



## **Invloeden van interne en externe actoren en factoren op business modellen bij kleine en middelgrote woningcorporaties: een eerste verkenning**

**Toine Tak**



Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde,  
Rotterdam School of Management, Erasmus University  
Major Strategic Management,  
December 2012



Afstudeercommissie:  
Prof. Dr. Ing. F.A.J. van den Bosch (begeleider)  
Prof. Dr. J. Wempe (meelezer)

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde,  
Rotterdam School of Management, Erasmus University  
Major Strategic Management,  
December 2012

Toine Tak  
Studentennummer 351942  
toitak@online.nl

Copyright © 2012, Toine Tak

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De verantwoordelijkheid van de inhoud ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.



## VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie voor de masteropleiding bedrijfskunde in deeltijd. Een boeiende twee jaar, waarin ik heel veel kennis heb opgestoken en veel nieuwe mensen heb ontmoet. Naast het gezin, het werk waren het twee jaren van hard werken en veel uren erin stoppen. Kortom, best een heftige tijd.

Mijn dank gaat uit naar de corporaties die hebben meegewerkt om het onderzoek uit te voeren, maar waarvan ik de namen niet kan noemen uit privacy overwegingen. Zonder jullie medewerking had het onderzoek niet plaats kunnen vinden en het bood me de gelegenheid eens diep in andermans keuken te kijken. Mijn ervaring is dat jullie het ook prettig vonden om op deze manier naar de organisatie te kijken.

Dank aan Prof. Dr. Ing. Frans van den Bosch voor de uitstekende begeleiding. Ook dank aan medebegeleider Prof. Dr. Johan Wempe, voor zijn bijdrage aan de resultaten van dit onderzoek.

Dank aan Ruud van den Boom, mijn directe baas, die het niet alleen initieerde, maar ook mogelijk maakte en ondersteunde en waardevol bijdroeg aan de totstandkoming van deze scriptie.

Dank aan Henk van Leent, die het werk een plaats wist te geven in dit mooie boekje en mij met de laatste loodjes geweldig ondersteund heeft.

Tenslotte dank aan mijn lieve vrouw Manita en onze kinderen Youk, Jonta en Yaika, die allemaal met veel geduld mij de ruimte gaven deze studie te volgen. Het is nu jullie beurt.

Nu de studie tot een einde komt, probeer ik de opgedane kennis en ervaring in te zetten. Dat lijkt me wederom een mooie uitdaging en wie weet waar het toe kan leiden.

Toine Tak

Zevenbergen, december 2012



# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>3</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b> .....	<b>4</b>
<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>5</b>
<b>HOOFDSTUK 1 INLEIDING</b> .....	<b>7</b>
1.1 AANLEIDING .....	7
1.2 ONDERZOEKSVRAAG .....	9
1.3 INDELING VAN DEZE SCRIPTIE .....	10
<b>HOOFDSTUK 2 THEORIE &amp; CONCEPTUEEL MODEL</b> .....	<b>11</b>
2.1 INLEIDING .....	11
2.2 KENMERKEN VAN DE SECTOR VOLKSHUISVESTING .....	11
2.3 BUSINESS MODELLEN .....	17
2.4 CONCEPTUEEL MODEL.....	24
2.5 PROPOSITIES .....	27
<b>HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSMETHODE</b> .....	<b>31</b>
3.1 INLEIDING .....	31
3.2 DATA VERZAMELEN .....	33
3.3 DATA ANALYSE.....	37
<b>HOOFDSTUK 4 CASE 1 TOT EN MET 5</b> .....	<b>40</b>
4.1 INLEIDING .....	40
4.2 CASE 1 .....	40
4.3 CASE 2 .....	48
4.4 CASE 3 .....	55
4.5 CASE 4 .....	62
4.6 CASE 5 .....	69
4.7 OVERZICHT BEVINDINGEN .....	75
<b>HOOFDSTUK 5 CROSS CASE ANALYSE EN RESULTATEN</b> .....	<b>77</b>
5.1 INLEIDING .....	77
5.2 KLEINE CORPORATIES .....	77
5.3 MIDDELGROTE CORPORATIES .....	78
5.4 VERSCHIL KLEINE EN MIDDELGROTE CORPORATIES .....	81
5.5 VERSCHIL STEDELIJKE EN PLATTELANDSCORPORATIES.....	82
5.6 RESULTATEN .....	83
<b>HOOFDSTUK 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b> .....	<b>88</b>
<b>HOOFDSTUK 7 BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK</b> .....	<b>93</b>
<b>LITERATUURLIJST</b> .....	<b>96</b>
<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>101</b>
BIJLAGE 1 UITWERKING INTERVIEWS .....	101
BIJLAGE 2 ORGANIGRAMMEN CASE 1 TOT EN MET 5 .....	129
BIJLAGE 3 OVERZICHT WET- EN REGELGEVING .....	145



## SAMENVATTING

Het begrip business model is vrij nieuw in de bedrijfskunde. Het is ontstaan in de private sector om innovatie te stimuleren. Business modellen geven een holistisch beeld van de waardecreatie voor klanten en de organisatie. In de non-profit sector is het een vrij onbekend verschijnsel. Reden om nader te onderzoeken hoe business modellen functioneren in de non-profit sector. In dit onderzoek zijn de business modellen van woningcorporaties onderzocht. Nederland telt ongeveer 400 corporaties die goed zijn voor ruim 30% van de woningmarkt. Tot de wettelijke taken behoren het zorgen voor huisvesting voor huishoudens die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien en zorgen voor een goede woonomgeving. Daarnaast is zorg een van de wettelijke taken. Het laten groeien en ontwikkelen van de bewoners is een bovenwettelijke taak. De doelen, taken en de realisatie ervan kunnen uitgedrukt worden in een business model.

Business modellen geven de financiële en organisatorische architectuur weer van een organisatie. Het model maakt impliciete aannames over de klanten, de wijze waarop opbrengsten en kosten zich gedragen en de veranderende aard van de behoeften van de klant en de verwachte reactie van de concurrenten. Dat maakt een business model zo belangrijk om aanpassingen te doen voor de toekomst. Daarvoor is een ontwerp van een business model een sleutelkeuze voor elke ondernemer en een cruciale taak voor de managers die belast zijn met het herontwerpen van een oud model om de organisatie klaar te maken voor de toekomst.

