,

²⁰ De lijst van 40 Nederlandse probleemwijken die op 22 maart 2007 door Minister Ella Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie bekend zijn gemaakt. Bron: Wikipedia

Woonbron en Woonstad. Zij worden door het CFV in de referentiegroep grote herstructuringscorporatie geplaatst.²¹

De vier grote corporaties zijn allemaal ontstaan uit verscheidene fusies. Woonstad (met ruim 47.000 woningen, inclusief MGE²²) is gebaseerd op drie corporaties. In 1999 zijn de corporaties Volkswonen en Onze Woon Gemeenschap gefuseerd tot de Nieuwe Unie en in 2007 fuseerde de Nieuwe Unie met het Woning Bedrijf Rotterdam. Woonstad noemt zich *een Rotterdamse stadscorporatie die betaalbare koop- en huurwoningen aanbiedt en zich inzet voor aantrekkelijkheid van hun woningen en de wijken waar deze in staan.*²³

Door een fusie van Com.Wonen en PWS is in 2011 Havensteder ontstaan. Deze corporaties heeft zo'n zo'n 45.000 woningen in totaal, waarvan 31.000 woningen in Rotterdam. Com.Wonen is eveneens een fusieproduct van Woon Partners en VL Wonen. Havensteder heeft als missie *maatschappelijke vastgoedonderneming te zijn, die met en voor bewoners samenwerkt aan krachtige wijken met toekomstwaarde.*²⁴

Woonbron is het resultaat van fusies van woningcorporaties in de regio Rotterdam. Naast bezit in Delfshaven, Alexanderpolder en Hoogvliet, zijn zij actief onder andere in Spijkenisse, IJsselmonde, Dordrecht en Delft. In totaal heeft zij ruim 45.000 woningen, inclusief de woningen die ze verkocht onder MGE. Hiervan staan zo'n 23.000 woningen in de gemeente Rotterdam. Woonbron heeft als overtuiging dat *'wonen meer van mensen moet worden'*. Loskomen van paternalisme en het mogelijk maken van eigen keuzes is voor Woonbron daarbij van belang, omdat *zij stellen dat wie bewust kiest, met meer plezier woont.*²⁵

Vestia, om precies te zijn Vestia Groep, heeft de grootste actieradius. Zij bezitten vastgoed in Rotterdam Zuid, Noord en Hoogvliet en daarnaast in de gemeente Den Haag, Delft, Zoetermeer, Westland en Zuidplaspolder. Bovendien bezitten zij nog zo'n 7.000 woningen in Zuid Nederland (o.a. Tilburg) en 8.000 woningen in Noord Nederland (met vestigingen in Velp, Hoofddorp en Deventer). Totaal gaat het om zo'n 81.000 woningen. Het bezit van Vestia in Rotterdam beslaat zo'n 23.000 woningen. Onder Vestia Groep hangen vijftien woonbedrijven, waarvan vijf in Rotterdam gevestigd zijn. Door de lokale kennis van deze woonbedrijven stelt Vestia zich op als een corporatie die *altijd in de buurt is.*²⁶

Deze vier werken ieder hun eigen netwerk samen. Het begrip netwerk en de achterliggende theorie hoe netwerken zich manifesteren wordt in het volgende hoofdstuk uitgewerkt.

²¹ Het Centraal Fonds onderscheidt 11 referentiegroepen die een beeld van de kenmerken van de referentiegroep aangeven. Voorbeelden van andere referentiegroepen zijn: studentenhuisvesting, ouderenhuisvesting, gemiddeld profiel met een accent op eengezinswoningen etc.

²² MGE staat voor Maatschappelijk Gebonden Eigendom, dat zijn eigendomsvormen waarbij de eigenaar terugverkoopplicht of rechten heeft richting de corporatie.

²³ <http://www.woonstadrotterdam.nl/Pub/Woonstad-Rotterdam/Woonstad-Rotterdam-Home/Over-Woonstad-Rotterdam/Kerncijfers/Onze-missie-en-visie.html>

²⁴ <http://www.havensteder.nl/over-havensteder/organisatie/missie-en-visie/>

²⁵ <http://www.woonbron.nl/OVERWOONBRON/OVERWOONBRON/Pages/WieZijnWe.aspx>

²⁶ <http://www.vestia.nl/OverVestia/WieZijnWij/Pages/wiezijnwij.aspx>

Hoofdstuk 5 Veldonderzoek

Na de uiteenzetting van het theoretische kader en de context van casus in de vorige hoofdstukken volgt in dit hoofdstuk het veldonderzoek. Gekozen is om het veldonderzoek in twee fasen uit te voeren. Allereerst de verzameling van de kwantitatieve gegevens om een beeld van de oorsprong en de historische dynamiek van het gehele netwerk te vormen. Deze verzameling van data is vervolgens met enkele grafieken en tabellen gevisualiseerd. Dat resulteerde in netwerkkaarten over de periode 1995 tot en met 2010. Als aanvangstijdstip van de netwerkanalyse is 1995 gekozen. In dat jaar begon de bruteringsoperatie, hetgeen een verzelfstandiging van de corporaties meebracht. De analyse strekt tot en met 2010 omdat ten tijde van dit onderzoek de jaarverslagen van 2011 en 2012 nog niet beschikbaar waren. De netwerkkaarten maken in ieder geval twee zaken zichtbaar: a) welke partij verbonden is aan welk samenwerkingsverband en b) welke partijen met elkaar samenwerken.

Na de toelichting op de kwalitatieve gegevens en de netwerkkaarten volgt het kwalitatieve deel van het veldonderzoek. Het kwalitatieve deel bestaat uit een drietal diepte-interviews. Het doel van deze interviews was een beeld te vormen van de gevolgte en te volgen netwerkstrategie, benaderd vanuit het perspectief van de corporatie.

5.1 Kwantitatief onderzoek

Dataverzameling

Voor het kwantitatieve onderzoeksdeel van de casus zijn de jaarverslagen, voor zover beschikbaar²⁷ vanaf 1995 van de Rotterdamse woningcorporaties gebruikt als basis. Hiernaast een samenvatting van de beschikbaarheid van de jaarverslagen. Vooral vóór het wijd verspreid pdf-gebruik, wat pas halverwege de jaren 2000 op gang komt, wordt het moeilijker om de jaarverslagen te achterhalen. De papieren versie zijn ingezien bij de archiefdiensten van de verschillende corporaties. Van Havensteders voorganger PWS zijn vanaf 2004 jaarverslagen beschikbaar. Van Vestia zijn slechts de jaarstukken die vanaf 2006 online staan gebruikt. Ik heb geen gebruik kunnen maken van Vestia's archieven. De verslagen uit bijvoorbeeld 2008 melden vaak wel wanneer een samenwerkingsverband is ontstaan. Op die manier beslaat de informatieverstrekking nog wel een stuk verleden.

Woningcorporatie en haar rechtsvoorgangers	Beschikbare jaarverslagen 1995 t/m 2010
Havensteder	70%
Woonbron	100%
Woonstad	100%
Vestia	40%

Tabel 5 overzicht van beschikbare jaarverslagen

In de jaarverslagen moet, een verplichting vanuit het wettelijk kader BBSH, melding gemaakt worden van deelnemingen. Niet alle corporaties gaan met deze verplichting even consequent om in ieder jaarverslag. Het CFV meldt vanaf 2001 regelmatig in haar rapportages dat de kwaliteit van verslaglegging en de transparantie van de gegeven informatie over deelnemingen verbeterd moet worden (CFV, 2001, 2003 en 2006). In sommige jaarverslagen wordt uitgebreid beschreven met wie in welk project wordt samengewerkt, in welke juridische vorm, het ingelegd vermogen en het aandeel in de samenwerking. Soms is slechts een deel van de informatie beschreven, dan wordt wel het project vermeld, maar de andere betrokken partijen niet. Daarom is aanvullend gebruik gemaakt van internetbronnen²⁸, zoals gemeentelijke verslaglegging, projectsites, persberichten of bewonerssites. Vooral gemeentelijke openbare verslaglegging bleek een noodzakelijke aanvullende bron voor het gemis van oude jaarverslagen.

²⁷ Zie voor het overzicht van beschikbare jaarverslagen bijlage 1

²⁸ Zie voor het volledige overzicht van geraadpleegde internetbronnen bijlage 2

De jaarverslagen en internetbronnen samen vormen de input van de basisgegevens. Als gevolg van de beperktere beschikbaarheid van de jaarverslagen van PWS en Vestia kan de volledigheid van het netwerk voorafgaand aan 2006 niet gegarandeerd worden. Gezien de aanvullende internetbronnen wordt echter verondersteld dat het netwerk vanaf 2000 nagenoeg compleet is. Over de jaren 1995 tot 2000 is met minder zekerheid te stellen of de netwerkanalyse daar volledig is.

In principe zijn alle partijen individueel benoemd in het netwerk. Daarop zijn een paar uitzonderingen gemaakt. Bij sommige verbintenissen zijn de partijen samengevoegd onder bijvoorbeeld de noemer 'acht buitenlandse corporaties'. Dit is gedaan met het oog op de leesbaarheid van het netwerk. Deze acht hebben geen andere relaties in het netwerk, waardoor individuele zichtbaarheid in de netwerkkaart geen aanvullende informatie oplevert. In bijlage drie wordt zichtbaar welke partijen onderdeel uitmaken van een samenvoeging.

Tot slot is in deze netwerkanalyse entiteit Stadsherstel Historisch Rotterdam NV buiten beschouwing gelaten, ondanks dat diverse Rotterdamse corporaties hier een aandeel in hebben. De reden hiervoor is dat het niet onderzoekbaar is binnen het tijdsbestek van deze scriptie. Stadsherstel Historische Rotterdam telt anno 2012 tachtig aandeelhouders. Stadsherstel entiteiten bestaan vaak al lang en hebben als doel monumentale gebouwen te behouden en te exploiteren en werken veelal met een systeem van aandeelhouders. Die van Rotterdam is opgericht in 1980. Het is binnen het tijdsbestek van dit onderzoek niet te achterhalen welke leden in de gehele periode 1995-2010 lid waren en welke leden later zijn ingestapt.

Netwerkindicatoren

Als indicatoren voor het in kaart brengen van het netwerk zijn verschillende gegevens verzameld, hieronder een toelichting op de indicatoren.

De naam van het samenwerkingsverband

Allereerst gaat het om de naam van samenwerkingsverband. Sommige namen geven goede informatie over het verband. Bijvoorbeeld bij Wijkontwikkelingsmaatschappij Mathenesse is eenvoudig af te leiden wat het doel is: te weten een wijkontwikkeling en de locatie van de activiteiten, namelijk in de wijk Mathenesse. Bij andere verbintenissen moest meer gespeurd worden naar de aard van de verbinding, zoals bij WoonQuest BV of Stichting Flexwonen.

Het doel van het samenwerkingsverband

Vervolgens gaat het om het doel van de verbintenis te achterhalen. De diversiteit van de doelstellingen van de verbintenissen in het netwerk zijn een uiting van de reikwijdte van netwerk. Hoe meer diversiteit des te meer verschillende kennis aanwezig is in het netwerk. Als indeling voor de verschillende doelstellingen is gekozen voor dezelfde indeling als gehanteerd door het CFV. Het CFV onderscheidt de volgende doelen: vastgoedontwikkeling, vastgoedexploitatie en dienstverlening.²⁹ Dit onderscheid wordt gemaakt om toezicht te houden op de risicovolle activiteiten in deze verbindingen. Bij de verzameling van de gegevens constateerde ik dat ook nog verbintenissen aangegaan zijn met andere doeleinden dan die door het CFV onderscheiden worden. Omdat hier waarschijnlijk minder risico's mee gepaard zijn, plaatst het CFV die andere doeleinden onder de categorie overig. Om een volledig beeld te krijgen heb ik een aanvulling gemaakt. De aanvulling bestaat uit drie doelen: te weten beleid-kennisontwikkeling, maatschappelijk doel en een communicatief doel.

²⁹ De twee andere doelen namelijk tussen holding en overig, zijn voor dit onderzoek niet relevant. Een tussenholding is een 100% dochter en geen onderwerp van dit onderzoek omdat daar niet wordt samengewerkt met anderen. De overige categorie heb ik voor dit onderzoek wel benoemd.

Vastgoedontwikkeling	Nieuw te vervaardigen vastgoed en nieuw te transformeren vastgoed
Vastgoedexploitatie	Exploitatie en beheer van bestaand onroerend goed, inclusief de exploitatie van nagelvaste installaties, bijvoorbeeld energie-installaties
Dienstverlening	Diverse dienstverlening, bijvoorbeeld: schoonmaak- en tuinonderhoudbedrijven, makelaarsdiensten en VvE beheerdiensten
Beleid-kennisontwikkeling	Onder vallen verbintenissen met als doel beleidsafstemming of kennisontwikkeling, zoals belangenvereniging Maaskoepel
Maatschappelijk doel	Bijvoorbeeld Stichting Durban Rotterdam Housing Project, een stichting die een geldlening is aangegaan met een Zuid-Afrikaanse 'woningcorporatie' voor de ontwikkeling van woningbouwprojecten
Communicatief doel	Bijvoorbeeld Stichting Informatiecentrum Hoogvliet, een stichting die informatie verstrekt over de vernieuwing van Hoogvliet
Tabel 6 indeling van de in dit onderzoek onderscheiden doelen van verbindingen	

De juridische entiteit

De wet bepaalt de juridische kaders en regels in het geval een juridische entiteit een rechtspersoonlijkheid bezit is. Zoals eerder gesteld (paragraaf 2.1) geeft de vorm van de entiteit wel inzicht in de juridische zwaarte. In de data is onderscheiden: besloten vennootschap, een commanditaire vennootschap, een naamloze vennootschap, een vennootschap onder firma, een stichting en een vereniging.

De betrokken partijen

De bij het samenwerkingsverband betrokken partijen in kaart gebracht en ingedeeld naar branche (woningcorporatie, bestuurlijke overheid, aannemer, ontwikkelaar, belegger, bank, onderwijs, makelaardij, energie en zorg). Door deze indeling te maken kunnen uitspraken worden gedaan over het netwerk en de reikwijdte. Hoe meer branches actief zijn in het netwerk des te groter de reikwijdte.

Oprichting, afsluiting en looptijd

Door het oprichtingsjaar en eventuele afsluitingsjaar van het samenwerkingsverband te verzamelen ontstaat het beeld van de looptijd van de samenwerkingsverbanden. Tevens ontstaat dan een beeld van het aantal opgerichte en afgesloten verbintenissen per jaar, alsmede daaruit volgend het totaal aantal verbintenissen per jaar. Op deze manier kan de netwerkdynamiek in beeld gebracht worden.

Fusies en de netwerkkaarten

Het perspectief van deze casus is van de vier grootste Rotterdamse woningcorporaties. De fusieactiviteit van de deze corporaties is aanzienlijk te noemen (zie ook paragraaf 4.3). In de netwerkkaarten is het netwerk van Woonstad een optelsom van alle verbintenissen die Woonstads fusiepartners zijn aangegaan ook al waren de corporaties in dat jaar nog niet gefuseerd. Hetzelfde geldt voor Woonbron en Vestia.

De recentste fusies zijn het samengaan van PWS en Com.Wonen en het opgaan van studentenhuisvester Stadswonen in de Vestia Groep. Beide zijn geëffectueerd in 2011. Omdat de netwerkkaarten gebaseerd zijn op de jaarverslagen tot en met 2010 zijn deze twee laatste fusies niet zichtbaar in de netwerkkaarten. Met andere woorden PWS en Stadswonen zijn nog zelfstandige corporaties in de netwerkanalyse.

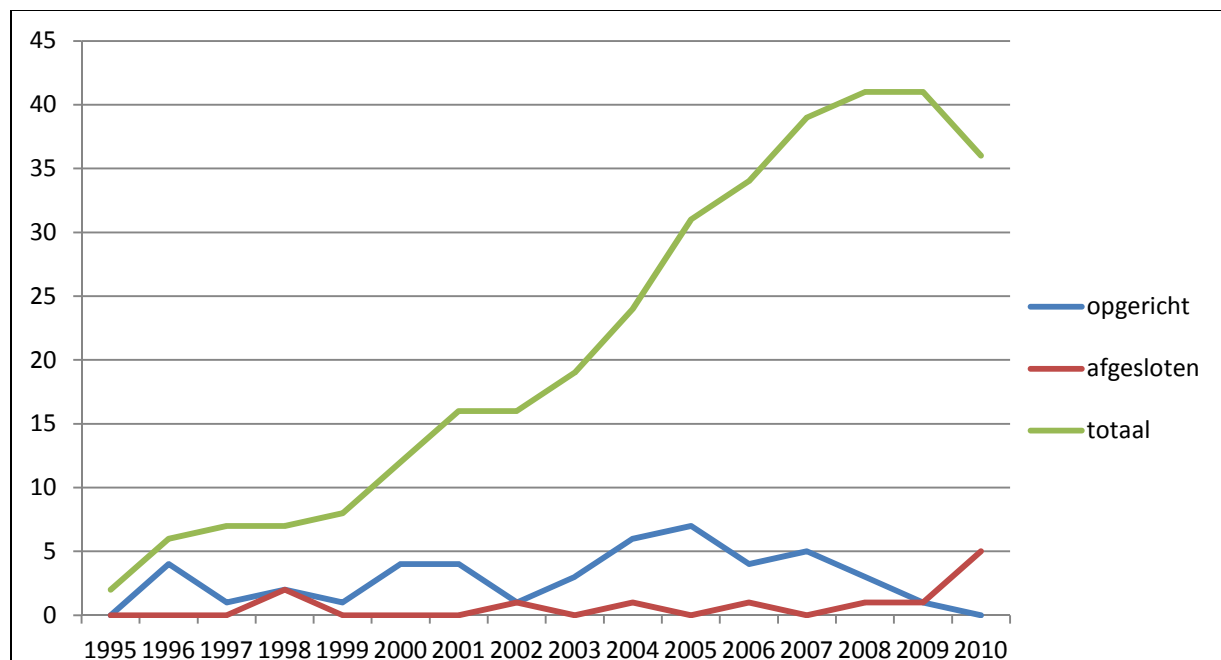
Netwerkdynamiek

De netwerkdynamiek wordt bepaald door het aantal verbindingen per jaar. Die vertonen de afgelopen vijftien jaar een stijgende lijn; van twee verbindingen in 1995 naar 36 verbindingen in 2010, met 40 als hoogste aantal verbindingen in 2008 en 2009. De toename heeft kunnen ontstaan doordat in die vijftien jaar gemiddeld bijna drie verbindingen per jaar werden aangegaan en er gemiddeld nog geen één werd afgesloten (0,75). Het lijkt erop dat de groei van het netwerk met

groeisurten gaat. In 1996 is de eerste groeisurt, waarna het netwerk relatief een aantal jaren stabiel blijft tot in 2000 en 2001 de volgende speurt zich aandient. 2002 is weer een relatief een stabiel jaar en dan volgt vanaf 2003 tot en met 2007 een duidelijke periode van groei. Het grootste aantal nieuwe verbindingen ontstond in de jaren 2004 en 2005, met respectievelijk zes en zeven verbindingen.

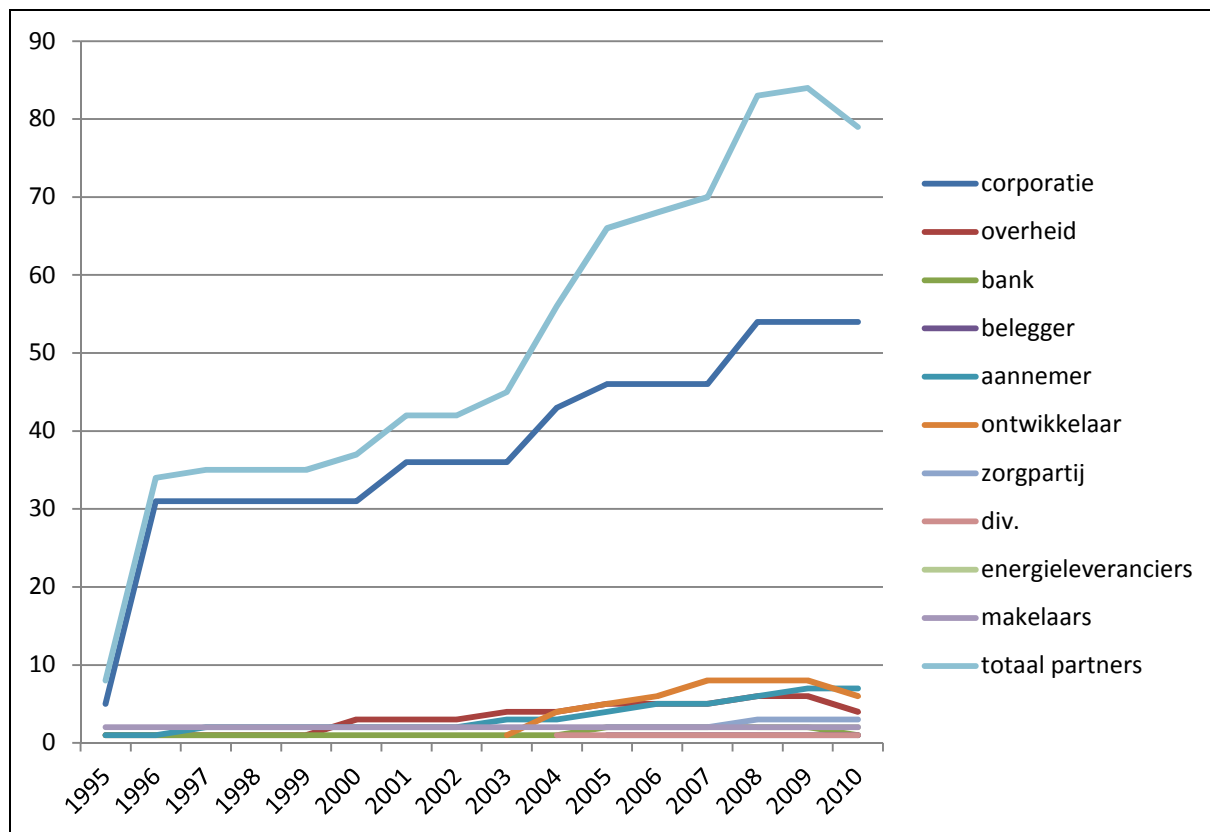
In totaal worden in de periode 1995 tot en met 2010, 47 unieke verbindingen aangegaan, waarvan 35 anno 2010 nog actief zijn. De eerste echte terugloop van het aantal verbindingen in de afgelopen vijftien jaar vond plaats in 2010. Van de totaal twaalf afgesloten verbindingen, werden er vijf in 2010 beëindigd. Dat is in vergelijking met de veertien voorgaande jaren veel, omdat in die periode hoogstens twee verbindingen per jaar afgesloten werden en vaker (bij negen van de veertien jaar) geen.

De gemiddelde looptijd van de twaalf gesloten verbindingen bedroeg bijna zeven jaar. De verbindingen die anno 2010 nog lopen bestaan gemiddeld 6,5 jaar. Van de 35 lopende verbindingen bestaan er acht meer dan tien jaar.



Figuur 10 Aantal verbindingen 1995-2010

Naast het aangaan en afsluiten van verbinding is het voor het bepalen van de netwerkdynamiek ook van belang om meer inzicht in de reikwijdte van het netwerk te hebben. De reikwijdte van een netwerk wordt in belangrijke mate gevormd door variatie van partners. Een nieuwe partneren/ of een partner uit een andere branche versterkt de reikwijdte van het netwerk (Koka, Madhavan & Prescott, 2006).