De literatuur geeft weer dat er niet één definitie van een business model bestaat. Er zijn vele mogelijkheden en daardoor vele definities. Onderzoekers zijn het over het algemeen eens over de attributen van het model. Een business model bestaat uit een waardepropositie (producten, diensten en klanten), waardeconstellatie (organisatie en activiteiten), een verdienmodel (opbrengen en kosten structuur) en bronnen en vaardigheden. Afhankelijk waarop de nadruk wordt gelegd, verschuift het accent van deze vier attributen en het business model.

In de non-profitsector bestaat naast financiële continuïteit het sociaal-maatschappelijke doel. Het uitgebreide Canvas model van Osterwalder en het model van Yunus, Moingeon en Lehmann-Ortega bieden mogelijkheden hiervoor. In deze scriptie is uitgegaan van het model van Yunus, Moingeon en Lehmann-Ortega. Dit bestaat uit de social profit equation (sociaal maatschappelijk doel), de value constellatie (organisatie en activiteiten), economic profit equation (kosten en baten structuur, verdienmodel) en value proposition (producten en diensten, klanten).

Dit model is toegepast binnen de sector van woningcorporaties. Het model is goed bruikbaar en geeft inzicht in de verhouding van maatschappelijke en financiële doelstellingen en de wijze waarop dat gecreëerd wordt door de waarde creërende activiteiten en de diverse klant- en productgroepen.

Het model is uitgebreid met de sleutelactoren bestuur, managementteam en Raad van Commissarissen, omdat de verwachting is dat deze sleutelactoren de vier attributen verbinden en



daardoor het business model beïnvloeden. Andere actoren en factoren die naar verwachting van invloed zijn en worden onderzocht zijn de nevenstructuur, de klanten, de belanghouders, de partners en de wet- en regelgeving. Daarbij zijn ook de interne organisatie en de externe lokale context meegenomen. De vraag is welke actoren en factoren van invloed zijn op de verandering van het business model.

Er zijn 5 cases onderzocht, die op een zorgvuldige wijze zijn geselecteerd. Als criteria zijn de grootte van de corporatie, het werkgebied, de indeling van het Centraal Fonds Volkshuisvesting en rapporten van de visitatiecommissie toegepast. De geselecteerde corporaties zijn onderzocht via documentenstudie en interviews. Daarbij is per case aangegeven wat de veranderingen zijn op het business model en de wijzigingen van de actoren en factoren gedurende een bepaalde periode.

De bedoeling is te komen tot een verklaring van verandering in business modellen bij kleine en middelgrote en bij stedelijke- en plattelandscorporaties. Welke actoren en factoren spelen daarbij een rol ?

Dit onderzoek geeft aan dat business modellen van woningcorporaties op diverse manieren veranderen. In één geval wijzigen de actoren en factoren nauwelijks, maar toch verandert het business model. Dat duidt op een autonome verandering. De komst van een nieuwe bestuurder wordt in twee gevallen als motor van de wijziging genoemd. Ook de vernieuwing van leden van het managementteam speelt een rol bij de verandering van business modellen. De samenstelling en gemêleerdheid van de Raad van Commissarissen is een belangrijke factor, maar niet zo groot als die van leden van het managementteam en zeker niet zo groot als de rol van de bestuurder. Opvallend is de rol van de dochterondernemingen. De verwachting is dat binnen de dochterondernemingen innovatie plaats zal vinden, maar dat blijkt niet het geval. Dochterondernemingen zijn er voornamelijk om risico's af te wenden.

Het werkgebied van een corporatie blijkt een belangrijke rol te spelen. Stedelijke corporaties hebben een andere benadering (gebiedsbenadering) dan plattelandscorporaties (vastgoedportefeuillestrategie) en passen zich anders aan dan plattelandscorporaties. Stedelijke corporaties zoeken eerder, vaker en intensiever de samenwerking met de klanten, belanghouders en leveranciers op dan plattelandscorporaties. De samenwerking met leveranciers kan verder verbeterd worden.

De wet- en regelgeving is een belangrijke factor die het business model beïnvloedt. De wet- en regelgeving kan invloed hebben op de vier attributen van het business model en daardoor wijzigt het business model. De externe context heeft de laatste tijd invloed op het imago van de sector en dat zal waarschijnlijk leiden tot aanpassing van wet- en regelgeving, waardoor het business model zal gaan veranderen. In welke hoedanigheid is op dit moment niet bekend, maar zal de toekomst ons leren.



# HOOFDSTUK 1 INLEIDING

## 1.1 AANLEIDING

De wereld om ons heen verandert! Dat is een van de weinige constante factoren in deze maatschappij. De media staan vol van al deze veranderingen. Bijvoorbeeld de kredietcrisis waardoor de overheid moet bezuinigen en de gevolgen daarvan voor de verzorgingsstaat<sup>1</sup>. Het kabinet legt in de Woonvisie<sup>2</sup> de nadruk op zelfredzaamheid van burgers en samenleving, waarbij de verantwoordelijkheid voor het oplossen van (lokale) vraagstukken steeds meer komt te liggen bij gemeenten, burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Dat is niet voor iedereen weggelegd. Veel kwetsbare burgers hebben ondersteuning nodig bij het regelen van een vangnet (Aedes, 2011a)<sup>3</sup>. De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2011)<sup>4</sup> constateert dat de verschillen tussen de 'haves' en 'have nots' toenemen en dat het steeds moeilijker wordt op de sociale ladder te stijgen. Atrivé (2011)<sup>5</sup> schetst een aantal ontwikkelingen op het gebied van de mens en zijn sociale leefwereld en de manier waarop we onze maatschappij organiseren. Eén daarvan is dat de bevolking steeds ouder wordt en dat heeft gevolgen voor de gezondheidszorg en de volkhuusvesting. Daarnaast onderkent Aedes<sup>6</sup> dat de stand van de technologie, informatie- en communicatiemiddelen verandert. Technologische ontwikkelingen hebben grote invloed op de manier waarop we ons leven kunnen leiden. Internet maakt dat de hoeveelheid informatie enorm toeneemt en bereikbaar wordt voor een grote groep mensen. Social media<sup>7</sup> zijn nadrukkelijk aanwezig. Virtuele sociale contacten komen in de plaats van fysieke sociale contacten. Kortom het maatschappelijk middenveld verandert. Een van de spelers is de corporatie. Sinds 1995 zijn de corporaties verzelfstandigd. Dat betekent dat er geen subsidies meer door het Rijk worden verstrekt.

In onderstaande figuur 1.1 staat het werkgebied van een corporatie weergegeven, welke zich bevindt in het snijvlak de overheid, de gemeenschappen en de markt.

De eerste scheidingslijn geeft het verschil tussen markt en de staat, tussen profit en non-profit. De corporatie bevindt zich in het gedeelte van de **non-profit**.

Een tweede lijn snijdt staat en gemeenschappen, tussen formeel en informeel. De corporatie bevindt zich in het **formeel** gedeelte. Een derde lijn verdeelt de maatschappij in de overheid enerzijds en gemeenschappen en markt anderzijds, tussen publiek en privaat domein. De corporatie bevindt zich in het **private** domein. Een corporatie bevindt zich in de driehoek die ontstaat door deze drie snijlijnen. Elk domein kent een eigen legitimering en eigen belang. Met al

<sup>1</sup> [www.rijksoverheid.nl/onderwerp/kredietcrisis](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerp/kredietcrisis)).

<sup>2</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/07/01/kamerbrief-woonvisie.html>

<sup>3</sup> Aedes, Slim Samenwerken in Wonen, welzijn en Zorg, 2011, pag 6

<sup>4</sup> Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, Nieuwe ronde, nieuwe kansen, 2011, pagina 9-12

<sup>5</sup> Atrivé, 2011, Startnotitie Toekomstverkenningen Aedes, pagina 6 -10

<sup>6</sup> Zie 5, pagina 11

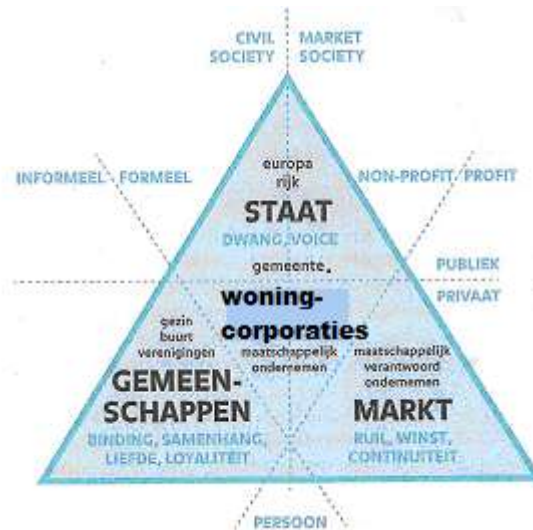
<sup>7</sup> Zie o.a. <http://www.social-media.nl/>





die belangen dient een corporatie rekening te houden in haar taakopvatting en uitvoering. En een corporatie zal zich moeten aanpassen aan die ontwikkelingen en gewijzigde omstandigheden op al die gebieden. De vraag is hoe een corporatie dat doet.

Figuur 1.1: Positie woningcorporatie in het maatschappelijk middenveld



Bron: Auteur, gebaseerd op Van de Donk/WRR (2005a)

Een van de instrumenten, die beschikbaar zijn in de private sector, zijn business modellen. Business modellen worden steeds belangrijker. In 2000 had 99 % van de bedrijven nog geen duidelijk framework om het business model van het bedrijf of de organisatie te beschrijven (Linder en Cantrell, 2000). In de literatuur verschijnen vanaf 1995 steeds meer artikelen over dit onderwerp en het komt steeds vaker in de schijnwerpers van onderzoekers (Zott et al., 2007; Zolnowski en Bohmann, 2011). De noodzaak blijkt aanwezig om bestaande modellen aan te passen en nieuwe modellen te ontdekken (Linder en Cantrell, 2000; Johnson, Christensen, en Kagermann, 2008). Het wordt in sneller veranderende tijden steeds belangrijker om het business model te begrijpen en aan te passen. (Johnson, Christensen, en Kagermann, 2008). De beste manier om er zeker van te zijn dat het business model gangbaar blijft, is misschien wel aan het volgende model te gaan denken zodra het huidige model is geïmplementeerd (Sorescu et al., 2011).

Wat een business model is, is niet in één definitie te ondervangen. Meerdere onderzoekers hebben de definities binnen de private sector geïnventariseerd en ingedeeld op bepaalde referenties en kenmerken uit de onderzochte sectoren (Zolnowski en Bohmann, 2011; Zott, Amit, en Massa, 2011). Gemeenschappelijk kenmerk van een business model is het "holistisch geheel" (o.a. Teece, 2010; Zott, Amit, en Massa, 2011). Het model is meer dan de som van de onderdelen. Sorescu et al. (2011, pagina 4) komen tot de volgende definitie: "een business model is een goed gespecificeerd systeem van onderling afhankelijke structuren, activiteiten, en processen die dienen tot logica voor een bedrijf om waarde te creëren (voor de klanten) en waarde toe te eigenen (voor het bedrijf en de partners)".





De aandacht van de onderzoekers richt(te) zich met name op het bedrijfsleven. In andere sectoren, zoals non-profit sectoren, heeft veel minder of nog geen onderzoek plaatsgevonden. Er is een verschil tussen organisatie in het bedrijfsleven en organisatie met een maatschappelijk doel. De Kam (2005, pagina 6) definieert een maatschappelijke onderneming als *'een privaatrechtelijke organisatie, wiens uitgesproken missie het is om een dienst te leveren voor een fundamentele sociale behoefte, waarbij deze kerntaak wordt uitgevoerd in een business context, en gedeelte van het inkomen of vermogen voortspuit uit commerciële activiteiten'*. Minderman (2008) omschrijft een maatschappelijk onderneming *'als een organisatie die in staat is te werken aan maatschappelijke meerwaarde waartoe de overheid niet in staat is vanwege de complexiteit van de vraag. De markt is daarbij niet geïnteresseerd vanwege commerciële afwegingen. Anders gezegd: het is macht noch winst, maar maatschappelijke meerwaarde'*.