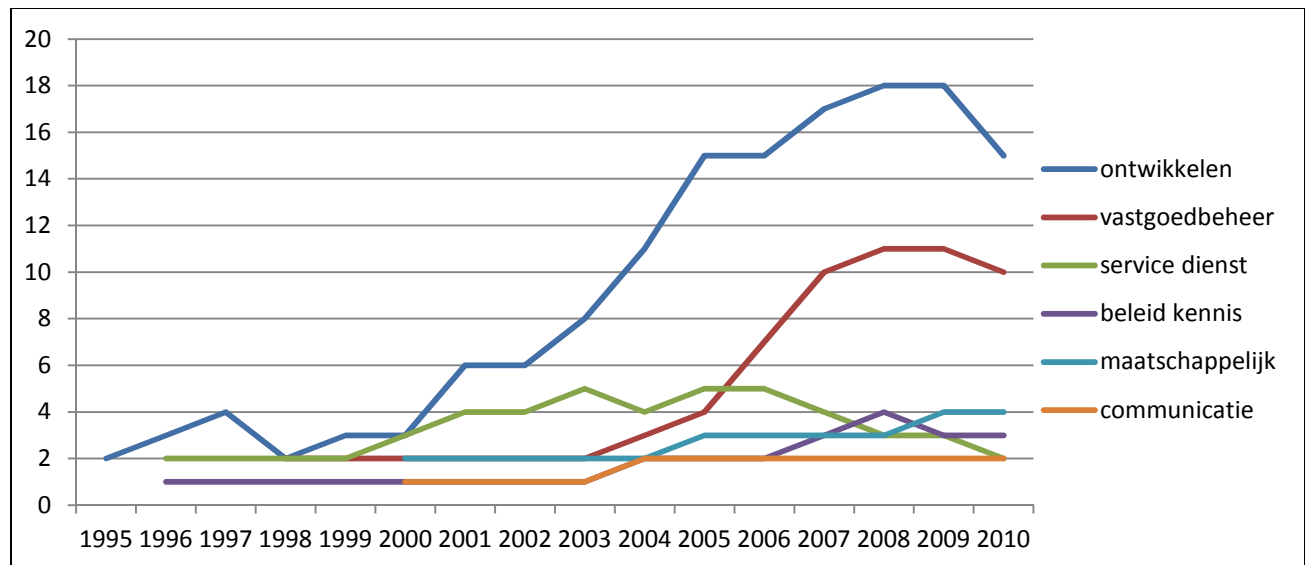


Figuur 11 Het aantal en het soort partners in netwerk 1995-2010

In het netwerk worden tien soorten sectoren onderscheiden. De corporatiesector is in elk jaar het sterkst vertegenwoordigd. De overheid, de banken (Bank Nederlandse Gemeenten), de aannemers en de makelaars raken vanaf midden jaren negentig betrokken in het netwerk. De ontwikkelaars verschijnen vanaf 2003 in het netwerk. De beleggers en de zorgpartijen volgen in 2005 en als laatst sluiten in 2008 de energieleveranciers zich aan.

Het grootste qua aantal partners is het netwerk in 2009 met 84 partijen. Ondanks dat een sterke terugloop in aantal verbindingen is waar te nemen in het jaar 2010, 12%, van 41 naar 36 verbindingen, loopt het aantal partners in het netwerk maar met 6% terug. Het totaal aantal partners zakt van 2009 in 2010 van 84 naar 79 partners. De ontwikkelaars en de overheid zijn de sectoren waar partijen zich terugtrekken. Het aantal ontwikkelaars loopt terug van acht naar zes en van de overheden trekken twee van de zes zich terug. Daarmee kan gesteld worden dat de reikwijdte ondanks de afname van het aantal verbindingen nog redelijk wordt gehandhaafd.

Entiteiten worden voor diverse doeleinde opgericht. Om inzicht te krijgen in de soort doelen en hoe deze in de periode 1995-2010 zich manifesteren is grafiek twaalf gemaakt. Verbindingen met als doel ontwikkelen hebben altijd de boventoon gevoerd, vastgoed beheer is daar vanaf 2004 bijgekomen. Het zijn ook deze twee doelen die teruglopen in aantallen in 2010.



Figuur 12 verdeling van verbindingen naar doelen 1995-2010

Netwerkaarten

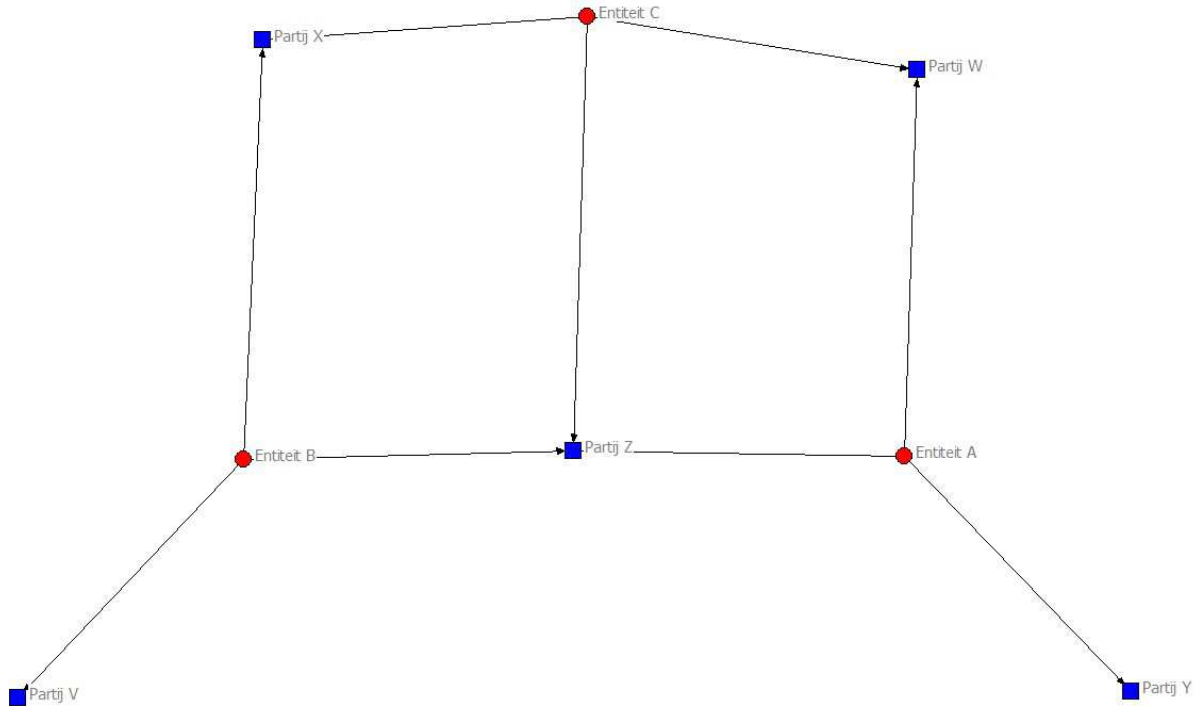
De ontwikkeling van het netwerk van de vier grootste Rotterdamse woningcorporaties in de periode 1995 tot en met 2010 laat zich onderverdelen in drie fasen. Voor elke fase worden ter illustratie van de kenmerken van deze fase netwerkaarten toegevoegd. In het kader van dit onderzoek zijn tweejaarlijkse netwerkaarten gedurende de periode 1995-2010 gemaakt. Met behulp van het softwarepakket UciNet (Borgatti, Everett & Freeman, 2002) kunnen knooppunten in het netwerk worden gevisualiseerd. Om dat te realiseren diende eerst een dataset in Excel te worden opgesteld van partijen en hun verbindingen.

In sterk vereenvoudigde vorm van ziet deze data er zo uit.

Jaar 1	Partij V	Partij W	Partij X	Partij Y	Partij Z
Entiteit A	0	1	0	1	1
Entiteit B	1	0	1	0	1
Entiteit C	0	1	1	0	1

Tabel 7 voorbeeld data invoer

In jaar 1 zijn er drie verbindingen en vijf partijen. Partij Z heeft de meeste verbintenissen, namelijk drie. Partij X en W hebben er ieder twee en V en Y zijn verbonden met het netwerk via één verbintenis. Dat levert de volgende netwerkaart op.



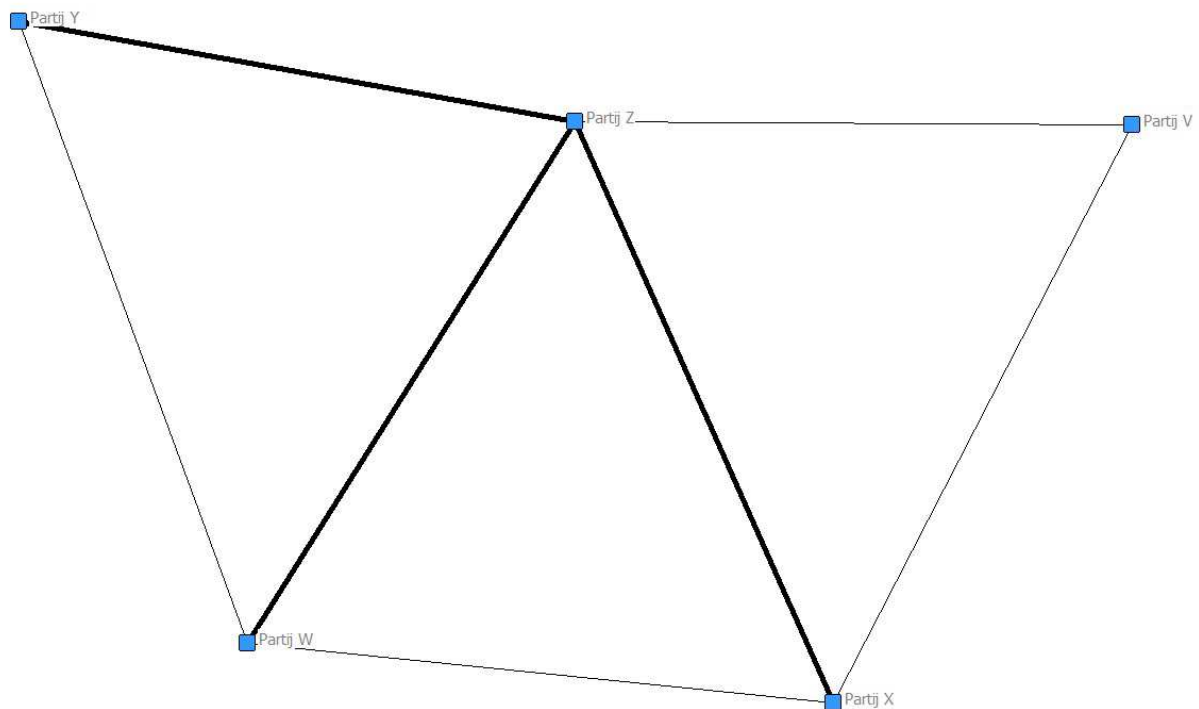
Figuur 13 voorbeeld van netwerk van verbonden knooppunten

Dit is een kaart van de knooppunten (in dit onderzoek de formele entiteiten) en de daarmee verbonden partijen. Door te turven wie met elkaar samenwerkt, ontstaat een dataset van onderlinge verbondenheid; bijvoorbeeld partij X werkt slechts met Z samen, maar partij Z werkt met Y en X samen. Deze data zien er zo uit:

	Partij V	Partij W	Partij X	Partij Y	Partij Z
Partij V	0	0	1	0	1
Partij W	0	0	1	1	2
Partij X	1	1	0	0	2
Partij Y	0	1	0	0	2
Partij Z	1	2	2	2	0

Tabel 8 voorbeeld invoer data

Met behulp van Ucinet (NetDraw) leveren deze data het volgende beeld op.



Figuur 14 voorbeeld netwerk en de mate van onderlinge verbondenheid

Partij Z heeft in dit voorbeeld, met vier verbindingen, de meest centrale positie, daarna volgen W en X met ieder drie verbindingen. Y en V hebben ieder slechts twee verbindingen met het netwerk. De positie van een partij in het netwerk heeft invloed op de prestaties van een organisatie. Welk profijt een partij heeft van zijn of haar positie ten opzichte van het gehele netwerk, hangt volgens Shipilov (2009) af van een drietal factoren.

Allereerst de mate waarin een partij in staat is heterogene informatie en andere middelen die via het netwerk bereikbaar worden, geschikt te maken voor eigen doelen. Die vorm van effectiviteit valt buiten de scope van dit onderzoek. Ten tweede gaat het om de mate van historisch opgebouwde meervoudige verbanden. Het idee hierachter is dat de mate van meervoudige verbanden de mogelijkheden om non-coöperatief gedrag te voorkomen beïnvloedt. Hoe meer meervoudige verbanden, oftewel partijen komen elkaar bij verschillende verbanden tegen, hoe meer bescherming tegen opportunistisch gedrag is de stelling, omdat negatief gedrag in ene deelneming invloed kan hebben op een andere deelneming. Als laatste noemt Shipilov (2009) de mate van onderhandelingskracht. Onderhandelingskracht wordt mede bepaald door de beschikking over informatie, die anderen uit het netwerk niet hebben. In het bovenstaande voorbeeld beschikt partij Z over kennis afkomstig van partij V, die partij Y niet heeft. Kortom, een centrale positie brengt andere voordelen met zich mee dan een meer geïsoleerde positie.

De dikte van de lijn geeft aan dat de partijen meerdere verbintenissen delen. Dit wordt uitgedrukt in de zogenaamde tie-strength. Dat betekent dat, hoewel Partij Y slechts twee verbindingen heeft, deze partij sterker verbonden is met het netwerk dan partij V.

Op deze wijze is het netwerk in de periode 1995-2010 tweejaarlijks in kaart gebracht. In bijlage vier zijn alle netwerkkaarten opgenomen. Deze periode laat zich onderverdelen in drie fasen. Fase 1 van 1995 tot en 1999, fase 2 2000-2007 en fase 3 2008-2012. Per fase is één jaar uitgelicht dat exemplarisch is voor de betreffende fase. Dat zijn respectievelijk de jaren 1997, 2004 en 2010.

Fase 1 Stabiel klein netwerk

Netwerkuitbreiding

De beginperiode van 1995 tot en met 1999 kenmerkt zich door weinig netwerkdynamiek. Het netwerk is in vergelijking met fase 2 en 3 nog erg klein.

	Verandering
Verbindingen aangaan	Lichte toename
Verbindingen beëindigen	Nihil
Portefeuille omvang	Lichte toename
Portefeuille reikwijdte	Lichte toename
conclusie	Lichte mate van netwerkuitbreiding

De netwerk dynamiek kan in de termen van Koka, Madhaven & Prescotts (2006) als netwerkuitbreiding worden omschreven.

Corporatie als dominante partij

Een lichte toename van het aantal verbindingen is te zien, van twee in 1995 naar acht verbindingen in 1999. Twee verbindingen worden beëindigd in het jaar 1998, maar in de overige jaren worden geen verbindingen beëindigd. Reikwijdte is een uiting van het aantal nieuwe partners en het aantal nieuwe type partners. In deze periode groeit het aantal partners van 10 tot 37 partijen. Van de 37 is de corporatiesector met 31 partijen het dominantst. Dat de reikwijdte maar licht groeit, zit vooral in het gelijk blijven van het aantal verschillende partners.

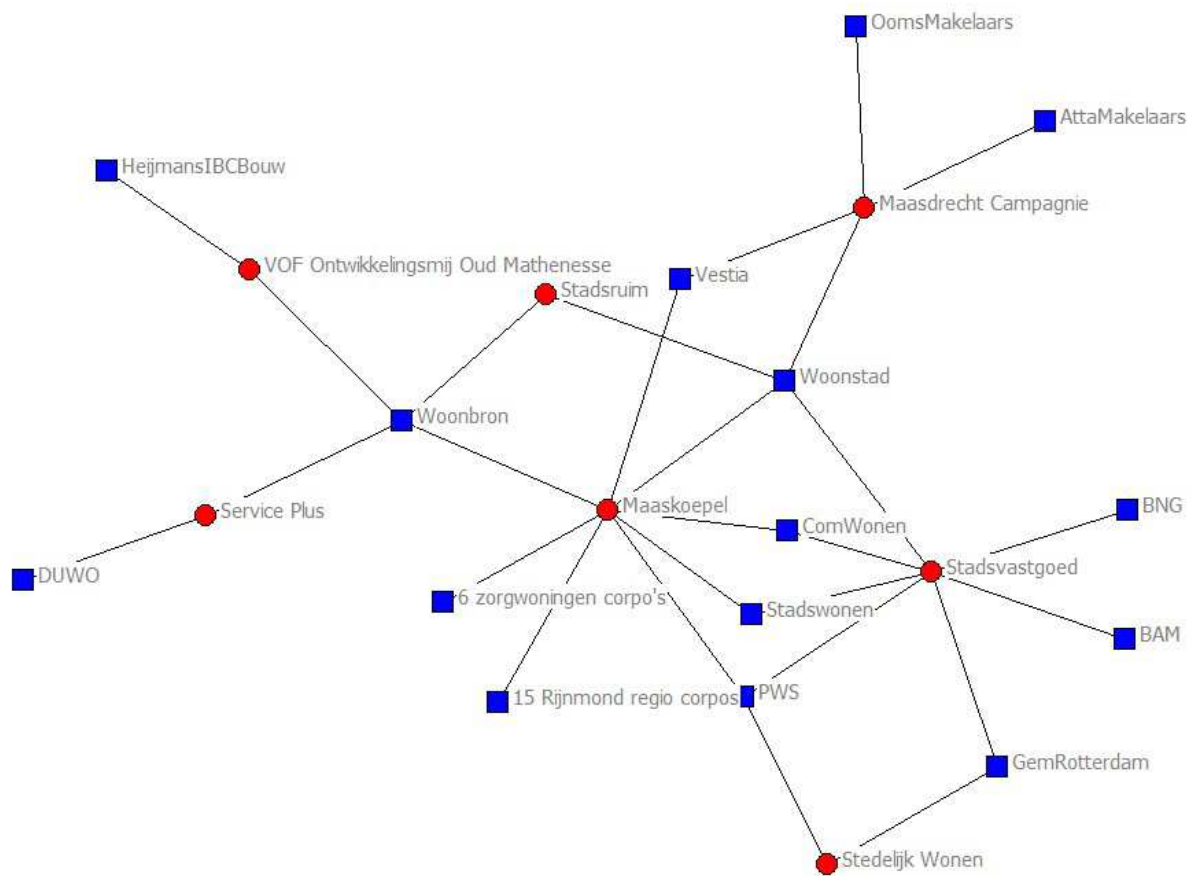
Meer verschillende entiteiten en doelen

De lichte uitbreiding van het netwerk uit zich in een duidelijke toename van het aantal type entiteiten; van één naar vijf. De BV, de stichting en de VOF zijn de nieuwe juridische entiteiten. Tevens is een uitbreiding van het aantal verschillende doelen van verbindingen waarneembaar, van één (ontwikkelen) naar vier doelen (naast ontwikkelen, vastgoedbeheer, service-dienst en beleid-kennis).

	1995	1996	1997	1998	1999
verbindingen aangaan	0	4	1	2	1
verbindingen beëindigen	0	0	0	2	0
portefeuille omvang	2	6	7	7	8
type partij					
corporatie	5	31	31	31	31
overheid	1	1	1	1	1
bank	1	1	1	1	1
aannemer	1	1	2	2	2
makelaars	2	2	2	2	2
totaal partijen	10	36	37	37	37
totaal verschillende partijen	5	5	5	5	5
type entiteit					
BV	0	3	3	2	2
NV	2	2	2	1	1
VOF	0	0	1	1	2
Vereniging	0	1	1	1	1
Stichting	0	0	0	2	2
totaal verschillende entiteiten	1	3	4	5	5
doel verbinding					
ontwikkelen	2	3	4	2	3
vastgoedbeheer	0	0	0	2	2
service dienst	0	2	2	2	2
beleid kennis	0	1	1	1	1
totaal verschillende doelen	1	3	3	4	4

Tabel 9 netwerkontwikkeling 1995-1999

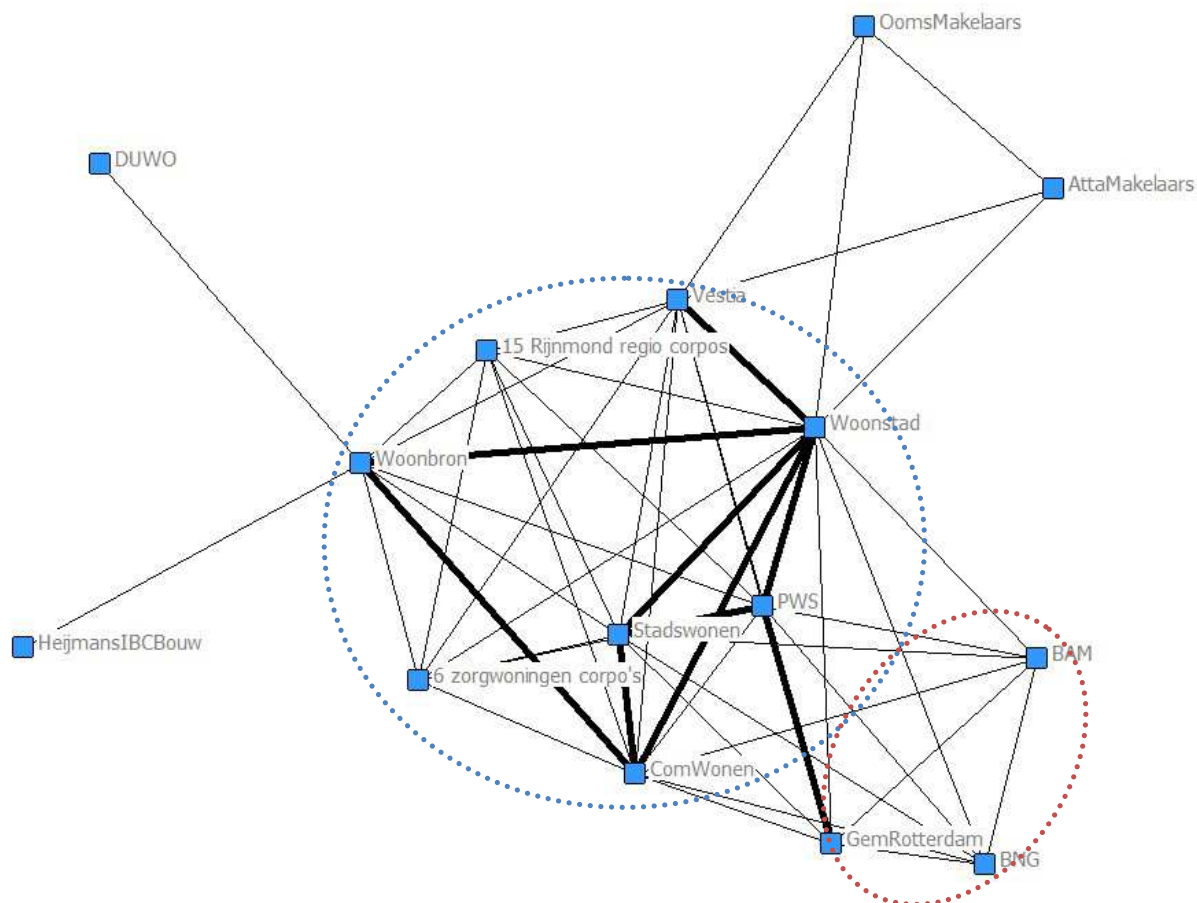
Halverwege deze periode in 1997 ziet het netwerk rond de zeven dan actieve verbindingen er zo uit.



Figuur 15 netwerkkaart van verbonden knooppunten in 1997

Woonbron en Woonstad hebben allebei vier entiteiten en zijn daarmee het actiefst in het netwerk. PWS heeft er drie en Vestia en Com.Wonen hebben er beide twee.

Maaskoepel is de koepelvereniging van 27 corporaties uit de Rijnmondregio, waar bijvoorbeeld prestatieafspraken en woonruimteverdeling op de agenda staan. Deze entiteit valt onder de doelstelling kennis-beleid. Het doel ontwikkelen komt het meest voor; vier van de zeven entiteiten. Het netwerk anno 1997 is, in vergelijking met fase 2 en 3 overzichtelijk te noemen.



Figuur 16 netwerkaart van de mate van onderlinge verbondenheid in 1997

Als naar de onderlinge verbondenheid gekeken wordt, valt op dat voornamelijk de herstructureringscorporaties met elkaar samenwerken (de blauwe cirkel). Stadswonen vormt als studentenhuysvester een duidelijke uitzondering binnen de referentiegroep (CFV) doelgroephuisvester. Zij is de enige Rotterdamse doelgroephuisvester, die zich meerdere keren verbindt aan entiteiten. De gemeente is de enige niet-corporatie met een sterke verbondenheid met het netwerk. Aannemer BAM en de Bank Nederlandse Gemeente (BNG) hebben middels één entiteit (NV Stadsvastgoed) met meerdere partijen in het netwerk een verbintenis (de rode cirkel).

Fase 2 Sterk versnelde uitbreiding van het netwerk

Netwerkuitbreiding

In de periode 2000 tot en met 2007 breidt het netwerk zich zeer snel uit. Dat is terug te vinden in alle indicatoren; een toename van het aantal verbindingen, het aantal partijen, meer diversiteit van partijen, doelen en type entiteiten. Er is sprake van een versnelde netwerkuitbreiding.

	Verandering
Verbindingen aangaan	Sterke toename
Verbindingen beëindigen	Nihil
Portefeuille omvang	Sterke toename
Portefeuille reikwijdte	Sterke toename
conclusie	Versnelde netwerkuitbreiding

Sterke groei van verbindingen

Tussen 2000 en 2007 groeit het netwerk met gemiddeld 4,1 partij per jaar. Slechts drie verbindingen worden in deze periode beëindigd (is gemiddeld 0,374 per jaar). Hierdoor groeit het netwerk van twaalf naar 38 verbindingen in acht jaar. Het meeste aantal verbindingen worden aangegaan in piekjaren 2004 en 2005, respectievelijk zes en zeven verbindingen.

Diversiteit: drie nieuwe partijen

In de periode 2000-2007 verbinden drie nieuw type partijen zich met het netwerk. Het betreft de belegger, de ontwikkelaar en de zorgpartijen.³⁰

De woningcorporaties blijven in dit netwerk de meerderheid vormen. In 2007 zijn er van de totaal 72 partijen 46 corporaties actief (is 64%). Dit is minder dominant als in 2000. Toen was 80% van partijen een corporatie. De variatie van partijen neemt dan ook toe. Bijvoorbeeld het aantal ontwikkelaars neemt tussen 2003 en 2007 een grote vlucht van één ontwikkelaar naar acht in vijf jaar tijd. Hierna groeien de aannemers het hardst van twee naar vijf aannemers.

Tot slot neemt de diversiteit bij het type entiteiten nog iets toe, maar het aantal verschillende doelen blijft stabiel op zes.

Meer vastgoed gerelateerd

Als het gaat om het doel van de verbinding, dan is de meest

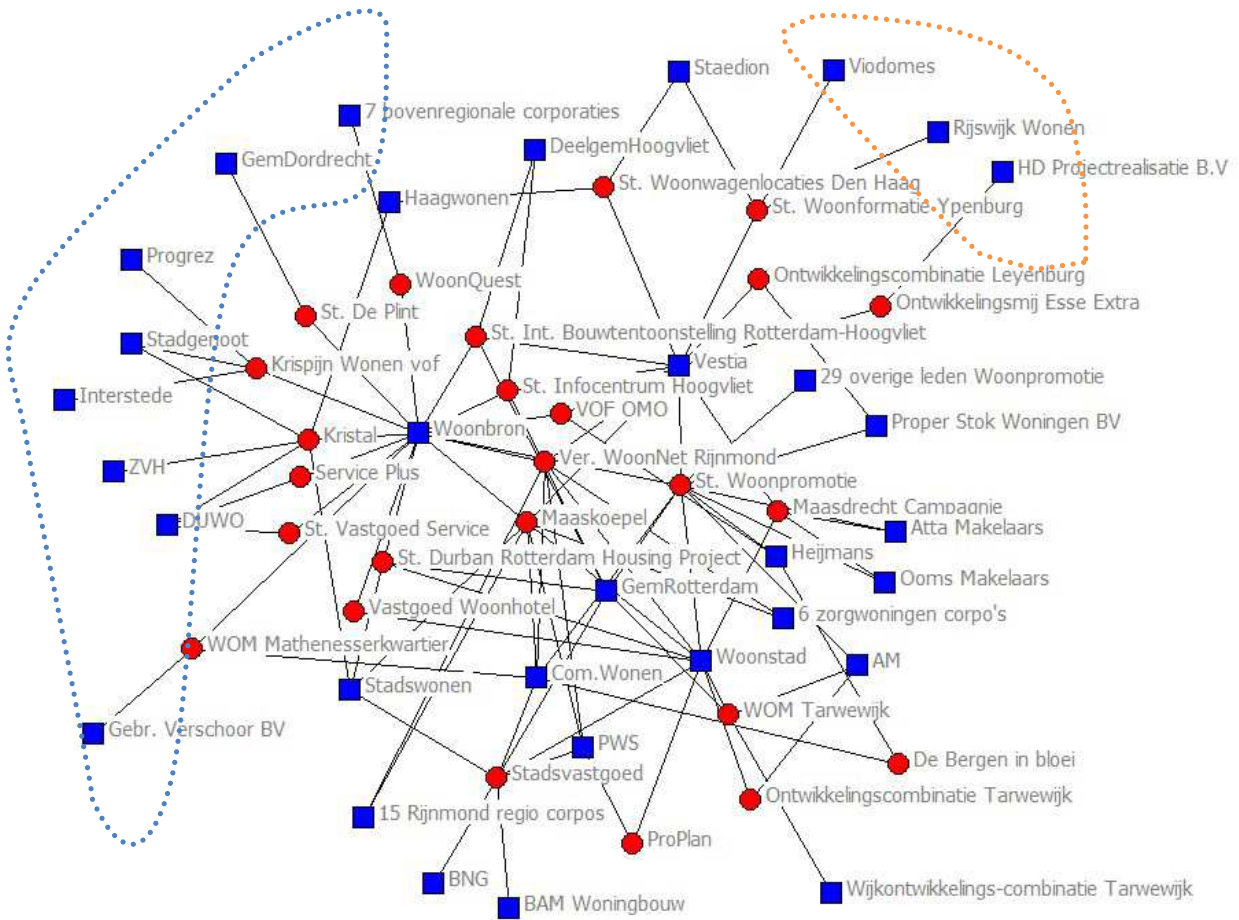
significatie groei waarneembaar bij de vastgoed gerelateerde doelen, namelijk ontwikkelen en vastgoedbeheer. Het aantal verbindingen met als doel ontwikkelen stijgt van drie naar zeventien. De verbindingen met als doel vastgoedbeheer lopen op van twee naar tien. Uitgedrukt in percentages wordt de toename van vastgoed gerelateerde verbindingen nog duidelijker. In 2000 was 41% van alle verbindingen vastgoed gerelateerd en in 2007 was dat 71%.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
verbindingen aangaan	4	4	1	3	6	7	4	4
verbindingen beëindigen	0	0	1	0	1	0	1	0
portefeuille omvang	12	16	16	19	24	31	34	38
type partij								
corporatie	31	36	36	36	43	46	46	46
overheid	3	3	3	4	4	5	5	5
bank	1	1	1	1	1	2	2	2
belegger						1	1	1
aannemer	2	2	2	3	3	4	5	5
ontwikkelaar				1	4	5	6	8
zorgpartij						2	2	2
div. partijen					1	1	1	1
makelaars	2	2	2	2	2	2	2	2
totaal partijen	39	44	44	47	58	68	70	72
totaal verschillende partijen	5	5	5	6	7	9	9	9
type entiteit								
BV	2	2	3	5	6	7	9	12
CV	0	0	0	0	0	1	1	1
BV-CV	0	0	0	0	2	4	4	4
NV	1	2	2	2	2	2	2	2
VOF	2	4	4	4	5	5	4	4
Vereniging	1	1	1	2	2	2	2	3
Stichting	6	7	6	6	7	10	12	13
totaal verschillende entiteiten	5	5	5	5	6	7	7	7
doel verbinding								
ontwikkelen	3	6	6	8	11	15	15	17
vastgoedbeheer	2	2	2	2	3	4	7	10
service dienst	3	4	4	5	4	5	5	4
beleid kennis	1	1	1	1	2	2	2	3
maatschappelijk	2	2	2	2	2	3	3	3
communicatie	1	1	1	1	2	2	2	2
	6	6	6	6	6	6	6	6

Tabel 10 netwerkontwikkeling 2000-2007

³⁰ Diverse partijen staat voor een verzameling van 31 vastgoedpartijen; makelaars, beleggers, banken, aannemers en ontwikkelaars. Zij hebben zich verenigd in stichting Woonpromotie. De partijen uit deze stichting die nog een of meerdere andere verband hadden in het netwerk zijn individueel benoemd. De partijen die alleen met netwerk verbonden zijn via Stichting Woonpromotie zijn gebundeld tot div. partijen. Dat is gedaan om de leesbaarheid van de netwerkkarten te versterken.

Van de periode 2000-2007 wordt het jaar 2004 uitgelicht ter illustratie.



Figuur 17 netwerkkaart van verbonden knooppunten in 2004

Ten opzichte van 1997 is in 2004 het gemiddelde aantal partijen verbonden aan een entiteit teruggelopen. In 1997 had een verbinding gemiddeld 5,3 partijen en in 2004 is dat teruggelopen naar 2,4. Met andere woorden de toename van het aantal verbindingen stijgt harder dan het aantal partijen.

Het aantal partijen met slechts één verbindingen, ten opzichten van het totaal aantal partijen is in 1997 36% en in 2004 is dat 20%. De verbondenheid met de partijen onderling in het netwerk wordt sterker.

Woonbron heeft met zestien verbindingen de meeste van de Rotterdamse corporaties. Zij hebben ook het meest uitgebreide 'eigen' netwerk (blauw omcirkeld) met partijen die alleen via Woonbron verbonden zijn. Vestia heeft ook een eigen netwerk (oranje cirkel), maar minder uitgebreid.

Corporatie	Aantal verbindingen
Com.Wonen	6
PWS	4 (3 overlappen met Com.Wonen)
Stadswonen	4 (1 overlapt met Vestia)
Vestia	10
Woonbron	16
Woonstad	9

Tabel 11 overzicht aantal verbindingen per corporatie in 2004

Deze absolute aantallen krijgen meer betekenis als ze in verhouding worden gebracht met het aantal verhuurbare eenheden (hierna genaamd VHE's) van een corporatie. Dat kan met de volgende formule:

$$\text{verbinding t. o. v. VHE's} = \frac{\text{aantal verbindingen}}{\text{aantal VHE's}} * 10.000$$

Verbindingen t.o.v. VHE's	1997	2004
Vestia	0,27*	1,34
Woonstad	0,62	1,49
PWS	1,65*	2,12
Com.Wonen	1,83	2,49
Woonbron	2,45	4,63
Stadswonen	3,22	5,84

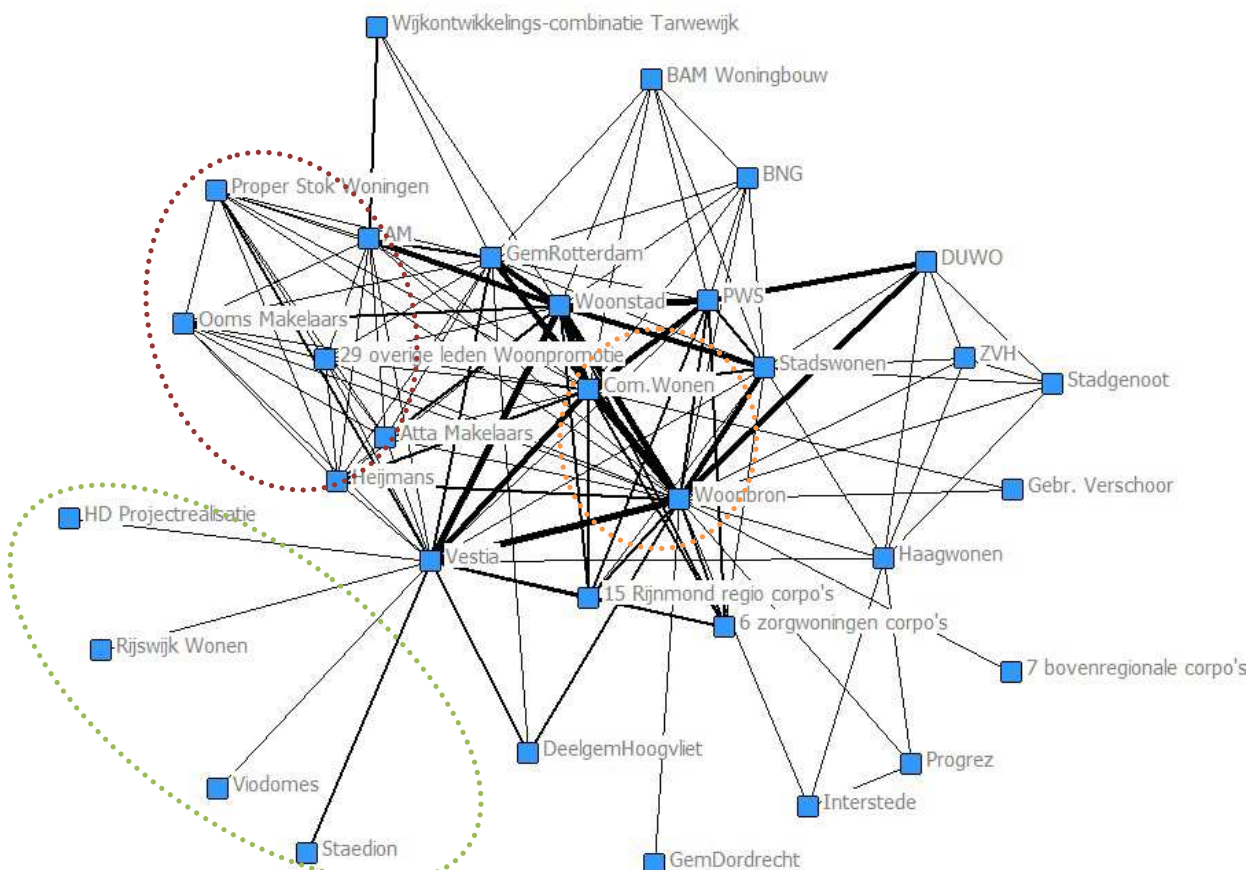
*geschat/herleid o.b.v. eerdere jaren

Tabel 12 verhouding aantal verbindingen per VHE's

Dan ontstaat het beeld dat Stadswonen relatief veel verbindingen heeft, gezien de aantallen VHE's zij heeft. Opvallend is dat de volgorde tussen 1997 en 2004 niet veranderd is, ondanks de groei van het netwerk. De corporatie die in 1997 verhoudingsgewijs weinig verbindingen heeft, heeft dat in 2004 ook (en andersom). De rangschikking blijft hetzelfde, terwijl het netwerk in deze periode een enorme groei doormaakt. Vestia heeft, ondanks haar omvang, in absolute aantallen en verhoudingsgewijs geen dominante positie in het netwerk.

De aard van een netwerk drukt zich niet alleen uit in aantallen, het gaat om de mate van onderlinge verbondenheid. Het plaatje hieronder geeft aan welke partijen met elkaar samenwerkten in 2004, hoe dikker de lijn hoe meer verbanden ze met elkaar delen (tie-strength). Hoe meer een partij in het midden staat van een web, hoe sterker deze partij verbonden is met het netwerk (Shipilov, 2009). In dit plaatje nemen Com.Wonen en Woonbron, de meest centrale posities in (oranje cirkel). Zo'n centralistische positie zou, als gevolg van meervoudige verbanden, de mogelijkheden om zich te beschermen tegen niet-coöperatief gedrag vergroten (Shipilov, 2009). Als centrale partij kom je de tegenpartij in andere verbanden namelijk weer tegen. Onttrekkende bewegingen of opportunistisch gedrag in het ene verband, kunnen reputatieschade opleveren in een ander verband.

Tevens wordt zichtbaar dat Vestia een stuk 'eigen' netwerk bezit (groene cirkel). In de netwerktheorie vervult Vestia een brugfunctie voor de partijen die in de groene cirkel staan (Shipilov, 2009). Vestia heeft via deze partijen toegang tot kennis, waar de rest van het netwerk niet bij kan. Deze kennisvoorsprong versterkt de onderhandelingskracht van Vestia. Tot slot, valt op dat de commerciële partijen tevens onderling verbonden zijn via verbanden (rode cirkel).



Figuur 18 netwerkkaart van de mate van onderlinge verbondenheid in 2004

Fase 3 Verkleining van netwerk

Netwerk verkleining

Vanaf 2008 stopt de groei van het netwerk om vervolgens in 2010 in omvang af te nemen. In totaal worden in de periode 2008-2010 vier verbindingen aangegaan. Dat is een gemiddelde van 1,3 verbinding per jaar. Dit gemiddelde lag in fase 2 op 4,1 per jaar. Dat betekent, in termen van netwerkdynamiek, een afname van het aantal aangegane verbindingen. Daarnaast worden in fase 3 opgeteld zeven verbindingen beëindigd, ongeveer 2,3 gemiddeld per jaar. Dat betekent in vergelijking met de voorgaande twee fasen een sterke toename. In fase 1 en 2 lag het gemiddeld aantal beëindigde verbindingen op 0,4 per jaar. Door de afname van het aangaan van verbindingen en de toename van het beëindigen van verbinden, daalt de portefeuille omvang van 41 verbindingen in 2008 naar 36 in 2010. De reikwijdte neemt licht af, als gevolg van een daling van het totaal aantal partners.

	Verandering
Verbindingen aangaan	Afname
Verbindingen beëindigen	Toename
Portefeuille omvang	Afname
Portefeuille reikwijdte	Lichte afname
conclusie	Verkleining van het netwerk

	2008	2009	2010
verbindingen aangaan	3	1	0
verbindingen beëindigen	1	1	5
portefeuille omvang	41	41	36
type partij			
corporatie	54	54	54
overheid	6	6	4
bank	2	2	1
belegger	1	1	1
aannemer	6	7	7
ontwikkelaar	8	8	6
zorgpartij	3	3	3
div.	1	1	1
energieleveranciers	2	2	2
makelaars	2	2	2
totaal partijen	85	86	81
totaal verschillende partijen	10	10	10
type entiteiten			
BV	12	11	10
CV	1	1	1
BV-CV	4	4	4
NV	2	2	1
VOF	5	5	3
Vereniging	4	4	4
Stichting	13	14	13
totaal verschillende entiteiten	7	7	7
doel verbinding			
ontwikkelen	18	18	15
vastgoedbeheer	11	11	10
service dienst	3	3	2
beleid kennis	4	3	3
maatschappelijk	3	4	4
communicatie	2	2	2
totaal verschillende doelen	6	6	6

Tabel 13 netwerkontwikkeling 2008-2010

Lichte afname reikwijdte

De overheid, de banken en ontwikkelde partijen lopen in aantal terug, het aantal aannemers neemt nog toe en rest van de partijen blijft stabiel.

Naar verhouding bestonden in 2009 op 41 verbindingen 86 partijen, dat is gemiddeld 2,1 partijen. In 2010 is dat 36 verbindingen op 81 partijen. Dat geeft een gemiddelde van 2,25 partijen per verbinding.

Omdat het gemiddeld aantal partijen per verbinding stijgt en het aan aantal verschillende partijen, type entiteiten en doelen gelijk blijft, is sprake van een lichte afname van het bereik van het netwerk.

Tot slot, verschijnen in 2008 voor het eerst de energieleveranciers in het netwerk.

Afname verbindingen is met name vastgoed gerelateerd.

Vier van de zeven beëindigde verbindingen in fase 3 zijn vastgoed gerelateerde verbindingen (ontwikkelen en vergoedbeheer). In 2008 was 71% van het aantal verbindingen gevormd met een vastgoed gerelateerd doel. In 2010 betrof dat percentage 69%.

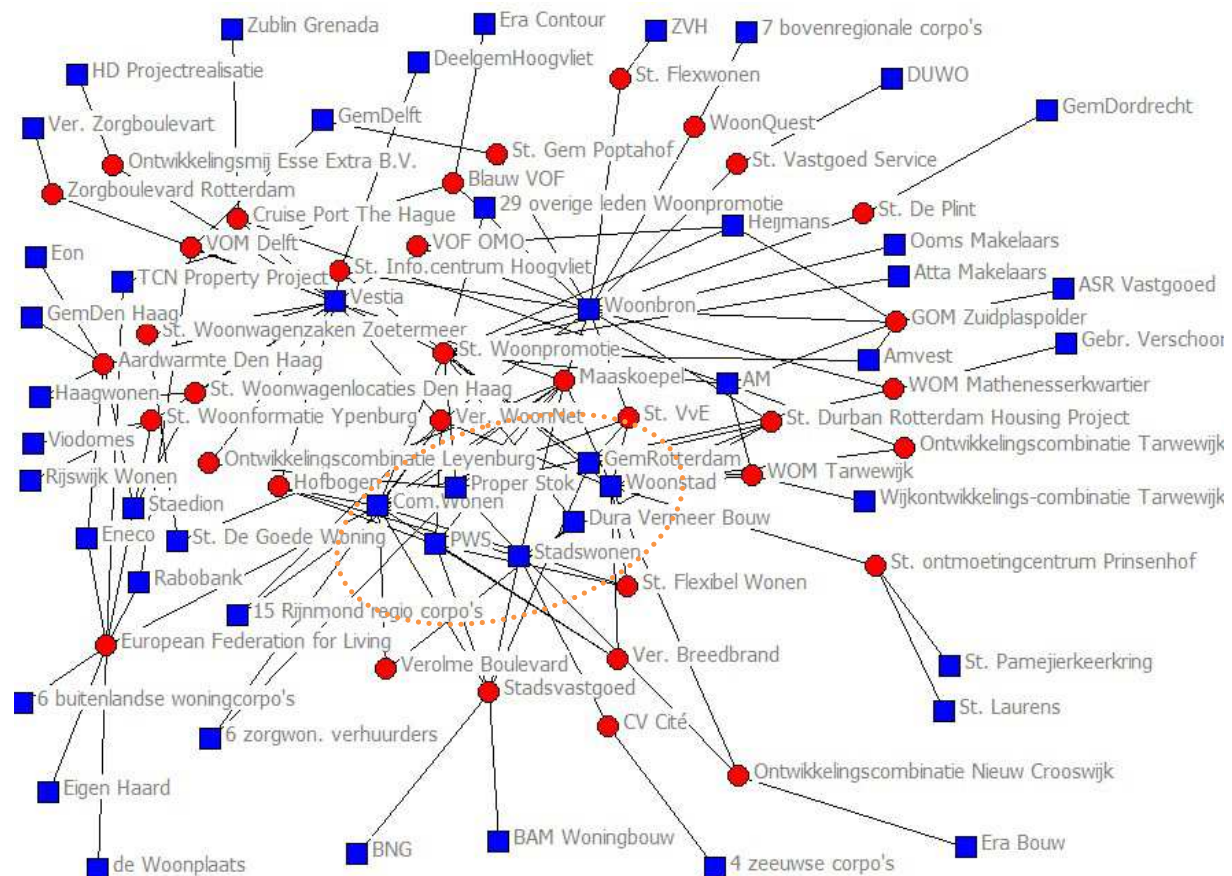
Woonbron beëindigd de meeste verbindingen

Vanuit de Rotterdamse corporaties beredeneerd, beëindigt Woonbron in absolute getallen de meeste verbindingen. Woonbron sluit in 2010 vijf entiteiten af en is daarmee betrokken bij alle beëindigingen van 2010. Woonstad, Vestia, Stadswonen, Com.Wonen en PWS handhaven het aantal verbindingen. Woonstad bijvoorbeeld beëindigt in deze periode twee verbindingen, maar gaat ook weer twee verbindingen aan.