In beide definities gaat het om een speciaal doel. Het gaat om een "sociale behoefte" te vervullen of "maatschappelijke meerwaarde" te creëren. Dat geeft een verschil aan met private ondernemingen, die winststreven of maximaliseren van aandeelhouderswaarde als doel heeft. De activiteiten ondersteunen de visie waarbij het effect dient te zijn om zoveel mogelijk sociale verandering te bewerkstelligen of op het winst behalen (Hull en Lio, 2006). Er treedt dus een spanningsveld op tussen de maatschappelijke winst en het financiële winststreven.

Eén van de organisaties in de not for profit sfeer of maatschappelijke ondernemingen zijn de woningcorporaties. Ook bij deze organisaties verandert de omgeving en deze zullen zich eveneens aan moeten passen. Het is interessant te weten of in deze sector business modellen worden gebruikt. En als dat zo is, worden dezelfde attributen, structuren, activiteiten en onderlinge afhankelijkheid onderscheiden om waarde voor de klant en de organisatie te creëren? Hoe werken die onderlinge verbanden en welke actoren en factoren hebben daar invloed op? Geeft het business model inzicht in de spanning tussen maatschappelijke en de financiële doelen? Dat zijn interessante vragen om te onderzoeken.

## 1.2 ONDERZOEKSVRAAG

Binnen de sector van woningcorporaties is er niet of nauwelijks onderzoek gedaan naar het fenomeen business modellen. Om de kennis en het inzicht te vergroten is dit onderzoek een eerste verkenning om inzicht te geven in de onderdelen van een business model voor woningcorporaties. Naast inventarisatie welke onderdelen voorkomen en tot een model leiden, is het belangrijk te weten welke actoren (mensen) en factoren (zaken, dingen) business modellen beïnvloeden. Mede van belang is te weten of deze actoren en factoren van interne (direct beïnvloedbaar door de organisatie) of externe (niet direct beïnvloedbaar door de organisatie) aard zijn.

Vanuit een verkennend onderzoek in de wetenschappelijke literatuur betreft de centrale onderzoeksvraag:

***"welke interne en externe factoren en actoren beïnvloeden veranderingen in het business model van woningcorporaties?"***

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er drie subvragen geformuleerd. Met deze vragen wordt stapsgewijs een deel van de centrale onderzoeksvraag beantwoord.



De drie subvragen luiden als volgt:

- 1) Wat wordt er verstaan onder een business model ?
- 2) Welke veranderingen hebben zich voorgedaan in het business model van een woningcorporatie ?
- 3) Welke interne en externe actoren en factoren beïnvloeden het business model ?

### **1.3 INDELING VAN DEZE SCRIPTIE**

De scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt de sector van woningcorporatie beschreven en vervolgens de theorie over business modellen. Vanuit deze twee onderdelen wordt aan het einde van het hoofdstuk het conceptuele onderzoeksmodel gepresenteerd en worden de proposities beschreven. In hoofdstuk 3 vindt een beschrijving plaats van de methodologie, die toegepast wordt bij dit onderzoek. Hoofdstuk 4 behandelt de cases, een beschrijving van de individuele gevallen, die in hoofdstuk 5 met elkaar worden vergeleken. Overeenkomsten en verschillen worden daarin meegenomen. In hoofdstuk 6 worden de conclusies van het onderzoek vermeld en worden aanbevelingen gedaan. Vervolgens komen de beperkingen aan de orde in hoofdstuk 7 alsmede de onderwerpen voor nader onderzoek.



## HOOFDSTUK 2 THEORIE & CONCEPTUEEL MODEL

### 2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk worden de kenmerken van de sector volkshuisvesting in beeld gebracht en de theorie over business modellen. Vervolgens worden die gekoppeld, waaruit een theoretisch framework ontstaat.

De maatschappelijke of sociale doelstelling van een corporatie is terug te vinden in de missie. Drucker (1994) verwoordt het begrip missie als volgt: *'Elke organisatie, of het nu een onderneming is of niet, heeft een bedrijfstheorie. Een valide theorie die duidelijk, consistent en gefocused is, wordt daarmee ook buitengewoon krachtig. De bedrijfstheorie omvat basisveronderstellingen die het gedrag binnen de organisatie richten, beslissingen sturen over wat wel en niet gewenst is en definiëren wat betekenisvolle resultaten zijn. De basisveronderstellingen hebben betrekking op markten, het identificeren van klanten en concurrenten, hun waarden en gedrag. Op bedrijfsprocessen en hun onderliggende dynamiek. Op sterke en zwakke punten van de organisatie. Op datgene waarvoor de organisatie in essentie in het leven geroepen is.'*

In hun essay over 'waarde en kenmerken van een goede missie' geven Kas en Windhausen (2007) aan dat Magretta stelt dat non-profitorganisaties moeilijker zijn te managen, omdat ze de ondubbelzinnige terugkoppeling met de klant van een commerciële organisatie missen. Haar advies is dat non-profitorganisaties zichzelf enkele eenvoudige vragen moeten stellen. Wat is onze missie? Wat is de unieke waarde die we creëren? Bij een non-profitorganisatie moet de wijze, waarop ze haar missie denkt te volbrengen en dus maatschappelijke waarde denkt te creëren, centraal staan.

### 2.2 KENMERKEN VAN DE SECTOR VOLKSHUISVESTING

De eerste corporatie is 150 jaar geleden opgericht in Amsterdam door particulieren met als doel de leefomstandigheden van de werknemers of burgers te verbeteren. Na de eeuwwisseling ging de overheid zich vanaf 1901 meer bemoeien met de gezondheid van de burgers, waarvan huisvesting een belangrijk aspect was. Na de Tweede Wereldoorlog hebben corporaties aan de wederopbouw meegewerkt, voornamelijk als uitvoerend orgaan van de overheid. In 1995 verzelfstandigden de corporaties zich; de overheid trok zich (financieel) terug uit de sector en de corporaties gingen zelfstandig opereren.