	2008	2009	2010
Woonstad	12	12	12
Com.Wonen	9	11	11
PWS	6	6	6
Woonbron	20	21	16
Vestia	16	16	16
Stadswonen	6	6	6

Tabel 14 aantal verbindingen per corporatie

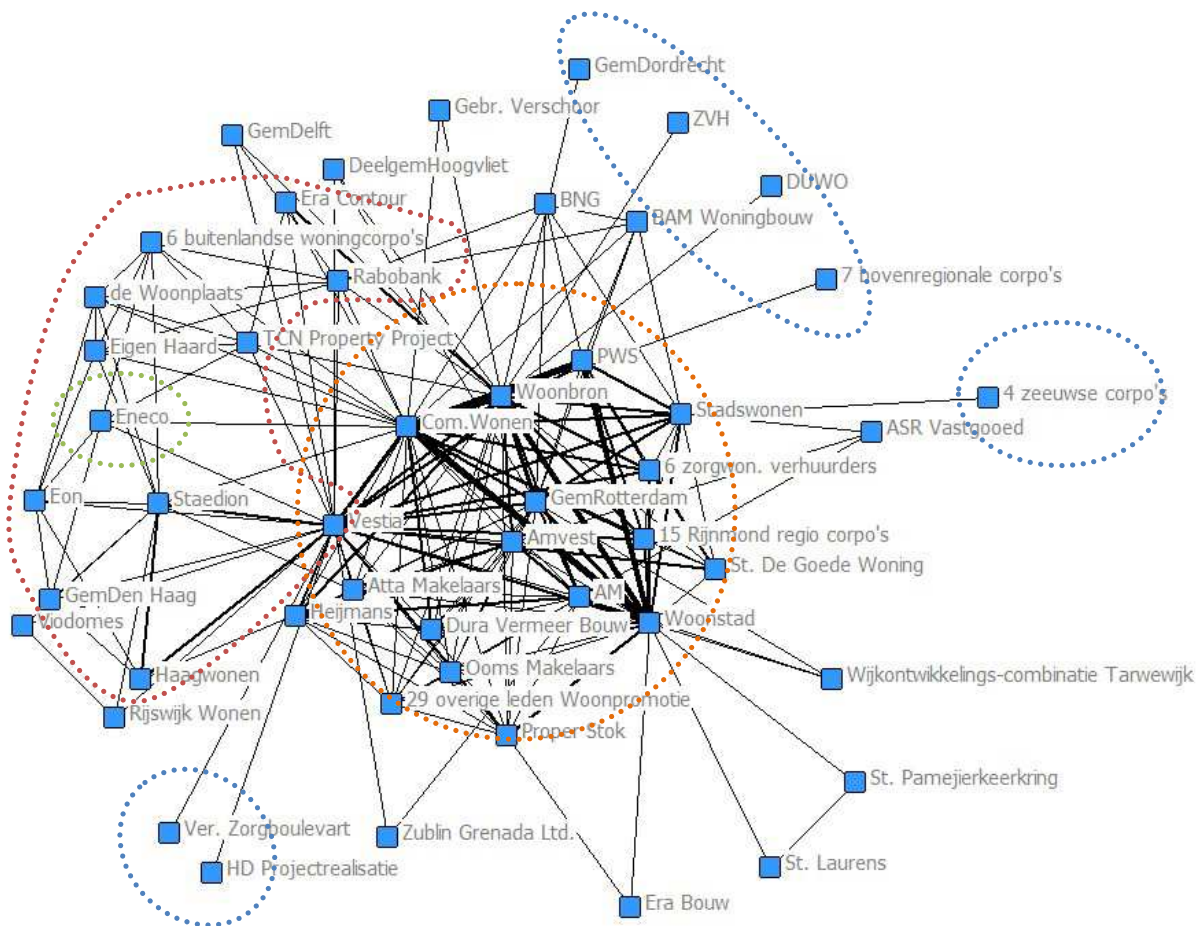
De netwerkkaart van 2010 ziet er als volgt uit.



Figuur 19 netwerkkaart van verbonden knooppunten in 2010

Het netwerk is ten opzichte van 2004 nog gegroeid (van 24 naar 36 verbindingen) en daarmee oogt de klauwen van verbindingen nog complexer. Duidelijk zichtbaar is dat Woonbron en Vestia in absolute aantallen de meeste verbindingen hebben.

De partijen in de oranje cirkel staan dicht bij elkaar omdat ze veel deelnemen aan dezelfde entiteiten. Alle zes de verbindingen van PWS zijn verbindingen waarbij Com.Wonen ook betrokken is. Deze partijen kwamen elkaar voor de fusie zodoende al geregeld tegen in het kader van hun entiteiten.



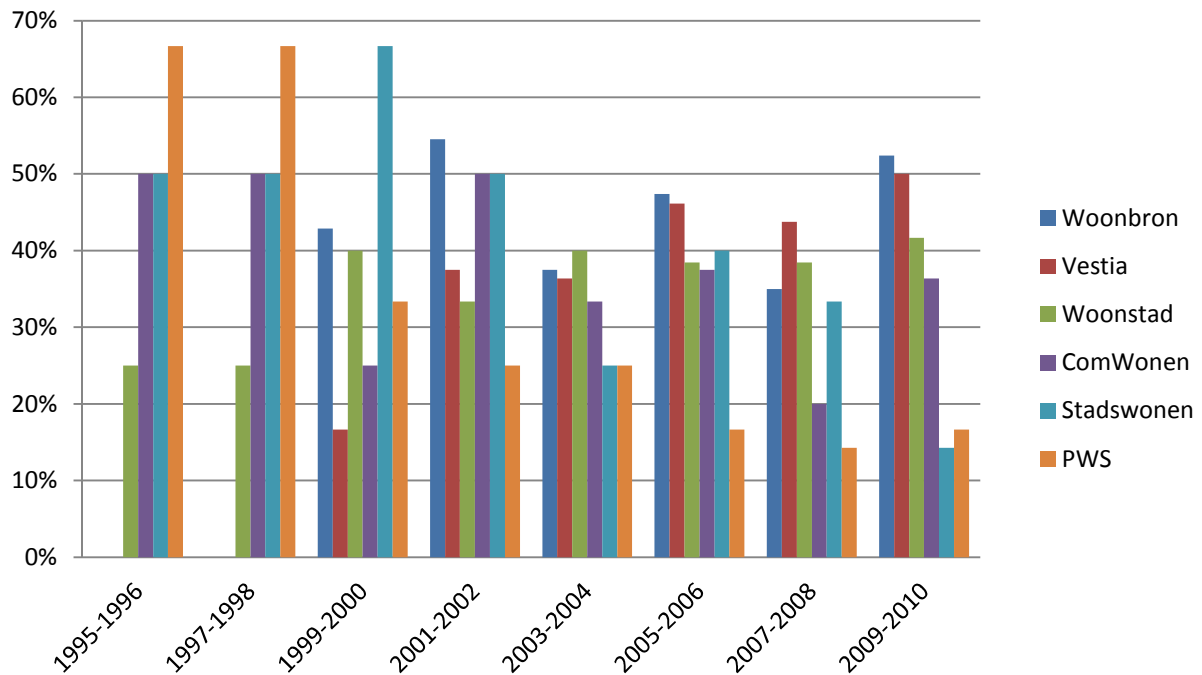
Figuur 20 netwerkkaart van de mate van onderlinge verbondenheid in 2010

De partijen in de oranje cirkel zijn onderling intensief verbonden. Proper Stok, Dura Vermeer Bouw, Amvest, Heijmans en de twee makelaars Atta en Ooms zijn als marktpartijen door hun verbindingen onderdeel geworden van het centrum van het netwerk.

Stadswonen, Vestia en Woonbron hebben beide ‘eigen’ partners, die alleen via hen met het netwerk verbonden zijn (de drie blauwe cirkels). De ‘eigen’ partners van Woonbron en Stadswonen bestaan voornamelijk uit corporaties.

Een nieuw type partij is de energieleverancier. Eon en Eneco verschijnen in 2008 in het netwerk. Eneco (lichtgroene cirkel) weet zich, door zich te verbinden met de op kennis en beleid gerichte European Federation of Living, te verbinden met een groot aantal partijen (rode omcirkeling). Op die manier krijgt Eneco in twee jaar tijd een relatief centrale positie als nieuwkomer in het netwerk.

Tot slot, terugkijkend op alle drie de fasen is zichtbaar dat de gemeente steeds een centrale positie inneemt in het netwerk. Dat is niet vreemd. Voor veel Rotterdamse corporaties zijn gemeente (naast Rotterdam, tevens deelgemeenten, de gemeente Dordrecht, Delft en Den Haag) de partij waar ze de meeste verbindingen mee delen. In het jaar 2010 deelden de grote corporaties tussen de 36 en 52% van hun verbindingenportefeuille met gemeenten. De kleine woningcorporaties PWS en studentenhuysvester Stadswonen (beide anno 2012 gefuseerd) deelden in 2010 veel minder verbindingen met gemeente, terwijl ze tot 2000 nog wel gemeenschappelijke verbindingen hadden (figuur 21). De groei van het netwerk is met name te danken aan de toename van het aantal verbindingen van de grote herstructureringscorporaties (tabel 15).



Figuur 21 Percentage van het totaal aantal verbindingen van een corporatie dat ze delen met gemeenten

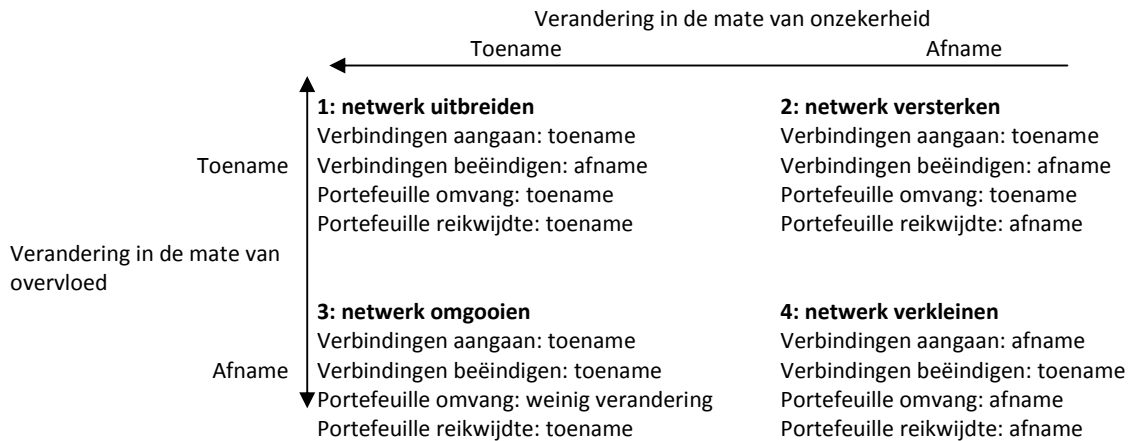
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Woonstad	1	4	4	4	3	5	5	6	6	9	12	13	13	12	12	12
Com.Wonen	1	2	2	2	3	4	4	4	5	6	8	7	8	9	11	11
PWS	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	6	6	7	6	6	6
Woonbron	0	3	4	4	3	7	11	11	12	16	18	19	20	20	21	16
Vestia	0	2	2	4	4	6	8	8	9	10	11	13	15	16	16	16
Stadswonen	1	2	2	2	2	3	4	4	4	4	5	5	6	6	6	6

Tabel 15 Aantal verbindingen per corporatie

5.2 Kwalitatief onderzoek

De kwalitatieve diepte-interviews hebben tot doel meer te weten te komen over de strategieën die corporaties er op na houden aangaande hun netwerk. Om de antwoorden te plaatsen in een theoretische context zijn in deze afstudeerscriptie twee modellen gehanteerd. De eerste is de netwerkdynamiek (Koka, Madhavan & Prescott, 2006) en welke netwerkverandering een organisatie kan nastreven in een veranderende omgeving. De tweede betreft Mintzberg (2011) indeling met betrekking tot organisatiestrategie.

Een aspect van de interviews is om meer te weten te komen over de te verwachte netwerkdynamiek in de komende periode. Hiervoor is de indeling van Koka, Madhavan & Prescott (2006) gebruikt.



Figuur 22 Koka, Madhavan & Prescott (2006)

Aan de hand van Mintzberg (2011) is in paragraaf 2.1 strategie beschreven als een concept met twee dimensies. Te beginnen met strategie opgevat als iets inhoudelijks: wij willen maximaal tien verbindingen. Ten tweede kan strategie ook opgevat worden als iets procesmatig: de komende jaren gaan we het aantal verbindingen afbouwen. Zowel inhoudelijke als procesmatige strategische opvattingen kunnen in mate van concreetheid variëren. Een inhoudelijke strategie valt dan conceptueel uiteen in concrete tastbare posities en een meer algemeen universeel perspectief. Hetzelfde geldt voor de procesmatige kant van strategieën. Er zijn opzettelijke plannen en emergente plannen.

Vertaald naar netwerkstrategie heeft dat het een model opgeleverd met vier strategieën: A) opzettelijk sturen richting concrete *netwerkposities*, B) middels een emergent patroon gebruik maken van concrete *netwerkkansen*, C) er een opzettelijk universele visie op nahouden die tot doel heeft tactisch te opereren in het gehele netwerk, onder de noemer *netwerkondernemerschap* en D) op basis van een emergent patroon gebruikmaken van de algemene *potentie van het netwerk*.

		Strategie als een proces	
		Opzettelijk plan	Emergent patroon
Strategie als inhoud	Tastbare posities	Netwerkpositie Bewust plannen losse posities in het netwerk A	Netwerkkansen Gebruik maken van kansen die ontstaan in het netwerk C
	Universeel perspectief	Netwerkondernemerschap Bewust kunnen opereren in het algehele netwerk B	Netwerkpotentie De emergente leeraspecten van het netwerk D

Figuur 23 vier vormen van netwerkstrategie

Het interview

De vragen van het interview zijn op te delen in drie type vragen. De vragen die direct betrekking hebben op één van de vier netwerkstrategieën, vervolgens de meer algemene netwerkstrategie vragen en tot slot de vragen over te verwachten netwerkdynamiek.

A: Netwerkpositie

Om er achter te komen wat corporaties uit deze casus doen op het gebied van het opzettelijk sturen naar tastbare posities, zijn in de interviews de volgende vragen aan de orde gekomen:

1. Is er een werkbeschrijving/beleid voor partnerselectie, partnercriteria, partnerscreening?
2. Wordt actief gezocht naar vooraf benoemde kansrijke partners?
3. Wordt er gebruik gemaakt van een toetsingskader voor verbindingen (formeel CFV, intern toetsingskader)

B: Netwerkkansen

Meebewegen met datgene wat zich concreet aanbiedt, is opgevat als een emergent patroon. In verloop van de tijd ontvouwen de mogelijkheden zich en als corporatie wordt hier al dan niet in meegegaan. Om te achterhalen of de corporaties uit de case zo handelen zijn de volgende vragen gesteld:

4. Geef aan hoe nieuwe partners zich aandienen (emergente antwoorden zijn bijvoorbeeld: uit het bestaande netwerk, op aanraden van bestaande partners of dienden zich zelf aan).
5. Vindt er wel eens een analyse potentiële partners plaats? Als er een interessante kansrijke ontwikkeling mogelijk wordt geacht, worden er dan verkennende gesprekken met verschillende partners gevoerd?
6. Is er wel eens een samenwerkingsverband ontstaan, waarvan je terugkijkend zegt: dat is ons een beetje overkomen?

C: Netwerkondernemerschap

Netwerkondernemerschap veronderstelt dat er een op een hoger aggregatieniveau kennis bestaat over het totale netwerk en dat op basis van die kennis er een universeel perspectief bestaat bij de corporatie over welke positie wordt nagestreefd in het netwerk. Dat betekent dat er a) kennis moet zijn over het netwerk op een hoger abstractieniveau en b) dat er een concrete visie is hoe de corporatie hierin wil handelen. Vragen hierover zijn:

7. Kent men al haar eigen samenwerkingspartners? Wordt er wel een analyse gemaakt van de eigen en overige spelers in het veld?
8. Bestaan er afspraken richting bestuur, Raad van Commissarissen over doelstellingen in de samenwerkingsverbanden? Denk aan bijvoorbeeld jaarplannen of persoonlijke prestatieafspraken.

D: Netwerkpotentie

De potentie van het netwerk slaat op de bereik van het netwerk. De veronderstelling daarbij is dat netwerken van elkaar verschillen qua opbrengspotentie. Om te beginnen is daarbij het totale netwerk daarbij van belang. Zijn er veel partners van diverse pluimage in het netwerk dan zijn er in potentie meer vruchtbare samenwerkingsmogelijkheden, dan als het een simpel netwerk is met gelijksoortige partners. Dit idee gaat ervan uit dat een kansrijke samenwerkingspartij binnen het netwerk door het via via mechanisme makkelijker te bereiken is en dat deze partij ook betrouwbaarder wordt geacht door de reputatiekrachten die gelden in het netwerk. Opportunistisch gedrag bij de ene partij kan namelijk ten koste gaan van relaties met anderen. Daarom zou een partij uit het netwerk meer zekerheid bieden dan een partij van buiten het netwerk (Shipilov, 2009). Een

tweede opbrengstpotentie is de nieuwe externe kennis die bereikbaar wordt via het netwerk. Hoe centraler de positie van een partij in het netwerk (door veel en intensieve verbanden te hebben), hoe makkelijker je bij potentievolle externe kennis kan komen (Shipilov, 2009). Vragen met betrekking op netwerkpotentie in het interview waren:

9. Is er wel eens kennis voortgekomen uit een verband dat vervolgens intern is toegepast? Noem voorbeelden.
10. Worden samenwerkingen tussentijds geëvalueerd? (wat levert het op, wat leren we ervan?) Wordt op basis daarvan de samenwerking aangepast?

Daarnaast zijn er enkele algemene vragen gesteld die afhankelijk van het antwoord te categoriseren zijn over de vier verschillende netwerkstrategieën A, B, C of D. Het gaat dan om:

11. Is er op papier (beleid, jaarstuk, memo, e.d.) omschreven wat de doelstellingen zijn van de corporatie in relatie tot haar samenwerkingspartners? Omschrijf het product, hoe concreet zijn de doelstellingen en noem een voorbeeld.
12. Wat is jouw eigen visie op samenwerken, samenwerkingspartners, welke actie onderneem je om deze visie te realiseren (gesprekken, bezoeken project, pilots, etc.)?

In de interviews werden twee vragen gesteld met betrekking tot de verwachting over het aangaan van verbintenissen en het verbreken van verbintenissen. Om iets meer over de reikwijdte te achterhalen werd er ook gevraagd naar het type verbinding en het type partners dat men daarbij voor ogen heeft. Deze vragen luiden:

13. Je huidige verwachtingen over verbindingen, welk type heeft nog potentie? Welke visie heb je, wat doe je?
14. Hoe gaat het netwerk zich ontwikkelen? Denk bijvoorbeeld aan minder partners, minder doelen, andere doelen, minder intensief of meer samenwerkingspartners in één verband.

Aan de hand van deze veertien vragen is het interview gevoerd met een medewerker van Havensteder, Woonbron en Woonstad. Voor het interview is die persoon uit de organisatie geselecteerd die belast is met de strategie en de visie over samenwerken in verbindingen. Mede omdat iedere corporatie taken en bevoegdheden naar eigen inzicht en organisatiestructuur verdeeld zijn gesprekken gevoerd met Directiecontroller Strategie en Portefeuillemanagement, de Directeur Concern Center en een Directeur Vastgoedontwikkeling.

Het is niet gelukt om een interview te organiseren met Vestia. Als gevolg van de derivatenperikelen is het onmogelijk gebleken met hun in contact te komen, waar verderop hierover meer.

Uiteraard heeft elke corporatie een strategie die elementen van de vier strategieën bevat. Aan de hand van het categoriseren van de antwoorden valt wel een tendens per corporatie aan te geven, waar het zwaartepunt van de antwoorden lag. Hieronder volgt een uitwerking van de interviews. Citaten van het interview worden gebruikt om de analyse te onderbouwen. De citaten zijn waar nodig ontdaan van persoons- of projectnamen in verband met eventuele bedrijfsgevoelige informatie. Overigens is deze individuele of projectspecifieke informatie niet relevant omdat het dit onderzoek te doen is om de algemene netwerkstrategie en dynamiek.

Havensteder

De huidige strategie van Havensteder is er één van in control komen met de bestaande verbindingen. Dit lijkt voort te komen uit een periode waarin Havensteder en haar rechtsvoorgangers een meer algemene ambitie hadden met betrekking tot samenwerken. Samenwerken gebeurde om a) grond-

en vastgoedposities te verwerven en b) om te optimaliseren met behulp van duurzaam samenwerken met ketenpartners. Vervolgens lijkt deze universele ambitie met een emergent patroon geleid te hebben tot de verbintenissen die zij nu hebben. Met terugwerkende kracht is er nu de behoefte aan een meer bewuste, lees opzettelijke strategie.

Hieronder volgen voorbeelden van uitspraken met betrekking tot een emergent patroon en de behoefte om een meer opzettelijke strategie te ontwikkelen.

Hoe zijn de partners van de ketenintegratie geselecteerd? Voor een deel op basis van ervaring uit het verleden, dat je daar veel projecten mee hebt gedaan.... Je ziet nu, Com.Wonen was daar al een paar jaar mee bezig, dat je daar ook een soort rijpingsproces in krijgt. Dat je nu op een punt bent beland, van laten we die punten aan de voorkant zorgvuldig vastleggen, dan hoef je achteraf niet die discussie over de verdeling te krijgen.

Het (FV: een verbintenis) popt dan opeens op en dan denk je, hoe kan het dat ik hier niets van weet? De mensen die in de gebieden werken, daar komen allerlei initiatieven vandaan. Dat is ook goed, want je wilt als organisatie ook je tentakels aan hebben staan. Tegelijkertijd moet je dat wel weer zien in te kaderen.

Ze hebben om in control te komen een instrument ontwikkeld, in samenwerking met adviesbureau Deloitte. Dit is een toetsingskader van verbindingen en maakt het mogelijk om vooraf de doelen, de risico's en de kansen concreet te maken. Zo kunnen ze heel bewust een afweging maken bij een nieuwe verbinding.

Op termijn is het de bedoeling om dit toetsingskader te gebruiken om ook afwegingen te maken op het schaalniveau van alle verbindingen opgeteld van Havensteder. Op die manier wordt het toetsingskader ook een middel om een *opzettelijk universeel perspectief* op het eigen netwerk te hebben en vandaar uit ook te formuleren wat wenselijk is en wat niet.

...dit kader met die classificatie, dat wil ik voor alle verbindingen gaan toepassen. Ik stel me zo voor dat ik na een jaar, een plot heb waar alle twaalf, dertien verbindingen in staan. Allemaal ergens in de matrix. En dan zie je opeens, dat we er wel heel veel in het segment hoog belang / groot risico hebben zitten.

Havensteder is op dit moment, als gevolg van de fusie van 2011 (PWS en Com.Wonen), intern gericht op de eigen bedrijfsvoering. Er wordt niet gezocht naar nieuwe samenwerkingspartners. En de verwachting is dat het huidige aantal verbindingen geconsolideerd wordt. Daarmee zou het naar de indeling van Koka, Madhaven & Prescott (2006) netwerkdynamiek sprake zijn van *netwerk versterking*.

Op dit moment zijn we denk ik, dat is een heel natuurlijk proces na zo'n fusie, nog redelijk intern gericht.

Ik denk dat het een soort consolideren zal zijn. Ik verwacht niet dat er heel veel nieuwe bij zullen komen, eerder afbouwen. De meeste verbindingen hebben toch een vrij duurzaam karakter.

Woonbron

Woningcorporatie Woonbron heeft vanaf 2003 als algemene strategie dat zij coproductent willen zijn. De achterliggende gedachte is dat het eindresultaat door samen te werken beter wordt. Deze strategie is onderdeel van hun missie en ondernemersstrategie, maar is niet uitgewerkt in concrete tastbare ambities. Dit past bij een *emergent universeel perspectief* als strategie. Deze strategie

verklaard mogelijk waarom Woonbron ten opzichte van Havensteder, Woonstad en Vestia de meeste verbindingen heeft. Op het hoogste punt van het netwerk in 2009 had Woonbron 21 verbindingen, de eerst volgende, Vestia, heeft zestien verbindingen en Woonstad en Havensteder hebben er respectievelijk twaalf en elf.

Daarin (in de visie) staat dat wij coproducten willen zijn; samen met anderen dingen maken. Die missie is van het jaar 2003, geloof ik. Dat betekent dat je niet per se een verbinding moet aangaan, maar dat we er wel van zijn. We zoeken de buitenwereld op om dingen samen mee op te pakken, coproductenschap.

Het aangaan van verbindingen vond plaats als dat opportuun leek, wat bottom-up uit de verhuurbedrijven aangedragen werd. Dit lijkt meer aan te sluiten bij 'gebruik maken van kansen uit het netwerk' ofwel een emergent patroon met tastbare posities.

Nee, we hebben niet inhoudelijk gemaakt van waar we dan verbindingen moeten aangaan. Die gingen we aan als het opportuun was. Dat is denk ik wat gebeurd is.

Tegelijkertijd geven ze aan dat er in hun eigen ogen te weinig gestructureerd wordt gestuurd op prestaties binnen deze verbindingen. Ook wordt er weinig gedaan aan het verzamelen van opgedane kennis binnen deze verbindingen. Het zijn er eenvoudig te veel om bij te houden.

Nee, wat we wel doen is, is bijhouden of er afspraken zijn vastgelegd. Dat is, zeg maar, de prestatie indicator van Woonbron, we zorgen ervoor dat het er is. Maar verder kijken we niet. Het zijn er ook te veel. Dat zijn er zo tientallen per vestiging, dat is wel wat breder dan rechtspersonen. We vragen nooit of de afspraak is behaald.

Mogelijk blijven de potentiële leereffecten van het netwerk hierdoor onderbenut. De netwerkstrategie van Woonbron past daarom niet volledig binnen *netwerkpotentie*, ondanks dat deze netwerkstrategie wel geambieerd wordt.

Ik denk dat we daar veel te weinig mee doen. Ze zijn er, we doen er ons ding in. Er wordt te weinig gekeken van: met die partij werken we zo samen en wat leren we daar dan van.

Het (leren van verbindingen) gebeurt wellicht onbewust. We halen het er in ieder geval niet systematisch uit. Stel we beginnen een nieuwe verbinding en dat we ons dat afvragen wat hebben we tot op heden geleerd.

Woonbrons netwerkstrategie lijkt het meest te passen bij B, *netwerkkansen*. Zeker nu zij concreter willen formuleren wat anderen in de samenwerking moeten bijdragen.

Bij ons is nu de gevleugelde uitspraak: je moet niet zorgen voor, maar zorgen dat. Dat betekent andere partijen er - op wijzen dat zij e r- voor zorgen.

Woonbron verwacht de komende tijd dat hun netwerk hetzelfde blijft qua partners en verbindingen. Hoogstens zullen zij enkele 100% dochters intern opnemen in de stichting. De visie van coproduct staat niet ter discussie, maar er zal de komende jaren wel meer aandacht komen voor prestaties. Dit zou passen bij *netwerk versterken*. Tot slot denkt Woonbron dat er op het gebied van energie mogelijk nieuwe verbintenissen zullen gaan ontstaan de komende jaren. Als er nieuwe verbindingen ontstaan met Energiepartijen dan zou er zelfs sprake kunnen zijn van *netwerk vergroten*.

Woonstad

Deze corporatie heeft geen uitgebreide missie of uitgewerkte visie met betrekking tot samenwerken. Uiteraard is in algemene termen het belang van samenwerken omschreven in het ondernemersplan. Van een opzettelijk universele netwerkstrategie lijkt geen sprake.

Volgens mij hebben we niets. We hebben wel onderkend dat het er moet komen. Nee, daarvoor (beleid waarin is omschreven hoe verbindingen bijdragen aan de strategie) is er niets geregeld. Beleidsmatig staat er volgens mij wel wat in de ondernemersstrategie.

Er wordt wel op structurele wijze jaarlijks informatie verzameld over de prestaties van de verbindingen, hetgeen wel past bij een opzettelijk patroon. Door de afdeling strategie en beleid wordt deze informatie verzameld en verwerkt in een adviesmemo richting het bestuur. Het lijkt er echter op dat deze verzamelde kennis niet terugvloeit de organisatie in, waardoor het leereffect van de operationele delen van de organisatie minder sterk is.

Ik weet dat de afdeling Strategie en Beleid, de vraag uitzet in de organisatie van wat de stand van zaken is bij samenwerkingsverbanden en die geven advies aan het bestuur, welke verbanden door moeten gaan.

Dus er is een goed overzicht wie al Woonstads partners zijn? Ik niet, maar Strategie en Beleid zou dat moeten hebben en dan formuleer ik het voorzichtig.

Woonstad lijkt zich wel bewust van mogelijke netwerkkrachten. Om opportunistisch gedrag van partners te voorkomen, kiezen zij bewust om in te stappen in een nieuw verband. Dit gedrag lijkt uiteindelijk tot een centrale positie in het netwerk (Shipilov, 2009).

We zijn in dat nieuwe project gestapt, juist omdat we verwachten dat ze mogelijk terugtrekkende beweging uit het bestaande project zouden gaan maken. Door de nieuwe worst kunnen we ze vastpinnen aan de door hun eerder gemaakte afspraken. We zitten er puur aan tafel om hun aan hun afspraken te herinneren.

Een ander voorbeeld van meer opzettelijk gedrag is het proactief benaderen van potentiële samenwerkingspartners, door gesprekken met partijen te voeren en mogelijke partijen rond te leiden langs voorbeeldprojecten.

Ik kom net uit een overleg over een locatie. Het lijkt erop dat ze die locatie willen gaan kopen. Dat is bijna rond. Waarom doen we dat? Om de verkoopprijs te mijden en om de financiering. De belegger, gaat als het ware optreden als financierder.

We hebben laatst zo'n tour du sud gedaan. Kijkend of we vanuit de Zuidgedachte, investerende partners kunnen verleiden om in Rotterdam Zuid te investeren. Dan laten wij onze paradepaardjes zien.

Het lijkt er dan ook op dat Woonstads netwerkstrategie voornamelijk de kenmerken vertoont van Netwerkpositie (een opzettelijk patroon met tastbare posities), zonder een meer inhoudelijk universeel perspectief te hebben, behoudens risicospreiding en financiering. Woonstad geeft tweeledige antwoorden als het gaat om de te verwachte netwerkdynamiek. Aan de ene kant verwacht Woonstad heel sterk dat het *netwerk verkleind* wordt omdat er nog meer verbindingen verbroken zullen worden in de komende jaren. Het gebrek aan (financiële) middelen wordt hiervoor als belangrijkste reden aangedragen. Aan de andere kant geeft zij verhoudingsgewijs de meest concrete antwoorden als het gaat om het actief zoeken van nieuwe partners. Het lijkt er dan ook op dat zij pogen hun *netwerk om te gooien*.

5.3 Conclusies: Fase 4

Alle drie de partijen onderschrijven de wens om samen te werken. Een corporatie zonder verbindingen kunnen ze zich nauwelijks voorstellen. In de interviews valt het op dat het thema verbindingen een onderwerp is waar corporaties mee bezig zijn. Belangrijke oorzaken die ze daarvoor geven zijn: het bestaan van risicovolle verbindingen, maar ook de extra aandacht die dit onderwerp heeft vanuit het CFV en de algemene discussie over wat tot de kerntaken behoort en wat niet.

We dachten de risico's weggezet te hebben, maar het blijkt dat we een verbintenis zijn aangegaan waar we nog steeds één van de drie verantwoordelijke partners zijn. Daar is de analyse fout gegaan.

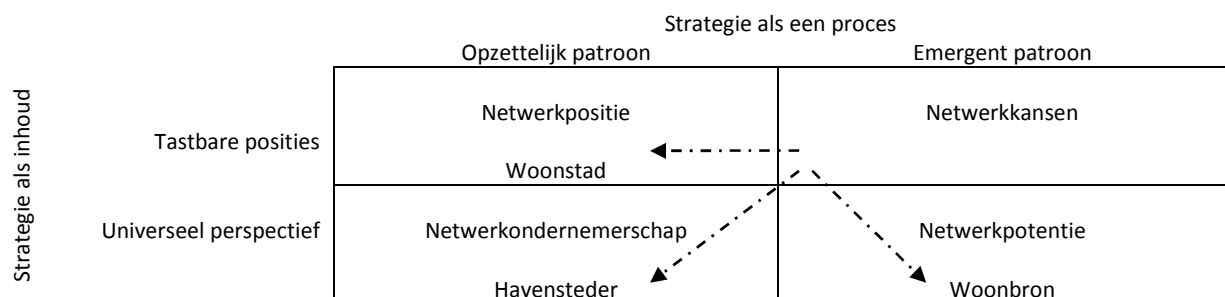
Je merkt ook dat de toezichhouders daar heel uitvoering naar vragen. Ik heb dat nu ook mogen ervaren. Het hemd wordt van je lijf gevraagd. Je moet overal achteraan bij de deelnemingen.

We zitten nu in een fase dat corporaties meer aangesproken worden op hun je kerntaken. Dat is nooit weggeweest, maar we hebben er veel dingen naast gedaan.

Strategie van morgen

De corporaties beschrijven alle drie een strategie uit het recente verleden van opportunistisch, reactieel inspelen op de kansen die ontstonden. Als gevolg van minder financiële middelen, de discussie over de kerntaken en de behoefte om in controle te zijn streven de corporaties naar een andere netwerkstrategie. Havensteder en Woonstad werken hier concreet aan.

Opvallend is dat de geambieerde netwerkstrategie per corporatie verschilt. Woonstad tracht heel bewust aan de hand van tastbare opgaven partners te vinden, zonder daarop een universeel perspectief of een visie voor te willen hebben. Havensteder schetst een beeld van hun toekomstige netwerkstrategie waarbij zij op een hoog schaalniveau al hun verbindingen overzien en kan bijsturen. Woonbron tot slot ambiert geen totale controle. Vanuit het perspectief dat je het samendoet op een fijnmazig lokaal niveau is dat volgens hen niet haalbaar. Wel willen zij meer voor hun samenwerkingsinspanningen terugkrijgen en niet te snel alle verantwoordelijkheid overnemen. Met andere woorden, zij willen de potentie van het netwerk beter benutten. Ook zouden zij graag meer leereffecten willen generen uit het netwerk. Beide passen bij het emergente patroon met een universeel perspectief van het netwerkbereik.



Figuur 24 de vier vormen van netwerkstrategie en de ambities van de corporaties

Verwachtingen voor de netwerkdynamiek

Op basis van de kwantitatieve data en de uitspraken in de interviews vallen verwachtingen uit te spreken per corporatie. Met Vestia heeft, door de omstandigheden bij die corporatie, geen interview kunnen plaatsvinden. Eind januari 2012 kwam Vestia in het nieuws vanwege ernstige financiële

risico's, die hun derivatenportefeuille bij de rente-ontwikkelingen zou lopen. Om faillissement te voorkomen, moest er een herstelplan komen. In juni 2012 ligt het plan over de schuldenlast er. De corporaties gezamenlijk zullen 700 miljoen bijdragen aan dit plan. De media schetsen een beeld van een corporatie die zich terugtrekt op het onderhouden van haar vastgoed, vastgoedontwikkelingen stopzet en waar mogelijk, vastgoed en andere onderdelen afstoot (NRC, 2012 en Aedes³¹). Het lijkt onvermijdelijk dat een aantal verbindingen van Vestia hierbij sneuvelt. Mogelijk dat de verbindingen worden overgenomen door de andere drie grote Rotterdamse herstructureringscorporaties. Dan zou het verkleinen van de Vestia verbindingenportefeuille geen effect hebben op de netwerk grootte 'an sich'. Vooralsnog verloopt het afstoten van Vestia's vastgoed en vastgoedprojecten aan andere corporaties niet voorspoedig (NRC, 2012). Het valt nog niet te zeggen hoe dit zich verder ontwikkelt.

Van Woonbron ontstaat het beeld dat zij door in 2010 vijf verbindingen stop te zetten, al veel verbindingen hebben beëindigd. Zeker in vergelijking met de andere corporaties waar de terugloop zich beperkt tot maximaal één. Uit het interview komt naar voren dat zij geen nieuwe reeks van beëindigingen verwacht, behoudens dat een aantal servicediensten wordt overgeheveld van extern naar intern georganiseerd. Het netwerk van Woonbron zal dan ook relatief stabiel blijven. Haar inspanningen zijn gericht op het benutten van de opbrengsten (o.a. minder uitgaven en meer kennis) uit het netwerk. Ze onderneemt weinig gerichte acties om nieuwe partners en verbindingen aan te gaan. De enige, door haar mogelijk geachte, uitzondering hierop is het aangaan van een verbinding met een energiep partij. Woonbron verwoordt dat als volgt:

Wellicht is energie de uitzondering. Dat verwacht ik eigenlijk wel. Onze zwakte die kunnen zij (energieleveranciers) misschien wel aanvullen. Klanten hebben behoefte aan energiebesparing. We kunnen er ook dingen aan outsourcen, zoals collectieve warmwaterinstallaties. Dat kan dan bij ons uit de servicekosten. Dat lijkt mij een hoek van het netwerk waar wellicht nog nieuwe dingen van de grond gaan komen. De energiewereld.

Anno 2011 is Havensteder ontstaan uit een fusie met PWS en Com.Wonen. Uit de data-analyse blijkt dat PWS en Com.Wonen in 2010 nog geen verbindingen hebben afgesloten. Uit het interview komt naar voren dat geen actief beleid bestaat om nieuwe partners te vinden en dat de aandacht voornamelijk uitgaat naar controle hebben op de bestaande verbanden. Er wordt nog gewerkt aan het opzetten van één verbinding. Deze verbinding bestaat al op informele basis, maar heeft nog geen formele status in de vorm van een entiteit. Formaliseren is volgens Havensteder een middel om deze verbinding-in-spé op een gestructureerde wijze te monitoren en te sturen. Deze strategie leidt opgeteld tot een stabiel netwerk. De kans bestaat echter dat het in control komen op het niveau van alle verbindingen van Havensteder op termijn leidt tot een heroverweging bij sommige verbindingen, hetgeen zou kunnen leiden tot netwerkverkleining.

En dus als je het over controle op verbindingen in zijn totaliteit hebt, op Havensteder niveau, dan kom je wellicht tot de conclusie dat je moet proberen een aantal verbindingen richting een andere categorie zien te verschuiven of afstoten als dat gaat.

Woonstad schetst eigenlijk een tweeledig beeld als het gaat om de nabije toekomst. Enerzijds komt uit het interview naar voren dat het in de komende tijd allemaal met minder middelen moet en dat als gevolg daarvan ook verbindingen zullen aflopen. Anderzijds onderneemt Woonstad tegelijkertijd concrete stappen om nieuwe (investerings)partners te vinden. Als beide tendensen bewaarheid worden, ontstaat een netwerkdynamiek die past bij het netwerk omgooien; zowel afsluiten als nieuwe verbindingen aangaan. Indien de verkenning niet leidt tot nieuwe verbindingen dan is sprake van netwerkverkleining.

³¹ <http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/achtergrond/2012/02/Ophef-rond-Vestia.xml>

Wij zijn er wel mee bezig, vooral uit risicobeheersing en exporteren van die risico's om die verkenning te doen.... Ik denk dat er nog wel behoefte is aan samenwerken, maar dat die samenwerkingen heel anders gedefinieerd gaan worden. We zijn bijvoorbeeld bezig om met de ontwikkelende aannemers te praten om te vragen of ze het risico over willen nemen.... We weten helemaal niet wat het op gaat leveren.... Tegelijkertijd zie je dat we besloten hebben meerdere verbanden te beëindigen, af te bouwen.

Het lijkt er op dat het netwerk van de vier Rotterdamse herstructureringscorporaties samen in de nabije toekomst zal verkleinen (Vestia en Woonstad). Als de stabiliteit van het netwerk door Woonbron en Havensteder gerealiseerd kan worden en Woonstad in staat is haar netwerk om te gooien, dan is de verkleining van het netwerk mogelijk minder sterk. Uiteraard hangt dat af van de kansen en marktontwikkelingen die zich voordoen (de mate van overvloed en de mate van onzekerheid). Uit de kwalitatieve analyse wordt duidelijk dat door alle drie de geïnterviewde corporaties meer bewustzijn is ontstaan over de potentie, risico's en krachten van het netwerk. De geambieerde strategie en hoe daarmee bewuster om te gaan verschilt echter per woningcorporatie.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

De aanleiding van dit onderzoek is in eerste instantie gebaseerd op de constatering dat er een kennislacune bestaat op het gebied van de verschijningsvorm en de werking van samenwerkingsnetwerken van woningcorporaties. Vervolgens is de opvatting dat het hebben van kennis over dit netwerk mogelijke leerzame lessen opleveren voor woningcorporatiesector en de samenwerkingspartners. Tot slot, probeert dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de verschillende maatschappelijke geuite verwachtingen ten aanzien van samenwerken.

Dit heeft geleid tot de probleemstelling: **Welke netwerkdynamiek heeft zich voorgedaan bij Rotterdamse woningcorporaties in de periode 1995-2010 en welke netwerkstrategie hanteren zij op dit moment?**

Uit het veldonderzoek komt naar voren dat de netwerkdynamiek van de Rotterdamse woningcorporaties zich in de periode 1995-2012 in drie fasen heeft ontwikkeld tot het huidige netwerk. Fase 1 van 1995 tot en met 1999 valt te beschrijven als een stabiel en klein netwerk dat slechts in beperkte mate groeit. Het netwerk bestaat hoofdzakelijk uit corporaties die onderling samenwerken.

In de tweede fase van 2000 tot en met 2007 is een sterk versnelde uitbreiding van het netwerk zichtbaar. Dat is terug te vinden in alle indicatoren; een toename van het aantal verbindingen, het aantal partijen, meer diversiteit van partijen, doelen en type entiteiten. Niet langer blijft het netwerk beperkt tot verbanden tussen corporaties, maar marktpartijen van diverse pluimage worden zichtbaar in het netwerk. Duidelijk wordt tevens dat de groei met name veroorzaakt wordt door de toename van het aantal vastgoedgerelateerde verbindingen.

2008 tot en met 2010 is benoemd als derde fase en in deze periode wordt voor het eerst netwerk verkleining geconstateerd. Er worden in die drie jaar zeven verbindingen beëindigd. In de eerste twee fasen waren dat opgeteld vijf verbindingen in dertien jaar. Nog altijd worden er verbindingen aangegaan, vier in fase 3. Zo verschijnen in 2008 voor het eerst de energieleveranciers in het netwerk. Opvallend is dat het aantal partijen niet navenant afneemt. Het grootste aantal partijen dat verbonden is aan het netwerk was 86 partijen, in 2009. Op de 41 verbindingen van dat jaar, zijn dat gemiddeld 2,1 partijen. In 2010 bestaan 36 verbindingen met 81 partijen. Dat geeft een gemiddelde van 2,25 partijen per verbinding. Omdat het gemiddeld aantal partijen per verbinding stijgt en het aantal verschillende partijen gelijk blijft, is sprake van een lichte afname van het reikwijdte van het netwerk. Reikwijdte is de term die betrekking heeft op de hoeveelheid en de diversiteit van partijen. Met andere woorden nagenoeg dezelfde hoeveelheid partijen zijn verbonden met elkaar via minder knooppunten.

Hoe het netwerk de komende periode naar verwachting zich verder zal gaan ontwikkelen was onderwerp van gesprek in de kwalitatieve interviews. Het lijkt er op dat het netwerk van de vier Rotterdamse herstructureringscorporaties samen in de nabije toekomst zal verkleinen (Vestia en Woonstad). Als de wens van Woonbron en Havensteder om het netwerk stabiel te houden gerealiseerd kan worden en Woonstad in staat is haar netwerk om te gooien, dan is de verkleining van het netwerk in absolute zin mogelijk minder groot. Uiteraard hangt dat af van de kansen en marktontwikkelingen die zich voordoen (de mate van overvloed en de mate van onzekerheid).

Uit de kwalitatieve analyse wordt duidelijk dat bij alle drie geïnterviewde corporaties meer bewustzijn is ontstaan over de potentie, risico's en krachten van het netwerk. De drie corporaties

beschrijven hun netwerkstrategie uit het recente verleden als opportunistisch, reactioneel inspelen op kansen die zich voordeden. Die strategie wordt sturen op netwerkkansen genoemd. De huidige gehanteerde of de geambieerde strategie geeft een ander beeld. Als gevolg van minder financiële middelen, de discussie over de kerntaken en de behoefte om in controle te zijn willen de corporaties er een andere netwerkstrategie op nahouden.

Opvallend is, tot slot dat de geambieerde netwerkstrategie per corporatie verschilt. Woonstad tracht heel bewust aan de hand van tastbare opgaven partners te vinden, zonder daarvoor een universeel perspectief of een visie te (willen) hebben. Woonstad ambieert hiermee het sturen op netwerkpositie als strategie. Havensteder schetst een beeld van hun toekomstige netwerkstrategie waarbij zij op een hoog schaalniveau al hun verbindingen overziet en kan bijsturen. Deze strategie valt onder de noemer netwerkkoncernemerschappij. Woonbron tot slot streeft geen totale controle na. Vanuit hun perspectief dat je zoveel mogelijk samendoet op een fijnmazig lokaal niveau is dat volgens hen niet haalbaar. Wel willen zij meer voor hun samenwerkingsinspanningen terugkrijgen en niet te snel alle verantwoordelijkheid overnemen. Met andere woorden, Woonbron wil de potentie van het netwerk beter benutten. Ook zouden zij graag meer leereffecten willen genereren uit het netwerk. Beide ambities passen bij het emergente patroon met een universeel perspectief van het netwerkbereik.

6.2 Kennislacune

De corporatiesector vs casus

Op basis van de CFV-cijfers (2001 en 2010) heeft op macroniveau een toename van het aantal gemiddelde verbindingen met externe partijen per corporatie heeft plaatsgevonden: van 1,4 in 2001 naar 4,5 in 2010. Op niveau van de casus wordt ook een groei van het aantal verbindingen gesignaleerd. De vier grote Rotterdamse woningcorporaties blijken tezamen in 1995 gemiddeld 1,5 verbindingen te hebben. In 2001, het jaar dat het CFV begint met meten, is dat gemiddeld 4,25 en in 2010 gemiddeld 10,5 verbindingen per grote Rotterdamse corporatie. In 2010 zijn 48% van alle verbindingen van de Nederlandse corporaties vastgoed gerelateerd. In de Rotterdamse casus is dat 69%.

De vier grote Rotterdamse corporaties wijken hiermee af van het landelijke gemiddelde. Vanuit het geschetste beeld, in hoofdstuk vier, van Rotterdam met een relatief zwak woon- en leefmilieu en lage welvaart, was het mogelijk te verwachten dat het netwerk zou afwijken. Welke afwijking dat zou zijn, was niet bekend. De empirische kwantitatieve gegevens laten zien dat deze grote herstructureringscorporaties een bovengemiddeld aantal verbindingen op na houden, die vastgoed gerelateerd zijn.

Behoudens deze kwantitatieve verschillen tussen de landelijke cijfers en de casus, maakt het veldonderzoek meer inhoudelijk kenmerken van het netwerk zichtbaar. Hoewel de artikelen over samenwerken met marktpartijen rond de eeuwwisseling verschijnen, duurt het vanaf 2003 tot 2007 totdat het aantal ontwikkelaars in het Rotterdamse netwerk op acht staat. Na 2008 loopt dit aantal terug tot zes. Aannemers zijn al langer betrokken in het Rotterdamse netwerk. Al in 1996 verbindt één aannemer zich aan een entiteit en dat loopt op tot zeven aannemers in 2010. Geen van de aannemers heeft zich ooit teruggetrokken uit een verbinding. Aannemers lijken op basis hiervan bestendige partners voor corporaties.

Castells in Rotterdam

Het is overigens anno 2010 een complex netwerk geworden. Complex door zijn veelheid aan verbindingen, het aantal betrokken partijen en de mate van onderlinge verbondenheid. Het in kaart

gebrachte netwerk beperkt zich tot de formele verbindingen. Alle informele samenwerkingsverbanden, zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Naar alle waarschijnlijkheid is het netwerk dus nog veel complexer. Castells (2010) waarneming dat netwerken belangrijke organisatorische structuren zijn in de huidige maatschappij lijkt voor de Rotterdamse corporatiesector te gelden.

De toepasbaarheid van theoretisch kader

Het theoretisch model van Koka, Madhavan & Prescotts (2006) in combinatie met de geoperationaliseerde indicatoren blijken geschikt om de netwerkdynamiek van woningcorporaties te typeren en op die manier de kennislacune aan te vullen. De onderzoeksmethode van het kwantitatieve veldonderzoek van deze scriptie is herhaalbaar op andere casussen. Alle indicatoren staan los van de Rotterdamse situatie.

Het resultaat van het kwalitatieve onderzoeksdeel, in de vorm van half-gestructureerde interviews, is meer tijds- en persoonafhankelijk. Het achterliggende theoretisch model waarmee de netwerkstrategie operationeel is gemaakt met behulp van vier vormen van strategisch gedrag, blijkt aan te sluiten bij de antwoorden van de geïnterviewden. Daarmee lijkt dit model meer universeel van toepassing op het onderzoek naar netwerkstrategieën van woningcorporaties.