## Taken en rollen van de volkshuisvesting

Porter (1984) geeft aan dat een onderneming de bedrijfstak kiest waarin het wil opereren. Voor corporaties ligt dat anders. De overheid heeft dit voor de sector ingevuld via de Woningwet<sup>8</sup>. Daarin is opgenomen dat de toegelaten instelling werkzaam mag zijn in het belang van de volkshuisvesting. De taken en te leveren prestaties voor de corporaties zijn opgenomen in het Besluit Beheer Sociale Huisvesting (BBSH) en uitgewerkt in 6 prestatievelden:

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

Dit zijn kaders, waarbinnen de corporaties activiteiten kunnen uitvoeren. De kaders zijn breed, het is aan de organisatie de breedte en de diepte in te vullen. Elk jaar rapporteert de corporatie de prestaties over deze 6 velden aan de Minister van Volkshuisvesting.

Volgens Aedes (2011c), de Vereniging van Woningcorporaties, wordt het speelveld van corporaties steeds breder. In de periode dat de corporaties als taakorganisatie voor de doelgroep van beleid werkzaam waren, was dat helder: het sober en doelmatig bouwen en beheren van betaalbare huisvesting. De laatste jaren treedt er een verbreding op in taken. De corporatie wordt geacht de lokale sociale risico's, kwesties of (complexe) maatschappelijke (woon)vraagstukken op te pakken en zelf en/of samen met partners op te lossen. De activiteiten van de corporatie vergroten van activiteiten op het gebied van wonen naar activiteiten op het gebied van leven (leefbaarheid), zorgen (zorg) en groeien op de maatschappelijke ladder van de huurders (participeren en/ of ontwikkelen). Dat kan door te investeren in bijvoorbeeld de fysieke infrastructuur en/of de sociale infrastructuur, als vastgoedonderneming en/of als wijkregisseur. Vele 'business cases' en ondernemingsconcepten leiden tot een passende oplossing.

Om aan deze prestatievelden te voldoen, zal de organisatie ondernemen. In dit geval gaat het over ondernemen met een maatschappelijk doel. Aedes (2011b), de Vereniging van Woningcorporaties, kent de volgende definitie van maatschappelijk ondernemen voor woningcorporaties: *“maatschappelijk ondernemen is het agenderen en helpen oplossen van lokaal maatschappelijke (woon)vraagstukken, met als doel dat mensen prettig wonen en leven in dorpen en wijken. Vanuit de lokaal maatschappelijke agenda open de dialoog aangaan met je klanten en lokale belanghebbenden. Je klanten en partners kennen, weten hoe ze denken en werken, weten wat ze willen en kunnen. Verantwoorden welke beleidskeuzes worden gemaakt en maatschappelijke prestaties zijn geleverd en daardoor het vertrouwen en de reputatie verdienen*

---

<sup>8</sup> Zie artikel 70 e.v. van de Woningwet



*die is gewenst. Als ondernemer het lef hebben om creatief en zelfbewust de ruimte te zoeken en te nemen, om effectief die dingen te doen waar de samenleving om vraagt en het meest is gediend”.*

Door de samenleving erbij te betrekken worden de maatschappelijke (woon-)vraagstukken duidelijk en creëert zij draagvlak en legitimatie van het handelen. De corporatie maakt – al dan niet samen met de belanghouders - een keuze welke vraagstukken zij wil en kan helpen oplossen: doen we de goede dingen? De organisatie dient ingericht te worden op die gekozen oplossingen en daarmee kan de corporatie aan de slag (doen we de dingen goed?). De resultaten worden verantwoord aan de samenleving en de overheid.

### Sleutelactoren binnen de sector

De strategische doelstellingen van een organisatie worden bepaald door het top managementteam (Floyd and Lane, 2000). Bij woningcorporaties is dat het bestuur en eventueel het management. De strategische doelstellingen worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De verwachtingen en de bedoelingen zijn dat een corporatie zich ontwikkelt als brede, lokaal verankerde netwerkorganisatie gericht op samenwerking vanuit de inhoud (Aedes, 2008d, compact 36 pag. 7). Voor de sleutelactoren betekent dat, dat het gaat om de kunst van het verbinden en het balanceren tussen richting bepalen en ruimte geven, leiding nemen en leiding weggeven, verantwoordelijkheid dragen en verantwoordelijkheid afleggen. Het gaat uiteindelijk om dienstbaar leiderschap waarin de leider bijdraagt aan het vermogen van de werkgemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en deze te laten aansluiten bij de wensen uit de maatschappij. De kunst van de sleutelactoren is om te balanceren tussen het zoeken naar vernieuwing, het stimuleren van samenwerking, het regelen van de bedrijfsactiviteiten en het zorgen voor resultaat en continuïteit (Aedes, 2008d, compact 36 pagina 16).

### Rol van leren en verbeteren

Het verbeteren van de prestaties blijft het doel van de organisatie. Door resultaten onderling te vergelijken beoordeelt een organisatie hoe ze functioneert. Door te vergelijken en de oorzaak van de verschillen op te sporen, leert de organisatie zich te verbeteren (Aedes, 2008c, sturen met benchmarks, pag 4-11). Binnen de sector zijn een aantal benchmark<sup>9</sup> gegevens beschikbaar. Het lerend element wordt tevens verhoogd door terug te kijken wat de ambities waren en hoe de organisatie de afgelopen jaren heeft gepresteerd. Hiervoor is o.a. het visitatietraject<sup>10</sup> ontwikkeld. Naast het betrekken van de samenleving bij het beleid hoort het verantwoorden aan de samenleving. Visitatie is tevens een verantwoording naar de (lokale) samenleving waarmee de

---

<sup>9</sup> Zie o.a. [www.aedex.nl](http://www.aedex.nl) voor de Ipd/Aedex index en [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl) voor corporatie in perspectief en [www.aedes.nl](http://www.aedes.nl) voor bedrijfstakinformatie woningcorporaties

<sup>10</sup> Zie [www.visitatie.nl](http://www.visitatie.nl) t.b.v. visitatie rapporten per corporatie



corporatie de transparantie vergroot en een basis levert waarop ze met hen in gesprek kan gaan. Het geeft het intern toezicht feeling met de wijze waarop de belanghouders de corporatie zien. Voor de organisatie kan het dienen als input voor verbetertrajecten.