6.2 Resultaten in relatie tot de verwachtingen omtrent samenwerken

De bestudering van de ontwikkeling van het netwerk vanaf 1995 laat zien dat het netwerk, zij het met groeisprunten, een gestaag ontstaan netwerk is. De aangevane verbindingen scheppen ook verplichtingen. Het voortijdig beëindigen van verbindingen kan gepaard gaan met verliezen in de vorm van af te boeken investeringen of reputatieschade. Soms zijn de contractuele verplichtingen dusdanig dat uit voortijdige beëindiging schadeclaims kunnen komen. Alleen daarom al ligt een drastische verkleining van het ene op het andere jaar niet voor de hand. Als sprake is van verkleinen van het netwerk dan zal dat zich uiten in een periode van gestaag dalen. De interviews bevestigen dat beeld. Beëindigingen van verbindingen worden wel verwacht, maar slechts na een zorgvuldige optelling van de winsten en verliezen.

Daarmee lijkt de publiek-maatschappelijke discussie over de vraag of woningcorporaties zich terug dienen te trekken op het domein wonen en minder ondernemend mogen zijn, deels bevestigd. Inderdaad wordt vanaf 2010 een terugval zichtbaar en deze is voornamelijk vastgoed gerelateerd. Aan de andere kant is het niet reëel om te veronderstellen dat het netwerk in een korte tijd verdwenen is.

Woonbron en Havensteder houden voorlopig vast aan hun verbindingen en de woningcorporaties van de casus zullen ook nieuwe verbanden aangaan. Havensteder beschrijft bijvoorbeeld dat zij juist informele samenwerkingen wil formaliseren, Woonstad geeft aan om strategische redenen toch in te stappen in een nieuw samenwerkingsverband en Woonbron ziet samenwerkingsmogelijkheden met energieleveranciers. Tevens is zichtbaar dat het netwerk in aantallen verbindingen in 2010 terugloopt, maar dat het aantal betrokken partijen niet navenant zakt. Dat geeft aan dat partijen in het netwerk vaak een meervoudige verbondenheid hebben met het netwerk. Het teruglopen van het netwerk in absolute aantallen verbinden heeft nog niet tot een aderlating van de partijen geleid. Het is tot slot, niet te voorspellen welke invloed Vestia's financieel zwakke status zal hebben op het netwerk in het geheel. Het is mogelijk dat anderen een deel van Vestia's verbindingen overnemen, maar tevens bestaat de mogelijkheid dat een deel van de verbindingen wordt beëindigd.

De roep om meer samenwerken, ook met een ander soort partijen, lijkt niet te worden bevestigd door het vertoonde netwerkgedrag, de ambities en de verwachtingen van de corporaties van de

casus. Uit de interviews komt naar voren dat alleen Woonstad structurele acties onderneemt op zoek naar nieuwe partijen. De partijen die zij noemen als potentiële partners zijn ontwikkelende aannemers, zorgpartijen en beleggers. Dat betreft geen nieuw type partij in het netwerk. Wel kan het nieuwe namen opleveren binnen een netwerk. Woonstad geeft evenwel aan dat nog niet duidelijk is wat die acties gaan opleveren. Woonbron noemt één potentiële samenwerkingspartner, maar ze verwacht dat die samenwerking snel tot stand komt. De energieleveranciers verschijnen in 2008 in het netwerk, relatief nieuwe spelers, echter om te spreken van een geheel ander soort partij voert te ver.

6.3 Lessen voor de woningcorporatiesector en haar samenwerkingspartners

Een tendens naar meer bewuste netwerkstrategie

Voor herstructureringscorporaties lijkt samenwerken op basis van een min of meer bewuste strategie een normaal verschijnsel, in ieder geval voor de corporaties van Rotterdam. De tendens bij hen is om een bewustere netwerkstrategie te gaan hanteren. In een tijd van weinig mate van overvloed moeten prioriteiten gesteld worden; wat doet een corporatie wel en wat niet? Monitoren van tastbare output en vooraf geformuleerde visies ten aanzien van samenwerken zijn hierbij noodzakelijke middelen om afwegingen te kunnen maken. Dit lijkt tevens een logisch gevolg van de ontwikkeling die corporaties doormaken van subsidie-georiënteerde uitvoerders naar maatschappelijke ondernemingen (Deloitte, 2007). Niet alleen de toegevoegde waarde van een individuele verbinding is voor een corporatie relevant, ook het resultaat van al haar verbindingen opgeteld is van belang. De eerste stap hiervoor is het meerjarig monitoren van de verbindingen.

Overeenkomsten en afwijkingen

Als de vier grote corporaties in Rotterdam worden vergeleken, dan laat het netwerk overeenkomsten en afwijkingen zien. De gemeenten vormen voor alle grote corporaties in 2010 de partij waarmee ze het meeste samenwerkingsverbanden zijn gegaan. Kleinere corporaties als PWS en Stadswonen (anno 2012 ook gefuseerd met een grote corporatie) hebben verhoudingsgewijs minder banden met gemeenten. Tot 2000 was dit beeld omgekeerd, toen hadden PWS en Stadswonen verhoudingsgewijs de meeste verbindingen met gemeenten.

Stadswonen, Vestia en Woonbron hebben ieder een stuk 'eigen' netwerk, in de vorm van partijen die alleen via hun met het netwerk verbonden zijn. In de twee 'eigen' partijen van Vestia zit een zorgpartij en een marktpartij. Woonbrons 'eigen' tien partijen bestaan hoofdzakelijk uit woningcorporaties. Een bijzondere 'eigen' verbinding van studentenhuisvester Stadswonen (nu onderdeel van Vestia) is die met vier Zeeuwse woningcorporaties. Er komen meerdere verbindingen met niet lokale corporaties voor, maar in geen geval gaat het om een vastgoedontwikkeling. Verklaringen voor dit soort verschillen zijn geen onderwerp van studie geweest in dit onderzoek. Een verklaring kan wellicht gezocht worden in de verschillende oriëntaties van woningcorporaties, zoals Gruis (2008) heeft omschreven.

Dubbels voorkomen en insluiten als nodig

Dit type onderzoek gaat verder dan een gegevensbron te zijn voor individueel betrokken partijen. Kennis van het netwerk op regionaal niveau biedt inzicht in eventuele overlap of juist onvoldoende verbondenheid in het netwerk. De corporatiesector in Rotterdam is op lokaal niveau meervoudig met elkaar verbonden. Dat is al zo bij aanvang van de netwerkanalyse in 1995. Met als redenering dat een verbinding altijd tijd en geld kost, kunnen mogelijk in het kader van efficiëntie enkele dubbels eruit.

Omgekeerd geldt dat veel verbondenheid voordeel kan geven. Hoe meer een partij is ingesloten in het netwerk, via meerdere verbindingen, hoe makkelijker het wordt zo'n partij te binden aan zijn

afspraken (Shipilov, 2009). Houdt deze partij zich niet aan haar afspraken met corporatie A, dan kan dat voor deze partij ongewenste gevolgen hebben voor haar relatie met corporatie B. Dit mechanisme van insluiting zouden corporaties in een zelfde regio kunnen benutten bij het aangaan van verbindingen met marktpartijen. Opportunistisch gedrag kan op deze manier meer vermeden worden. Concreet geldt dit bijvoorbeeld voor energieleveranciers, omdat in die branche enkele grote spelers dominant zijn, kan het waardevol zijn hun monopolistische macht in te perken.

Een lokaal en duurzaam netwerk

Opvallend is dat het netwerk in de periode 1995-2010 opgeteld 46 oprichtingen heeft meegemaakt en slechts twaalf beëindigingen. Een entiteit heeft, eenmaal opgericht een duurzaam karakter. In 2010 is de gemiddelde looptijd 6,5 jaar. De vijf verbindingen die in 2010 worden beëindigd hadden een gemiddelde looptijd van 9,2 jaar. Dit is begrijpelijk vanuit het meerjarig karakter dat gebiedsontwikkeling en herstructureringsprocessen in de regel hebben. Het past wellicht ook bij het bestendige karakter van sommige corporaties (Gruis, 2008). Tel daarbij op dat een juridische verbintenis vaak een meerjarige aanlooptijd kent om tot stand te komen en dat maakt dat samenwerken met corporaties een langjarig traject is. Dit beeld zullen corporaties en gemeente naar alle waarschijnlijkheid onderschrijven, maar wellicht dat marktpartijen dit minder scherp op het netvlies hebben.

De duurzaamheid zit niet alleen in de duur van de verbindingen, maar ook in de meervoudige verbindingen in het netwerk. Van de 81 betrokken partijen in 2010 zijn slechts zestien partijen verbonden met het netwerk via één verbindingen. Alle 65 andere partijen hebben meer dan één verbinding. Het resultaat van dit gegeven is dat een terugloop van het aantal verbindingen in de periode 2008-2010 niet meteen leidt tot een even grote vermindering van het aantal partijen in het netwerk.

Een constatering is dat alle betrokken partijen in het Rotterdamse netwerk - niet zijnde corporaties of gemeenten - algemeen bekende, lang bestaande, Nederlandse partijen zijn. Dit sluit ook aan bij de bevinding dat een netwerk een duurzaam en lokaal karakter heeft. Enige uitzondering hierop is Züblin Grenada³² die met AM en Vestia verbonden is in de entiteit Cruise Port The Hague Holland. Op basis hiervan kan in ieder geval voor de casus geconcludeerd worden dat corporaties weinig verbindingen aangaan met buitenlandse of met relatief onbekende of jonge partijen.

Kortom, het is denkbaar dat door het lokale duurzame karakter van het netwerk, het niet gemakkelijk is voor nieuwe, jonge of buitenlandse organisaties het netwerk te betreden. De partijen die bij een vergelijkbaar netwerk van corporaties betrokken raken, dienen zich te realiseren dat deze betrokkenheid naar alle waarschijnlijkheid van lange duur is.

Verbinden of niet-verbinden, dat is de vraag...

De vier grote Rotterdamse woningcorporaties zijn anno 2010 actief in een complex netwerk met juridische verbindingen als knooppunten. Ondanks dat blijven verbindingen slechts een middel om een bepaald doel te bereiken is. Het is uiteraard de vraag of een juridische entiteit noodzakelijk is om dit doel te bereiken of dat het ook in een andere vorm te gieten is. Het antwoord op deze vraag ligt buiten de scope van dit onderzoek, maar het is een feit dat het netwerk meer is dan alleen de juridische verbindingen.

³² Züblin Grenada was ooit onderdeel van het grote Duits-Oosterrijkse aannemersbedrijf Züblin, maar is sinds 2003 zelfstandig. Grenada ligt in de Cariben. <http://www.zublingrenada.com/about/index.html>

Uit de interviews kwam naar voren dat de behoefte aan planning en (risico)beheersing maakt dat een partij als Havensteder kiest voor het formaliseren van haar huidige informele verbanden. Woonstad daarentegen, is op zoek naar partijen die risico's willen overnemen. Een deel van de werkzaamheden overnemen, zoals bouwproductie, hoeft niet georganiseerd te worden binnen een juridische entiteit, maar kan goed geregeld worden met een overeenkomst. Een contractuele overeenkomst past meer bij traditionele vorm van samenwerken waarbij partijen in een producent-afnemers-rol ten opzichte van elkaar komen te staan. Afhankelijk van de gehanteerde netwerkstrategie kan het resultaat leiden tot meer of minder verbindingen, maar dat hoeft niet direct te betekenen dat er minder wordt samengewerkt. Sterker nog, de roep om meer toezicht en toetsing op woningcorporaties door Raden van Commissarissen en het ministerie, veroorzaakt mogelijk 'andere' vormen van samenwerken, zonder dat de samenwerkingen verdwijnen.

Literatuurlijst

Aedes (2009) *Partners in het wonen* [brochure]

Aedes (2012) *Branche in Beeld* [brochure]

Barneveld, O. (2010) *Samenwerking tussen woningcorporaties en projectontwikkelaars*. Amsterdam School of Real Estate [afstudeerscriptie]

Besluit Beheer Sociale Huursector (2005) [wetgeving]

Besluit Beheer Sociale Huursector (2006) Circulaire MG 2006-04, Ministerie van VROM [beleid]

Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. (2002) *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies [software]

Braster, J.F.A. (2000) *De kern van case-study*, Van Gorcum, Assen [boek]

Castells, M. (2010) Globalisation, Networking, Urbanisation: Reflections on the Spatial Dynamics of the Information Age, *Urban Studies*, vol 47, issue 13 pp. 2737–274 [artikel]

Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (2001) *Rapportage Verbindingen* [rapport]

Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (2003) *Jaarverslag* [rapport]

Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (2006) *Jaarverslag* [rapport]

Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (2010) *Jaarverslag, kenmerken van referentiegroepen* [rapport]

Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (2011) *Sectorbeeld Realisaties Woningcorporaties* [rapport]

Colijn, J. (2002) Samenwerking woningcorporaties en marktpartijen stagneert bij stedelijke herstructurering. *B&G*, april 2002 pp. 5-7 [artikel]

Daamen, T. (2010) *Strategie als kracht: naar een effectieve strategieën voor stedelijke ontwikkelingsprojecten: De casus Stadshavens Rotterdam*. Samenvatting in proefschrift, pp. 236-271. IOS Press [artikel]

Deloitte (2007) *Corporatie Governance. Verbindingen* [rapport]

Explica (2010) *Woningmarktontwikkelingen Stadsregio Rotterdam* [rapport]

Flier, K. van der & V. Gruis (2004) Zin en onzin van samenwerking tussen corporaties en beleggers bij de verbetering van naoorlogse wijk. *Building Business*, april 2004 [artikel]

Gemeente Rotterdam (2011) *Economische Verkenning 2011* [rapport]

Gemeente Rotterdam (2012) *Samenvatting Economische Verkenning 2012* [rapport]

Gruis, V. (2008) Organisational archetypes for Dutch housing associations. *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 26 pp. 1077-1092 [artikel]

Kazemi, F., Gruis, V. & de Zeeuw, F. (2009) *Zij maakt het verschil, een onderzoek naar de toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen in de herstructurering*. In opdracht van het ministerie van VROM, De Vernieuwde Stad en NEPROM en TU Delft afdeling Real Estate & Housing [rapport]

Koka B.R., Madhavan, R. & Prescott, J.E. (2006) , The evolution of interfirm networks: environmental effects on patterns of network change. *Academy of management review*, vol. 31, no. 3, 721–737 [artikel]

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, (11 mei 2012) *Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer, Betreft Reactie op amendementen bij het wetsvoorstel Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting (32 769)* [brief]

- Mintzberg, H. (2011) *Tracking Strategies ... Toward a General Theory*. Oxford University Press, Oxford [boek]
- NRC (2012) *DNB vreest voor de gevolgen van de vastgoedcrisis 11-05-2012* [krant]
- NRC (2012) *Vestia schrappt zeker honderd banden en voegt bedrijven samen 14-05-2012* [krant]
- NRC (2012) *Akkoord over schuldenlast Vestia – ‘gaat de sector pijn doen’ 16-06-2012* [krant]
- NRC (2012) *Vestia schrappt voor 1,1 miljard aan bouwprojecten 30-06-2012* [krant]
- NRC (2012) *Verkoop vastgoed Vestia loopt niet 07-06-2012* [krant]
- Oevermeeren, van W. (2011) *Twee geloven op een kussen... Voortijdige beëindiging van PPS joint venture bij gebiedsontwikkeling*. Master City Developer [afstudeerscriptie]
- Podolny, J.M. (2001) Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, issue 107, pp 33-60 [artikel]
- Porter, T.P. (JAAR) Coevolution as a Research Framework for Organizations and the Natural Environment. *Organization & Environment*, vol 19, issue 4, pp 479-504 [artikel]
- Randeraat, G. van, (2010), *‘Markt is markt niet meer!’* Gebiedsontwikkeling Nu [column]
- Rowley, T.J. & Baum, J.A.C. (ed.) (2008) Introduction: Evolving Webs in Network Economies, in: Rowley, T.J. & Baum, J.A.C. (ed.) *Network Strategy*, pp xiii-xxx Emerald Group Publishing Limited, Bingley [hoofdstuk]
- Scott, J. & Marchall, G. (2009) *A Dictionary of Sociology* Oxford. University Press, Oxford [hoofdstuk]
- Shapiro, C. & Varian, H.R. (1999) *Interfirm Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press. Boston [boek]
- Shipilov, A. (2009) Firm scope experience, historic multimarket contact with partners, centrality and the relationship between structural holes and performance. *Organization Science*, Vol. 20, No. 1, January–February 2009, pp. 85–106 [artikel]
- Starbuck, W.H. (2003) *The Origins of Organization Theory*, in: Tsoukas, H.; Knudsen, C. (ed.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*, pp. 143-182. Oxford University Press, Oxford [hoofdstuk]
- Swedberg, R. (2003) *Economic versus Sociological Approaches to Organization Theory*, in: Tsoukas, H. & Knudsen, C. (ed.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*, pp. 373-391. Oxford University Press, Oxford [hoofdstuk]
- Yoshino, M. & Rangan, S.U. (1995) *Strategische allianties*. Business bibliotheek [boek]
- Verlaet, J. van 't (2008) *Stedelijke gebiedsontwikkelingen op hoofdlijnen*. Erasmus Universiteit Rotterdam [reader]
- Visscher, A. (2011) *Corporaties en beleggers, wat kunnen zij voor elkaar betekenen*. Amsterdam School of Real Estate [afstudeerscriptie]
- Watertorenberaad (2010) *Werkboek 2010* [digitale publicatie]

Bijlage 1 Beschikbare jaarverslagen

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Woonstad	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	x	x	x
WBR	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	nvt	nvt	nvt
De Nieuwe Unie en haar rechtsvoorgangers	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	nvt	nvt	nvt
Com.Wonen	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	x	x	x	x	x	x	x	x
Woning Partners	x	x	x	x	x	x	x	x	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
VL Wonen	nb	nb	x	x	x	x	x	x	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
PWS	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	x	x	x	x	x	x	x
Woonbron en haar rechtsvoorgangers	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Vestia Groep en haar rechtsvoorgangers	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	*	*	x	x	x
Stadswonen	nb	nb	nb	nb	nb	nb	nb	x	x	x	x	x	x	x	x	x

*van 2006 en 2007 zijn van Vestia wel jaarrekeningen beschikbaar, maar geen jaarverslagen

nvt: niet van toepassing in verband met fusie

nb: niet beschikbaar

Bijlage 2 Geraadpleegde internetbronnen

Geraadpleegde sites in de periode januari tot en met juli 2012 ten behoeve van de netwerkanalyse

Bestuurlijke informatie

- http://www.bds.rotterdam.nl/Bestuurlijke_Informatie:7/College_van_B_en_W/B_en_W_berichten/Vorige_jaren/1995/Kwartaal_2/B_en_W_bericht_27_6_95
- http://www.bds.rotterdam.nl/Bestuurlijke_Informatie:7/Raadsinformatie/Commissies_2010_2014/Commissie_vo_or_Fysieke_Infrastructuur_en_Buitenruimte_FIB/2011/Kwartaal_2/Agenda_voor_de_openbare_overlegvergadering_van_de_commissie_voor_Fysieke_Infrastructuur_en_Buitenruimte_op_woensdag_8_en_15_juni_2011/annotatie_bij_brief_over_NV_StadsVastgoed
- http://www.bds.rotterdam.nl/Bestuurlijke_Informatie:7/Raadsinformatie/Gemeenteraad_2002_2006/2005/Kwartaal_3/Raadsvergadering_van_1_september_2005/Het_voorstel_inzake_de_herstructurering_van_het_Mathenesserkwartier_en_aanwijzing_van_de_Wijkontwikkelingsmaatschappij_WOM_als_uitvoeringsinstantie/Herstructurering_Mathenesserkwartier_en_aanwijzing_Wijkontwikkelingsmaatschappij_als_uitvoeringsinstantie
- http://www.bds.rotterdam.nl/Bestuurlijke_Informatie:7/Raadsinformatie/Gemeenteraad_2002_2006/2005/Kwartaal_4/Raadsvergadering_van_13_oktober_2005/Mededeling_van_ingekeomen_stukken/Brieven_van_het_college_van_burgemeester_en_wethouders/een_brief_over_onder_andere_de_vermogensversterking_van_de_NV_StadsVastgoed_het Vereenvoudigen_van_de_organisatiestructuur_en_het_machtigen_van_de_directeur_dS_V_dienst_Stedebouw_en_Volkshuisvesting_om_namens_de_gemeente_in_de_Algemene_V?search=true
- http://www.bds.rotterdam.nl/Bestuurlijke_Informatie:7/Raadsinformatie/Vorige_raadsperioden/Raadsperiode_1990_1994/Commissies_1990_1994/ROEO/1993/Kwartaal_1/Evaluatie_NV_Stedelijk_Wonen_Rotterdam_1988_1992
- http://www.bds.rotterdam.nl/Bestuurlijke_Informatie:7/Raadsinformatie/Vorige_raadsperioden/Raadsperiode_1994_1998/Commissie_1994_1998/ROG/1995/Kwartaal_4/Werkplan_N_V_Stedelijk_Wonen?search=true
- http://www.bds.rotterdam.nl/Bestuurlijke_Informatie:7/Raadsinformatie/Vorige_raadsperioden/Raadsperiode_1994_1998/Commissie_1994_1998/ROG/1997/Kwartaal_4/Vaststelling_Verordening_Geldelijke_Steun_Stedelijk_Wonen_1997?search=true
- <http://www.deelraadinfo.nl/dsresource?objectid=67375&type=org>
- <http://www.deelraadinfo.nl/dsresource?objectid=69876&type=org>
- http://raad.delft.nl/commissies/middelen_bestuur/2005/Bijlage-nota/m_2005_134_bn.html

Overige sites

- <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2000-103-p23-SC24215.html?zoekcriteria=%3Fzkt%3DEenvoudig%26vrt%3Dstcrt%2B2000%2B103&resultIndex=6&sorttype=1&sortorder=4>
- <http://www.linkedin.com/company/vereniging-breedband-rijnmond>

Projectsites

- http://www.aardwarmtedenhaag.nl/aardwarmte_den_haag/
- <http://www.cruiseportthehague.nl/>
- <http://www.ef-l.eu/members>
- <http://www.flexibelwonen.nl/>
- <http://www.flexwonen.nl/>
- <http://herbergier.nl/wonen.aspx>
- <http://www.maaskoepel.nl/defaultALL.asp?ID=37&Lang=FR>
- <http://www.omorotterdam.nl/omo/index.php>
- <http://www.opdezorgboulevard.nl/>
- <http://www.opmaat.nl/organisatie/deorganisatie/>
- <http://www.vom-delft.nl/#>
- http://www.woningnet.info/sitecore/Content/WoningNet_info/Library/Nieuws/WoonquestNieuweEigenaar.aspx
- http://www.woneninrotterdam.nl/nieuws/nieuws/overeenkomst_expeditie_noord_ondertekend
- http://www.woneninrotterdam.nl/stichting_woonpromotie_rotterdam/leden
- <http://www.woonquest.nl/>
- <https://www.woonnet-rijnmond.nl/hoe-werkt-het/veelgestelde-vragen>

Sites van partijen uit het netwerk

- <http://www.concire.nl/startpagina.php>
- http://www.jaarverslagvidomes.nl/jaarverslag_2008/aDU1031_Verbindingen_met_andere_rechtspersonen.aspx?intPage=3
- <http://www.kristal.org/cms/publish/content/showpage.asp?themeid=2#>
- http://2008.jaarverslaghaagwonen.nl/jaarverslag_2008/aDU1085_Stichting_Woonwagenlocaties.aspx
- <http://heijmans.nl/nieuws2/index/details/id/847>
- <http://www.woonbron.nl/OverWoonbron/Actueel/Persberichten/Pages/WijkontwikkelingsmaatschappijKrispijnWonenvoofficieelontbonden.aspx>
- <http://www.woonbron.nl/OverWoonbron/Publicaties/Bibliotheek/Woonbron%20Corporate/Nevenfuncties%20aad%20van%20Bestuur.pdf>
- <http://www.koninklijkewoudenberg.nl/>
- <http://www.zublingrenada.com/about/index.html>

Vakinformatie

- <http://www.kei-centrum.nl/pages/10472/Nieuws/Spangense-nieuwbouwwoningen-vliegen-weg.html>
- <http://www.kei-centrum.nl/pages/23854/Projecten/Short-Stay-Facility-Dordrecht.html>
- <http://www.kei-centrum.nl/pages/23928/Projecten/Wimby-Internationale-Bouwtentoonstelling-Rotterdam-Hoogvliet.html>
- <http://www.kei-centrum.nl/pages/27789/Het-stimuleren-van-particuliere-woningverbetering.html>