### Het verdienmodel

Als zelfstandige organisatie zal de corporatie inkomsten genereren om de uitgaven te dekken. Corporaties sturen sinds 2007 op kasstromen. Het kasstroommodel bij corporaties is bepaald door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)<sup>11</sup> en ziet er standaard uit. Het bestaat uit:

- Kasstromen uit operationele activiteiten; dit betreffen de huurinkomsten en de bedrijfskosten, zoals lonen en salarissen, rente en onderhoud.
- Kasstromen uit investeringsactiviteiten; dit betreffen de verkoopopbrengsten en de (des)investeringen in nieuwbouw.
- Kasstromen uit financiële activiteiten; dit betreffen de nieuwe leningen en de aflossingen.

### Parameters

Corporaties passen een aantal kengetallen toe. De belangrijkste zijn:

- Solvabiliteitspercentage: de mate waarin de corporatie op lange(re) termijn aan haar schulden kan voldoen.
- Interest Coverage Rate: de mate waarin rente kan worden betaald uit de operationele kasstromen.
- en Loan to Value: de verhouding tussen vreemd vermogen en totaal vermogen.

De financiële prestaties van corporaties worden gemonitored door de overheid via het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)<sup>12</sup>, de financieel toezichthouder voor woningcorporaties. Daarnaast adviseert het Fonds inzake het rechtmatigheidstoezicht en volkshuisvestelijk toezicht. Ook fungeert het Fonds als saneringsfonds en is het voor corporaties mogelijk via het Fonds in aanmerking te komen voor subsidiëring, projectsteun genaamd.

Het verdienmodel staat onder druk<sup>13</sup>. De inkomsten drogen op door een inflatievolgende huurverhoging en de stagnerende woningmarkt. Huurprijzen kunnen bij mutatie verhoogd worden, maar de mutatiegraad daalt. Opbrengsten uit verkopen stagneren door de verstoorde markt. De kosten nemen toe als gevolg van extra heffingen door de overheid. Dit legt een beslag op de investeringscapaciteit van de sector.

---

<sup>11</sup> <http://www.wsw.nl/>

<sup>12</sup> <http://www.cfv.nl/>

<sup>13</sup> KPMG [www.kpmg.nl/nl](http://www.kpmg.nl/nl) 15 augustus 2012 en <http://www.atrive.nl/hier-en-nu/weblogs/tijd-voor-ander-verdienmodel.aspx>



## Producten en diensten

Het basisaanbod bestaat uit verhuren en verkopen van (nieuwbouw)woningen. Het is mogelijk dat aanvullende dienstverlening, zoals huurdersonderhoud, verzekering, wordt aangeboden. Het aanbod van producten en diensten verbreedt van activiteiten van het wonen, naar producten en diensten op het gebied van leven, zorgen en groeien. Het palet ten aanzien van de leefbaarheid varieert in fysieke en niet-fysieke producten en diensten.

## Klanten

Volgens de wettelijke regels van het BBSH zijn de klanten huishoudens die niet in een eigen woonbehoefte kunnen voorzien. Vele corporaties nemen dat over in hun missie. Europese regelgeving heeft de doelgroep beperkt tot huishoudens met een inkomen tot € 34.000.

## Typering van corporaties

Onderzoekers hebben de typering van corporaties in beeld gebracht op basis van verschillende dimensies. Die dimensies betreffen een bepaald kenmerk van een corporatie. Die kenmerken zijn mogelijk attributen die van invloed zijn op het business model. Gruis (2005) onderkent 4 kenmerkende attributen voor de indeling. Dit zijn de maatschappelijke taakopvatting, de breedte van de oriëntatie op de maatschappelijke opgave aan de ene kant en financiële middelen, de rendementen aan de andere kant. Dat resulteert in 4 typen corporaties; de sociale woningbeheerder, de sociale woningbelegger, de maatschappelijke woningbeheerder en de maatschappelijke innovator. Aedes (2008b) creëerden een denkraam op basis van 3 dimensies: de maatschappelijke oriëntatie, de positie van belanghouders en inzet van de werkorganisatie. In dit model is de positionering van de corporatie o.a. afhankelijk de externe ontwikkelingen. De verbinding met de samenleving en de bijbehorende belanghouders zijn daarbij onontbeerlijk. Dit systeem onderscheidt 4 typisch maatschappelijke positioneringen (maatschappij-vriendelijk, -gericht, -gedreven en maatschappelijke partner) en 9 dimensies, die in onderstaande tabel worden vermeld.





Tabel 2.1: Maatschappelijke identiteiten Maatschappij Relatie Management (MRM)

Identiteit Dimensies	Maatschappijvriendelijk	Maatschappijgericht	Maatschappijgedreven	Maatschappelijke partner
1 Breedte van de Oriëntatie	De huidige (in het BBSH voorgeschreven) kerntaak is voor de corporatie leidend	De corporatie voelt zich ook buiten de voorgeschreven kerntaak aangesproken als het gaat over aan wonen gerelateerde zaken	De corporatie oriënteert zich breed op de maatschappij ook als het niet direct om wonen gaat	Het speelveld van de corporatie is de maatschappij in de volle breedte
2 Visie op taakopvatting	De corporatie gaat niet verder dan wat is vastgelegd in wet- en regelgeving	Bij de inzet zijn de interne mogelijkheden (financieel / organisatorisch) leidend	Indien maatschappelijk gewenst of nodig gaat de corporatie verder dan wonen	Wonen en samenleven zijn niet te scheiden
3 Maatstaf voor Succes	De ingezette middelen en ontplooiide activiteiten	De ontplooiide activiteiten en de behaalde prestaties	Haar prestaties en de maatschappelijke effecten die deze teweegbrengen	De maatschappelijke effecten die ze teweegbrengt en de waardering die ze daarvoor van de samenleving ontvangt
4 Invloed van belanghouders op beleid	De corporatie informeert belanghouders over haar beleid en overlegt waar nodig of verplicht	De corporatie gaat uitgebreid de dialoog aan met belanghouders over haar beleid	Belanghouders participeren met gekwalificeerd advies in de beleidsontwikkeling van de corporatie	De corporatie maakt samen met haar belanghouders beleid en neemt samen besluiten
5 Afspraken met belanghouders	Afspraken met belanghouders zijn niet echt nodig, de corporatie doet toch wel haar best	De corporatie is door belanghouders aanspreekbaar op de hoofdlijnen van haar beleid	De corporatie maakt met haar belanghouders wederzijdse afspraken over de te leveren prestaties	De corporatie en belanghouders verbinden over en weer gevolgen aan hun prestatieafspraken
6 Transparantie	De corporatie voldoet aan wettelijke en statutaire transparantie-eisen	De corporatie is op verzoek open en transparant op hoofdlijnen van beleid	De corporatie informeert haar belanghouders actief over beleid en positie	Corporatie en haar belanghouders hebben geen geheimen voor elkaar
7 Drive tot maatschappelijk presteren	Het maatschappelijk presteren van de corporatie komt overeen met wat wettelijk en statutair moet	De corporatie maakt voortdurend een afweging van wat moet en wat kan	De corporatie doet wat de samenleving van haar verlangt, binnen grenzen van redelijkheid	Vanuit een sterke innerlijke vraag om maatschappelijk te presteren, regelt de corporatie dat behoeften in de samenleving worden waargemaakt
8 Benadering van de samenleving	De corporatie benadert de samenleving afwachtend: de samenleving moet naar de corporatie toekomen	Bij sommige vraagstukken of organisaties kiest de corporatie een proactieve benadering	De corporatie is maatschappelijk proactief: de corporatie gaat naar de samenleving toe	De corporatie verkeert met de samenleving in partnership: 'de samenleving, dat zijn wij'
9 Vertrekpunt voor werkwijze en organisatie	Bij de keuze van werkwijze en instrumenten zijn de eigen organisatie en bestaande werkwijzen en instrumenten leidend	De corporatie past haar werkwijzen en instrumenten alleen aan als het echt moet	De corporatie is creatief en innovatief in haar manier van werken voor de maatschappelijke effectiviteit	Als een maatschappelijk vraagstuk daarom vraagt stelt de corporatie zelfs de hele organisatie ter discussie