Geraadpleegde sites in de periode januari tot en met juli 2012 ten behoeve van analyse van fusies bij de Rotterdamse woningcorporaties

- <http://www.amilla.nl/docs/nmadocumenten/2003/031111zaak3683.pdf>
- http://www.stedengeschiedenis.nl/Downloads/2001/Mooi_Werk.pdf
- <http://cdn.ikregeer.nl/pdf/stcrt-1999-31-p3-SC17631.pdf>

Geraadpleegde sites in de periode januari tot en met juli 2012 ten behoeve van de scriptie

Wikipedia

- http://nl.wikipedia.org/wiki/Balkenende_IV
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/Bruteringsoperatie>
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Complexe_netwerken
- http://nl.wikipedia.org/wiki/De_40_wijken_van_Vogelaar
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Minimaal_opspannende_boom

Statistieken

- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37548&D1=13&D2=0,12-13&D3=16,33,50,67,84,101,118,135,152,169,186,203,220,237,254,271,288&HD=120716-1624&HDR=T&STB=G1,G2>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37548&D1=13&D2=0,12-13,609&D3=16,33,50,67,84,101,118,135,152,169,186,203,220,237,254,271,288&HD=120716-1636&HDR=T&STB=G1,G2>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37548&D1=13&D2=0,609&D3=16,33,50,67,84,101,118,135,152,169,186,203,220,237,254,271,288&HD=120629-1117&HDR=G2&STB=G1,T>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37548&D1=13&D2=609&D3=16,33,50,67,84,101,118,135,152,169,186,203,220,237,254,271,288&HD=120629-1116&HDR=G2&STB=G1,T>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70768NED&D1=3&D2=1&D3=0&D4=101,118,135,152,169,186,203,220,237,254,271,288,305,322,339,356,373&HD=120629-1254&HDR=G1,G3&STB=T,G2>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=72004NED&D1=a&D2=0-3&D3=a&D4=16,33,50,67,84,101&HD=120716-1619&HDR=T,G1&STB=G2,G3>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81119NED&D1=6-8&D2=0-1,5-6,10,40,42,45,49,63,71,75-76,98,106,118-120&D3=l&HD=120716-1620&HDR=T&STB=G1,G2>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81171NED&D1=1-3,8-13,15-17&D2=>

Vakinformatie

- <http://www.kei-centrum.nl/pages/26504/Vraag-en-antwoord/Wat-is-een-Wijkontwikkelingsmaatschappij-en-waar-kan-ik-daarvan-voorbeelden-vinden.html>
- <http://www.kei-centrum.nl/pages/27848/Gebruikte-literatuur.html>
- http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/101020%20Werkboek%20anders%20denken%20in%20gebiedsontwikkeling_Watertorenberaadv9sept2010.pdf
- <http://ruimtevolk.nl/blog/watertorenberaad-wars-van-schijnzekerheid/>
- <http://www.nl.pwc.com/extweb/bn/TaxNews.nsf/tlsdocid/11ABB5FBD1CEA1B9C12571FE0039C311>

Rijksoverheid

- http://wetten.overheid.nl/BWBR0005181/geldigheidsdatum_16-03-2011#HoofdstukV
- http://wetten.overheid.nl/BWBR0016402/geldigheidsdatum_02-07-2012
- <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/vraag-en-antwoord/wat-is-een-woningcorporatie.html>

Gemeente Rotterdam

- http://www.bds.rotterdam.nl/Bestuurlijke_Informatie:7/Raadsinformatie/Gemeenteraad_2006_2010/2009/Kwartaal_1/Raadsvergadering_van_29_januari_2009/Mededeling_van_ingevoerde_stukken_2008_week_50_t_m_52_en_2009_week_1_en_2/Brieven_van_portefeuillehouders/09GR13_Woningbouwprojecten/09gr13a_Overzicht_woningbouwproductie_2008
- http://issuu.com/Stadsontwikkeling/docs/evr2012_def/3
- http://www.rotterdam.nl/nieuws:rotterdam_daalt_in_ranglijst_grootste_gemeenten
- <http://www.rotterdam.nl/OBR/Document/Economie/EVR2011/EVR%202011%20Samenvatting.pdf>

Aedes

- <http://www.aedesnet.nl/binaries/downloads/2009/03/cep2009.pdf>
- <http://www.aedesnet.nl/binaries/downloads/2010/2/20100208-integrale-samenvatting-2009.pdf>
- <http://www.aedesnet.nl/binaries/webwinkel/2009/09/2009-12-11-woningcorporaties-partners-in-het-wonen.pdf>
- <http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/achtergrond/2012/02/Ophef-rond-Vestia.xml>
- <http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/achtergrond/unknown/dossier-woningcorporaties-en-europa/Nieuwe-Europese-regels-staatsteun-aangenomen.xml>
- <http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/achtergrond/unknown/dossier-woningwet/Tweede-Kamer-stemt-unaniem-in-met-Herziening-Wonin.xml>
- <http://www.aedesnet.nl/content/webwinkel/producten/2011/03/Branche-in-beeld-2010.xml>

Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting

- http://www.cfv.nl/taken/informatievoorziening/de_corporatiesector_in_cijfers
- <http://www.cfv.nl/taken/informatievoorziening/referentiegroepen>

Kamer van Koophandel

- <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-besloten-vennootschap-bv/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-commanditaire-vennootschap-cv/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-naamloze-vennootschap-nv/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-stichting/>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-vennootschap-onder-firma-vof/>

Corporaties

- <http://www.havensteder.nl/over-havensteder/organisatie/missie-en-visie/>
- <http://www.vestia.nl/OverVestia/WieZijnWij/Pages/wiezijnwij.aspx>
- <http://www.woonbron.nl/OVERWOONBRON/OVERWOONBRON/Pages/WieZijnWe.aspx>
- <http://www.woonstadrotterdam.nl/Pub/Woonstad-Rotterdam/Woonstad-Rotterdam-Home/Over-Woonstad-Rotterdam/Kerncijfers/Onze-missie-en-visie.html>

Overige sites

- <http://www.maaskoepel.nl/data/doc/rapport-Explica-2010-10-bijlage.pdf>
- <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/05/11/dnb-vreest-voor-de-gevolgen-van-de-vastgoedcrisis/>

Bijlage 3 Overzicht van samengevoegde partijen

In de netwerk analyse is voor de leesbaarheid van de netwerkkarten, in het geval dat er veel partijen betrokken zijn bij een verbinding deze partijen samengevoegd. De partijen die naast betrokkenheid met dit verband er ook nog andere samenwerkingsverbanden op na hield zijn wel individueel zichtbaar.

Onder de noemer 15 Rijnmond regio corporaties zijn samengevoegd:

3B-Wonen
Bouwvereniging Onze Woning
De Leeuw van Putten
Patrimonium Barendrecht
Qua Wonen
Ressort Wonen
Samenwerking Vlaardingen
Waterweg Wonen
Woningbouwvereniging Hoek van Holland
Woningbouwvereniging Poortugaal
Woonplus Schiedam
Woonstichting De Zes Kernen
Woonvisie
De Goede Woning
Woningstichting Eendracht

Onder de noemer 6 zorgwoningen verhuurders zijn samengevoegd:

Humanitas Huisvesting
Laurens Wonen
Maasdelta
SOR
WoonCompas
Woonzorg Nederland

Onder de noemer 7 bovenregionale corporaties zijn samengevoegd:

Woningstichting Haag Wonen ('s Gravenhagen)
Woningstichting Aramis nu Alleewonen (Roosendaal)
DeltaWonen (Zwolle)
Woningstichting SWZ (Zwolle)
Vivare (Arnhem)
Woonstichting Etten-Leur (Etten-Leur)
WonenCentraal (Alphen aan den Rijn)

Onder de noemer 4 Zeeuwse corporaties zijn samengevoegd:

RWS partner in wonen (Goes)
Zeeuwwand (Zierikzee)
Castria Wonen (Tholen/Halsteren)
Woongoed (Zeeuws-Vlaanderen)

Onder de noemer 6 buitenlandse woningcorporaties zijn samengevoegd:

1892 Housing association (Berlin)
Joseph Stiftung Housing association (Bamberg)
THS Wohnen Housing association (Gelsenkirchen)
Wbg Görlitz Housing association (Görlitz)
Vilogia Housing Company (Lille, France)
Wiederaufbau Housing association (Braunschweig)

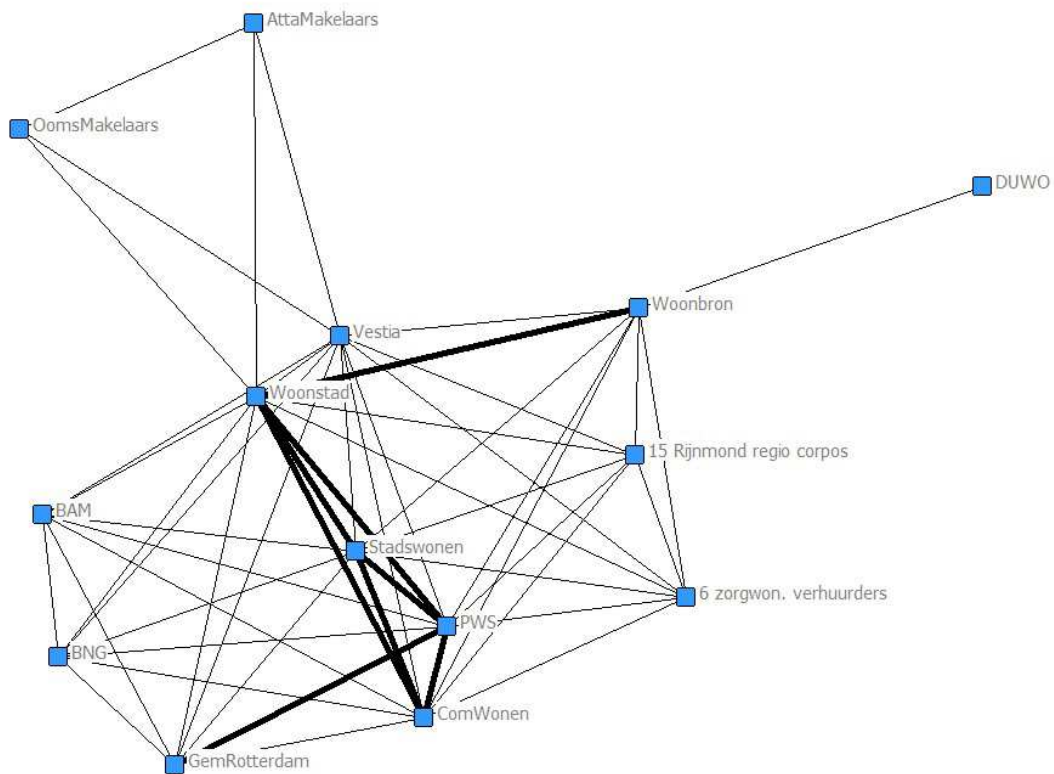
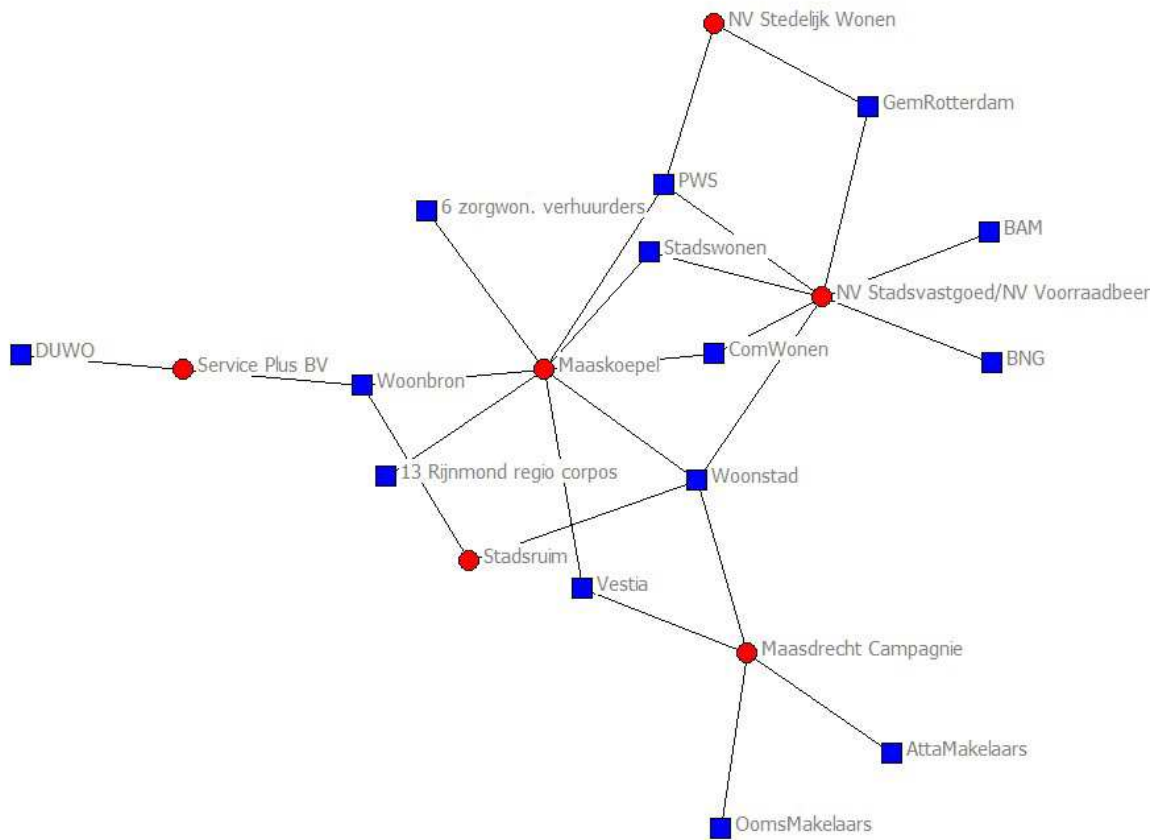
Onder de noemer 29 (overige) leden Stichting Woonpromotie zijn samengevoegd:

ABB Ontwikkeling
Anke Bodewes Makelaars
Ballast Nedam
Bemog projectontwikkeling
Blauwhoed Eurowoningen
BM Projectontwikkeling
Bontebal
Bouwfonds mab
De Wilgen Vastgoed

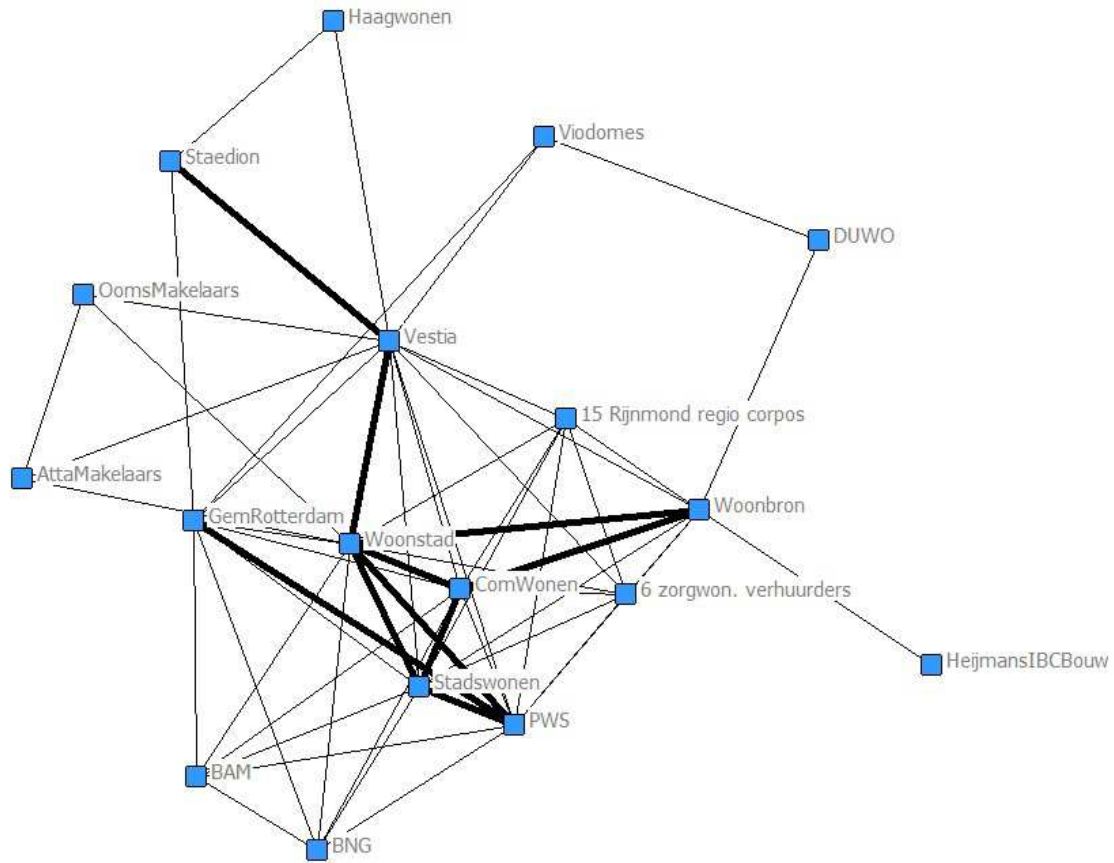
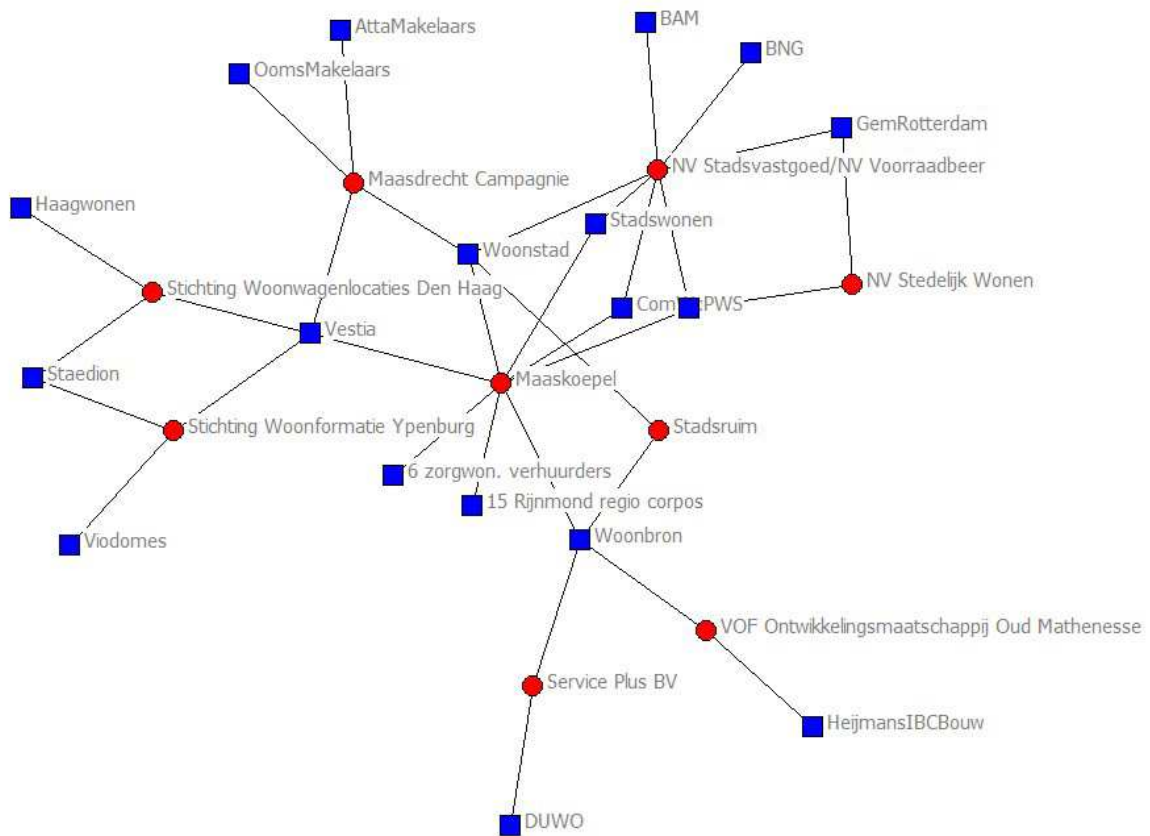
Era TBI bouw
Hopman Interheemgroep
ING real estate
Kanters TBI Bouw
Langejan Makelaars
Leyten
Libeton partners
Maquest Vastgoedcommunicatie
Nederlandse Bouw Unie
PriceWaterhouseCoopers
Rabo Vastgoed
Synchoon ontwikkeling
Syntrus Achmea
Van der Looy projectmanagement
Van Omme en de Groot
Vesteda
Volker Wessels Vastgoed
Voorberg Makelaars
Vorm Developers
Woonvisie Makelaars

Bijlage 4 Netwerkkarten 1995 – 2010

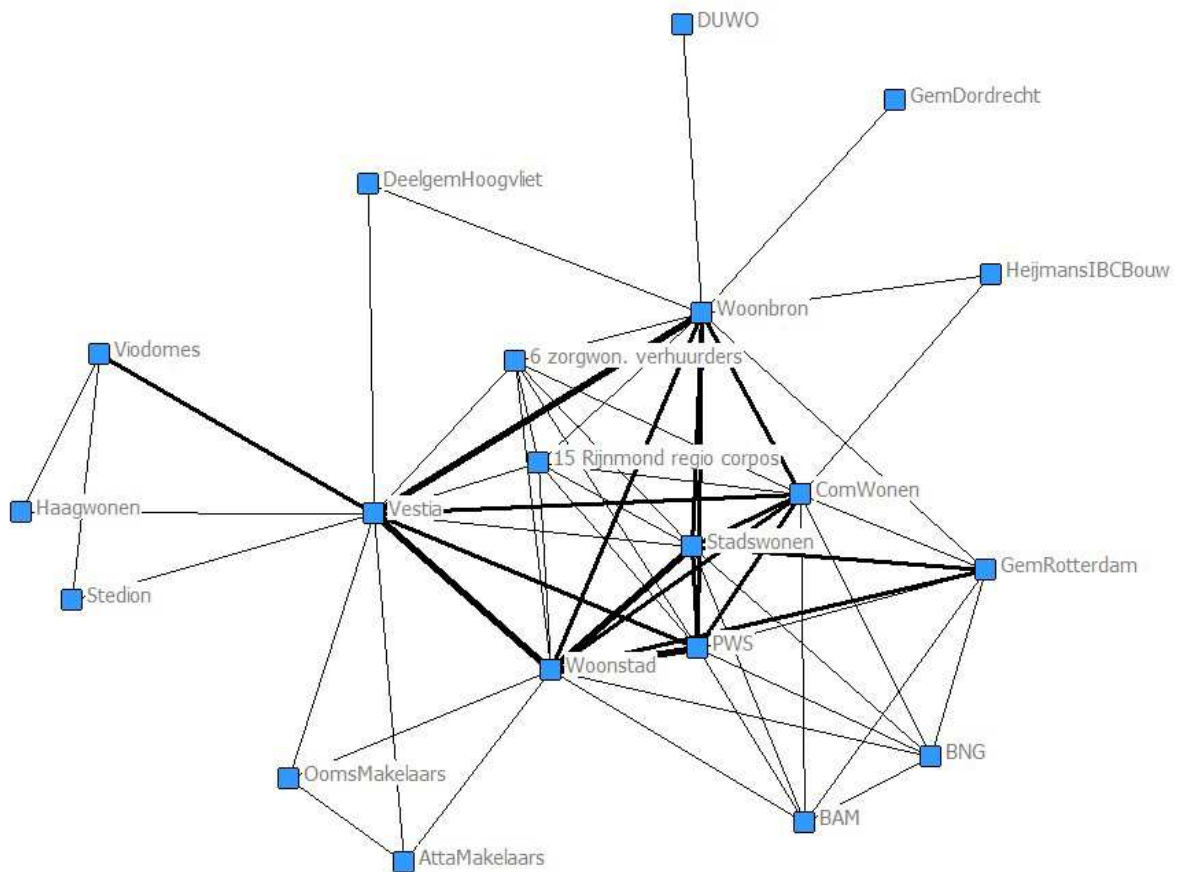
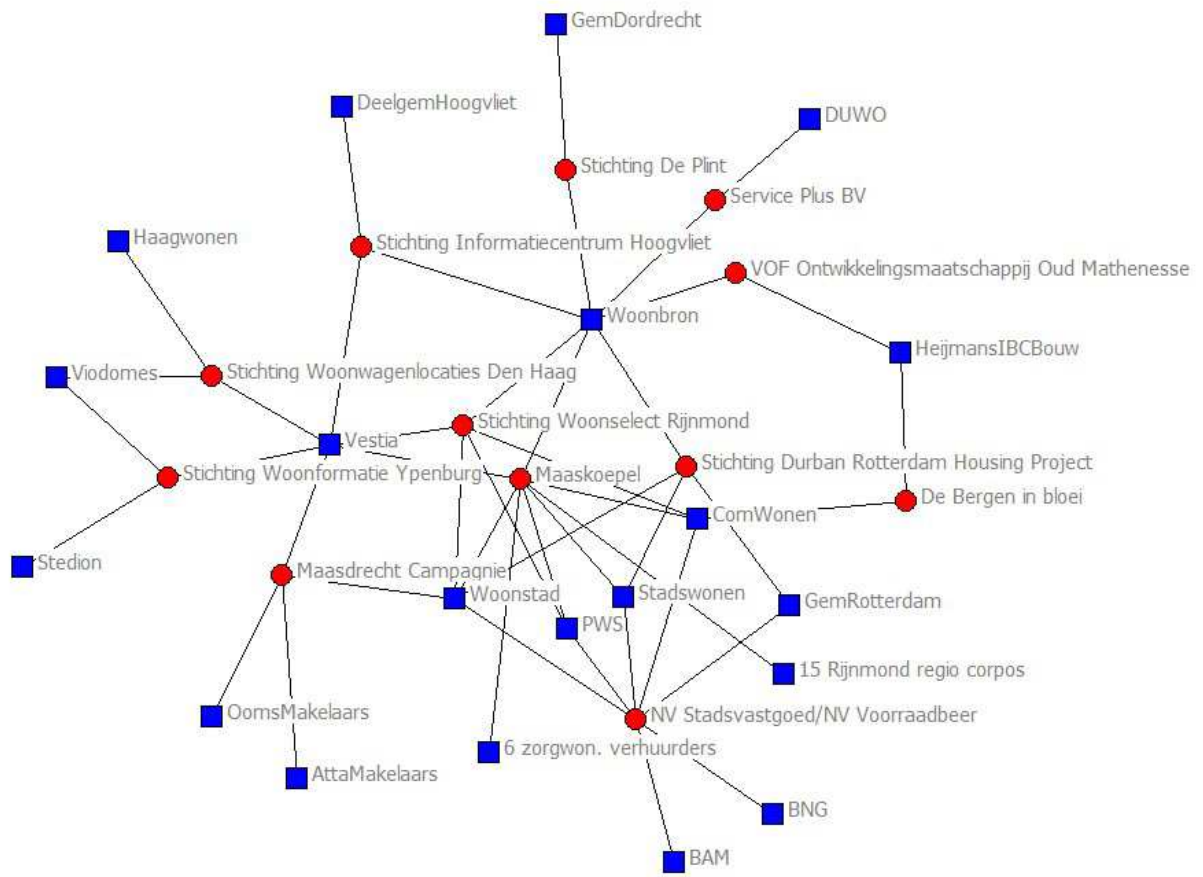
1995-1995



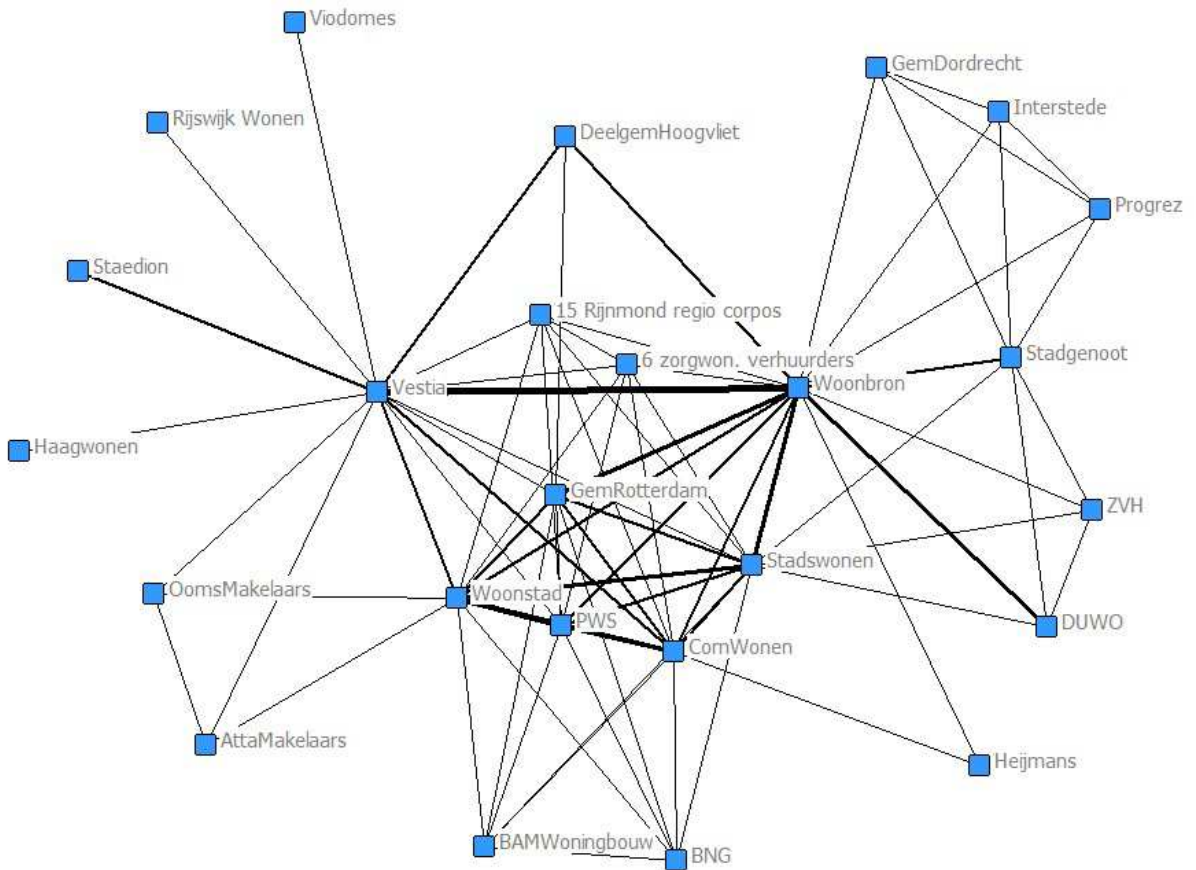
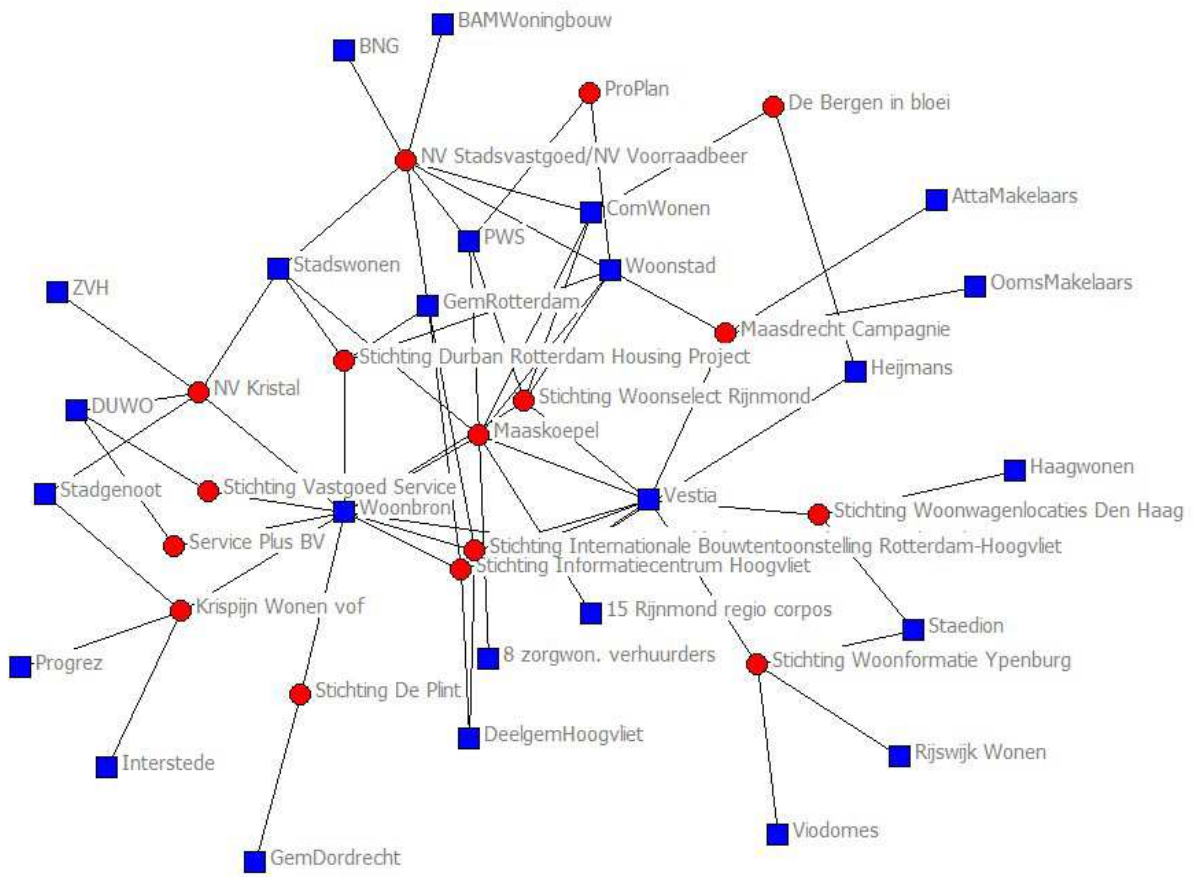
1997-1998



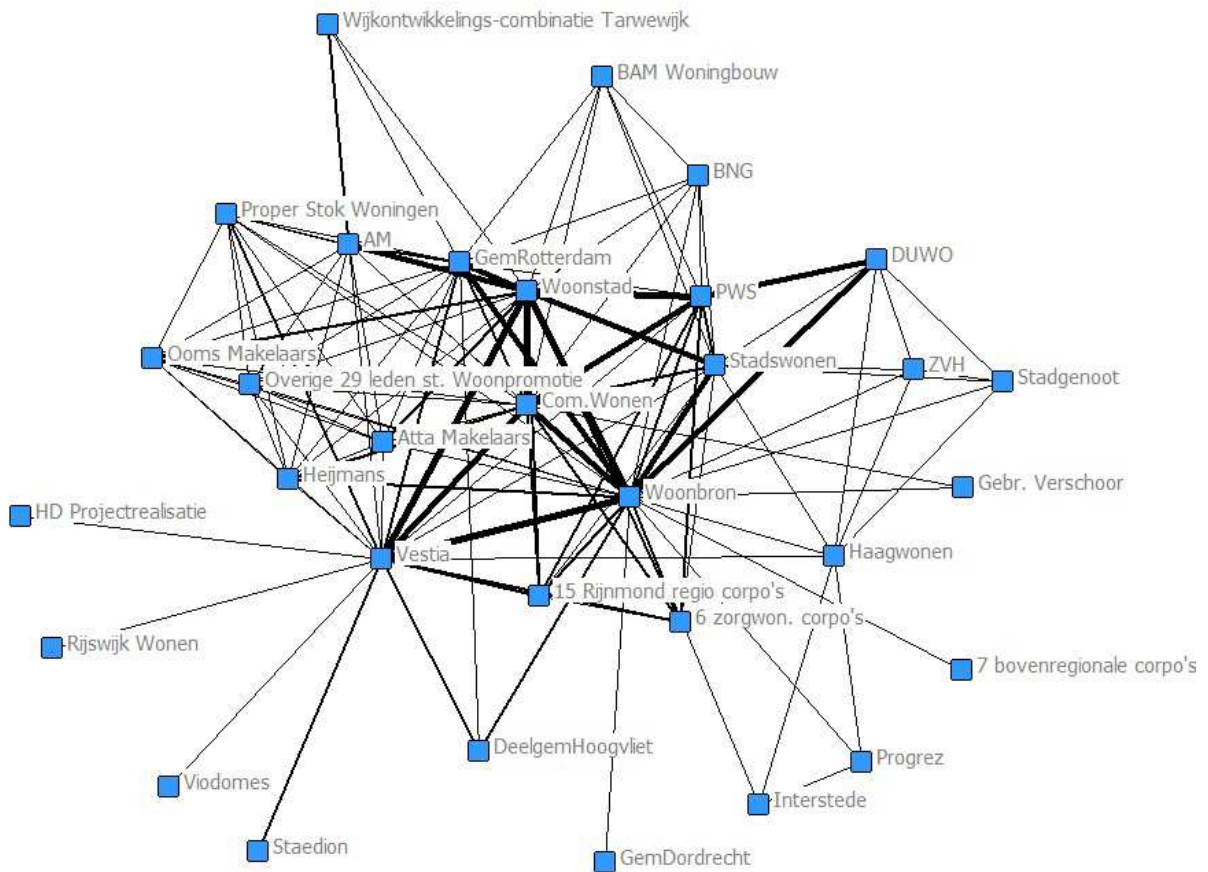
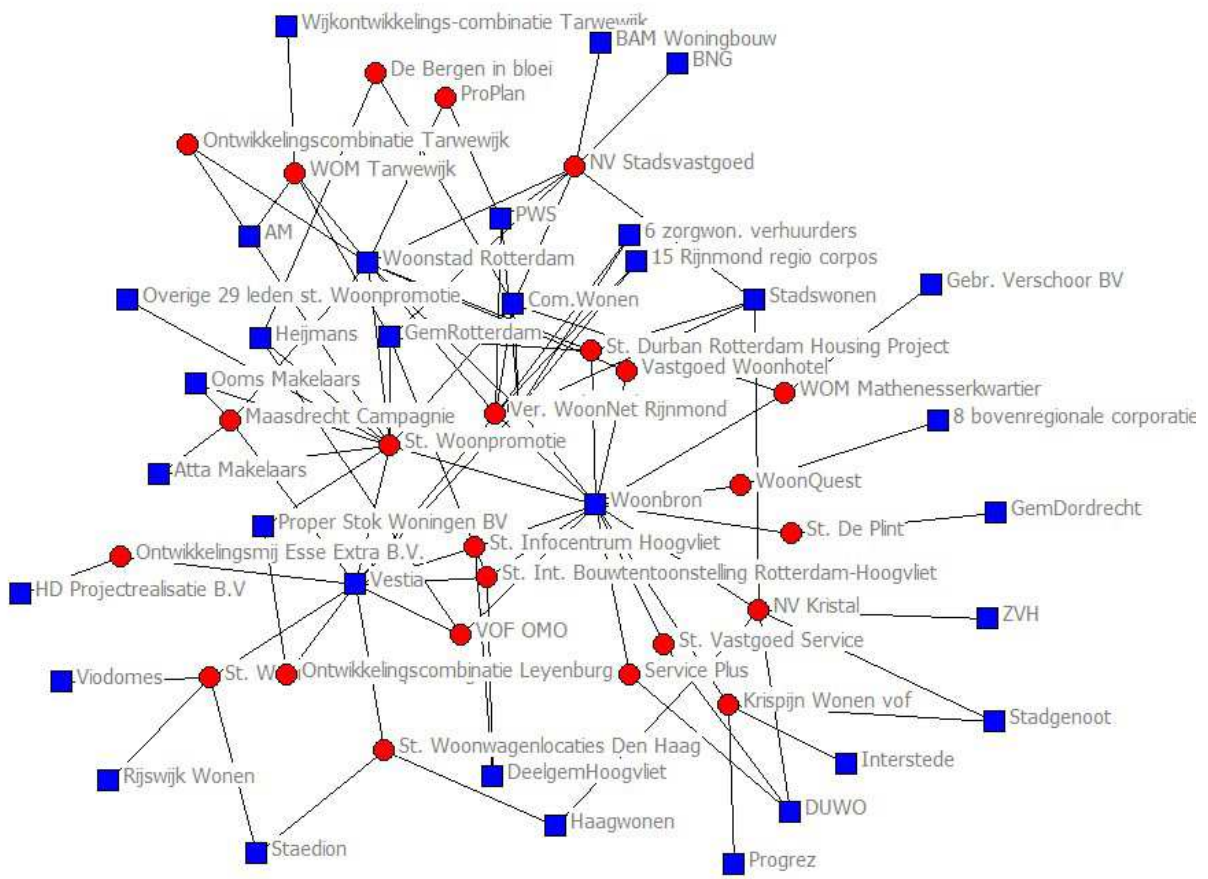
1999-2000



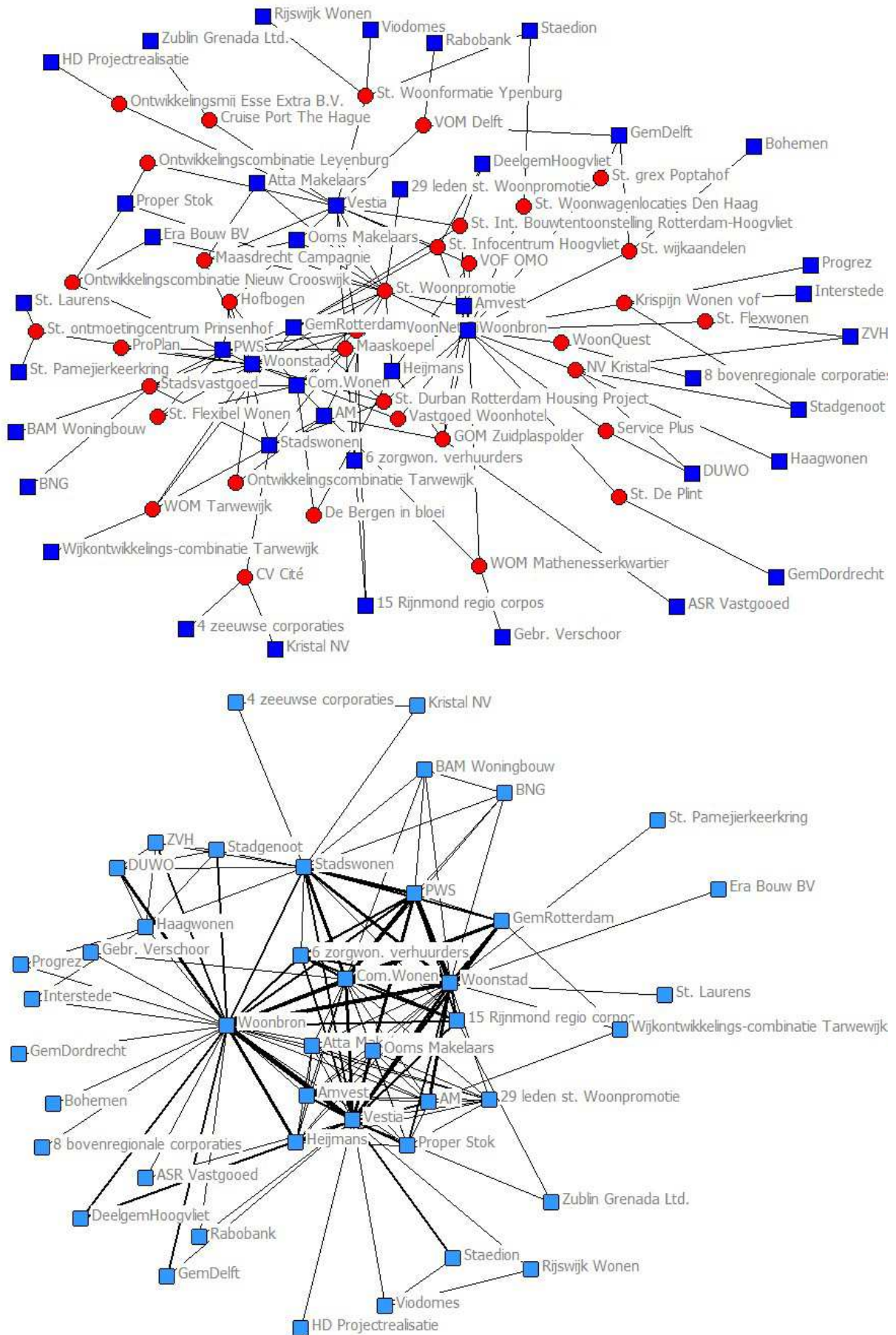
2001-2002



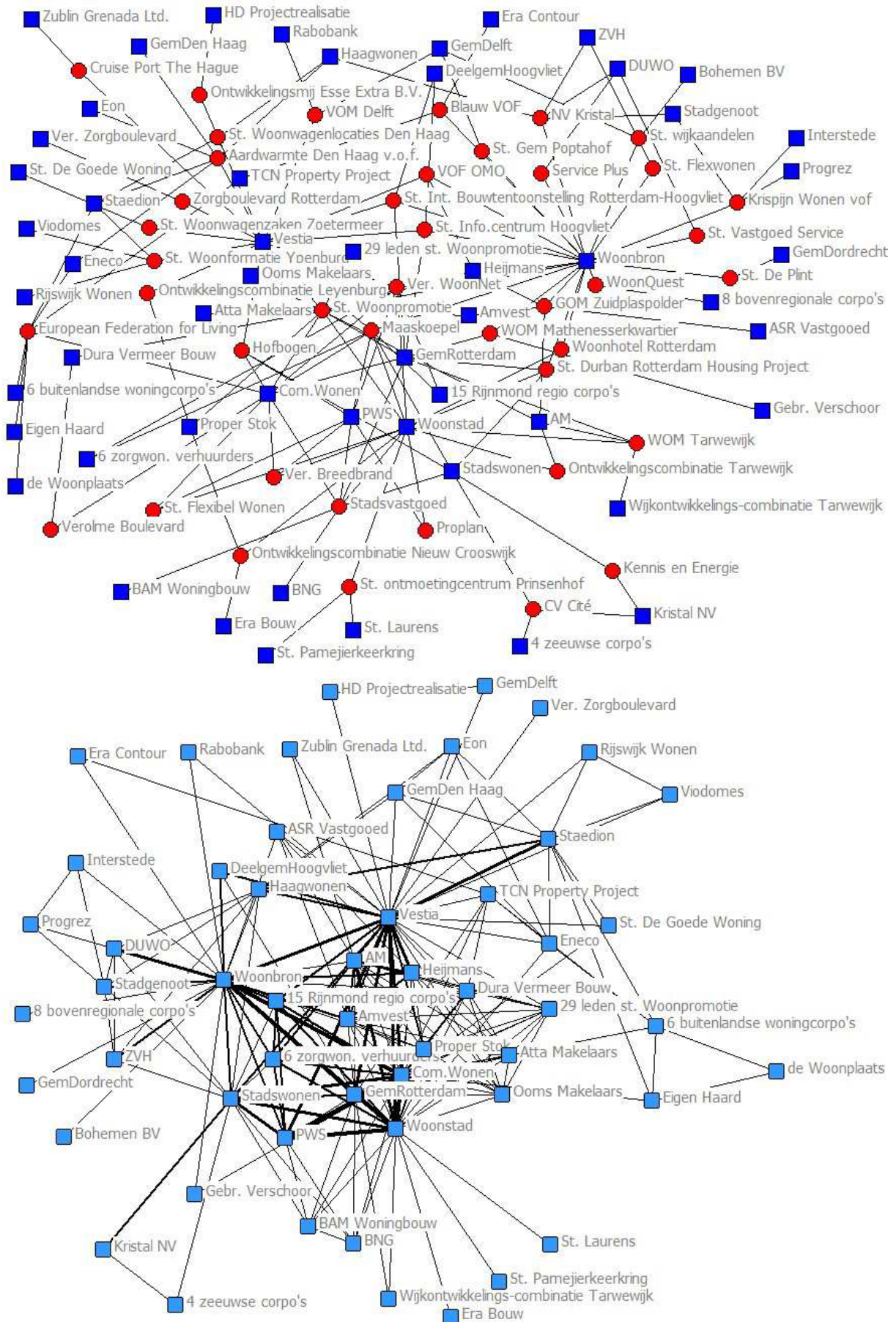
2003-2004



2005-2006



2007-2008



2009-2010