Bron: Kleur geven aan maatschappelijk ondernemerschap het denkraam Maatschappij Relatie Management Aedes Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen (2008b).



Corporaties vullen de missie op hun eigen manier in. In het vastgoed onderscheiden Nieboer en Gruis (Onderzoeksinstituut OTB, 2008, pagina 142-149) 2 benaderingen, de vastgoedportefeuillestrategie en de gebiedsbenadering.

Bij de portefeuillestrategie staat de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling en samenstelling van de vastgoedportefeuille centraal. De ontwikkeling van een gebied is het gevolg van portefeuilleontwikkeling. Verticale integratie staat voorop, wat inhoudt dat de corporatie voor de gehele woningvoorraad een ontwikkelingskoers bepaalt en die vervolgens vertaalt naar opgaven van verschillende segmenten. Dit kan zowel top down als bottom up plaatsvinden, vaak gebeurt het beide.

Bij de gebiedsontwikkeling staat het gebied (wijk, buurt of woonkern) centraal. De ontwikkeling van het vastgoed is het gevolg van gebiedsontwikkeling. De nadruk ligt meer op horizontale integratie. Samenwerking en coalities tussen organisaties in een bepaald gebied en samenhang tussen de oplossingsrichting van die organisaties staan centraal. Voordeel is dat bepaalde samenhangende problemen binnen een bepaald gebied integraal worden opgelost. De vastgoedoplossing is daar een onderdeel van.

KWH (2006) heeft samen met INK, Futura en Atrivé een instrument voor de positiebepaling van corporaties ontwikkeld. Het model is gebaseerd op het INK-managementmodel en resulteert in een 'kwaliteitsscore' op alle negen aandachtsvelden in dit model. Dit zijn attributen die mogelijk van invloed zijn op het business model van een corporatie.

Tabel 2.2: Aandachtsvelden INK-model

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. leiderschap</li><li>2. strategie en beleid</li><li>3. management van processen</li><li>4. management van middelen</li><li>5. management van medewerkers</li><li>6. maatschappij</li><li>7. klanten, partners en leveranciers</li><li>8. bestuur en financiers</li><li>9. medewerkers.</li></ol> |
|--|

Bron: Gruis en van Bortel. Bedrijfsconcepten in beeld, Essay over positioneringsmodellen voor woningcorporaties, oktober 2007).

## 2.3 BUSINESS MODELLEN

In deze paragraaf wordt het begrip business model verder toegelicht.



Het opstellen van een business plan van een organisatie is een eerste stap voor iedereen die wil nadenken over strategie. Het opstellen hiervan is veel belangrijker dan het opstellen van een bedrijfsplan (Ostenwalder, Pigneur en Tucci, 2005). Beginnende ondernemers maken ondernemingsplannen met een financiële doorrekening van de eerste vijf jaar om de financiering met bankinstellingen rond te kunnen krijgen. Een business plan gaat verder dan de financiële paragraaf. Het kenmerkt zich door op een fundamentele, systematische en holistische wijze na te denken. (Zott, Amit, en Massa, 2011; Teece, 2010)

### Wat is een business model ?

Sinds halverwege de jaren negentig uit de vorige eeuw, wordt het business model als zodanig onderkend (Zott, Amit, en Massa, 2011). Vanaf die periode hebben onderzoekers diverse bedrijfstakken onderzocht en zijn tot een aantal definities van het begrip “business model” gekomen. Er is echter geen consensus over de definitie van het begrip. In een poging om een definitie te maken, geven Zott, Amit, en Massa (2011) aan wat een business model *niet* is. Het is niet “een lineair mechanisme dat waarde brengt in de keten van toeleveranciers - onderneming - klanten. Het is ook niet hetzelfde als een produkt-markt-strategie of ondernemingsstrategie. Het business model kan ook niet teruggebracht worden tot zaken die slechts de interne organisatie van een onderneming aangaan; systemen van activiteiten geven de grenzen van de onderneming aan”. Het zijn geen geïsoleerde componenten. Wat is het wel?

In tabel 2.3 zijn verschillende definities van business modellen binnen de wetenschappelijke literatuur van de laatste 10 tot 15 jaar opgenomen.

Tabel 2.3: Verschillende definities van Business Model in de wetenschappelijke literatuur

Auteur(s), Jaar	Definitie	Bedrijf(stak)
Timmers, 1998	The business model is “an architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the sources of revenues” (p. 2).	electronic markets
Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010	The business model depicts “the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities” (2001: 511). Based on the fact that transactions connect activities, the authors further evolved this definition to conceptualize a firm’s business model as “a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries” (2010: 216).	Bouw -en ingenieurbedrijf (FriCSO)
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	The business model is “the heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value” (p. 529).	printer en kopieersystemen (Xerox,)
Magretta, 2002	Business models are “stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker’s age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business?”	diverse, waaronder American Express, Disney Parijs



## Vervolg Tabel 2.3: Verschillende definities van Business Model in de wetenschappelijke literatuur

Auteur(s), Jaar	Definitie	Bedrijf(stak)
Morris et al., 2005	What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?" (p. 4). A business model is a "concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets" (p. 727). It has six fundamental components: Value proposition, customer, internal processes/competencies, external positioning, economic model, and personal/investor factors.	n.v.t.
Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008	Business models "consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value" (p. 52). These are customer value proposition, profit formula, key resources, and key processes.	Automatisering (Apple)
Yunus, Moingeon, Ortega, 2010	a business model is a value system plus a value constellation	Geldmarkt, micro financieringen Lehmann-Grameen Bank en Grameen Phone Veolia, Danone
Itami and Noshino, 2010	...a business model is a profit model, a business delivery System and a learning system	diverse, automatisering en autoindustrie (Google Toyota)
Demil and Lecocq, 2010	the way activities and resources are used to ensure sustainability and growth	Sport (Voetbal, Arsenal)
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	"A business model is . . . a reflection of the firm's realized strategy" (p. 195).	IBM, Ryanair
Teece, 2010	"A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value" (p. 179).	diverse (Swift and company, internet, Flickr, Netflix)

*Gebaseerd op: Zott et al. ,2011, Journal of Management 2011 37 : 1019-1042 en Baaden-Fuller, 2010, Long Range Planning 43 2010:158*

Uit de bovenstaande definities valt af te leiden, dat elke bedrijfstak, elk onderzoek zijn eigen definitie kent. Onderzoeken bevestigen hiermee dat elke bedrijfstak zijn eigen logica van waarde creëren kent en een eigen wijze van architectuur. Een business model is een conceptueel instrument dat een aantal attributen bevat met een onderling verband (Ostenwalder, Pigneur en Tucci, 2005). Het draagt de business logica uit van een organisatie: wat maken wij wat waarde heeft voor de klant (Ostenwalder, Pigneur en Tucci, 2005) . Het is een beschrijving van de waardecreatie die een organisatie aan (een deel van) haar klanten aanbiedt en het is een beschrijving van de architectuur van de organisatie en haar netwerkpartners met als doel via het creëren, vermarkten en leveren van waarde en relationeel kapitaal om winstgevend en duurzame opbrengsten te genereren (Ostenwalder, Pigneur en Tucci, 2005).

Klanten willen geen producten, ze willen oplossingen voor hun ondervonden behoeften (Teece, 2010). Om die behoefte te vervullen, zoeken bedrijven naar een logisch en consistent systeem. Een business model kan voor dat doel dienen. Teece (2010) omschrijft het begrip business model als volgt: *'een business model spreekt duidelijk en zorgvuldig de logica uit en verschaft data en andere middelen die laten zien hoe een organisatie waarde creëert en levert aan zijn aandeelhouders.* Johnson, Christensen, en Kagermann (2008) komen tot een soortgelijk model als Teece. Er worden 4 attributen van een business model onderscheiden: waarde creëren voor



klanten, de winstformule, de sleutelbronnen, en de sleutelprocessen. De combinatie van deze 4 in elkaar grijpende attributen creëren en leveren waarde op. (Johnson, Christensen, en Kagermann, 2008).

Demil en Lecocq (2010) onderscheiden vrijwel dezelfde attributen als Johnson en Teece, de uitgangspositie ligt echter op bronnen en vaardigheden. Vanuit de bronnen en vaardigheden wordt waarde gecreëerd in een interne en een externe organisatie. Het verdienmodel (opbrengsten minus kosten) sluit het business model.

Een business model kan ook ontworpen worden door de focus te leggen op de activiteiten van een organisatie (Zott en Amit, 2010). Een organisatie creëert dan waarde door activiteiten uit te voeren, die onderling afhankelijk zijn. Het systeem van die activiteiten met de onderlinge verbanden is leidend en vormt de basis voor het creëren van waarde. Door samenwerking met partners en door de activiteiten uit te voeren eigent een organisatie zich (een deel van de) waarde toe. (Zott en Amit, 2010). Itami en Nishino (2010) voegen het lerend vermogen van een organisatie toe aan de ontwikkeling van de organisatie en het business model. Een business model wordt gebruikelijk gezien als een samenstel van 2 attributen: een business systeem en een verdienmodel. Het verdienmodel is veelal de plaats waar de organisatie de producten maakt en service verleent. Het is echter ook een plaats waar de organisatie kan leren over de processen, productiemethoden en gedragingen van de aanbieders en klanten (Itami en Nishino, 2010). Dit lerend vermogen kan belangrijk concurrentievoordeel opleveren. Als een organisatie deze activiteiten niet bundelt, loopt men het risico dat dit voordeel verspild wordt. Het verdienmodel beoogt te voorzien in de opbrengsten op korte termijn, het business systeem leert informatie voor de lange termijn. Een business model dient aan deze twee effecten te voldoen (Itami en Nishino, 2010).

Margretta (2002) meent dat verhalen het business model versterken en deze kunnen gebruikt worden om alle geledingen van het bedrijf op één lijn te krijgen om duidelijk te maken wat voor soort waarde de onderneming wenst te creëren. Het effect van een goed business model komt terug in de verhalen die erover verteld worden. Naast het verhaal zijn cijfers van belang, het gaat uiteindelijk om waarde creatie voor de klant en de organisatie en winsten zijn nu eenmaal belangrijk om te weten of het business model werkt. Als de resultaten achterblijven, zal het business model aangepast moeten worden.

De hiervoor beschreven definities komen voort uit de profit sector. Vanuit de non-profit sector kan 'concurrerend duurzaam voordeel' geïnterpreteerd worden als 'het doel van de organisatie'. Om het doel te bereiken, zal de organisatie een business model ontwerpen. Yunus, Moingeon en Lehmann-Ortega (2010) doen een eerste aanzet om te komen tot een omschrijving van het begrip 'social business model'. Op basis van het traditionele model waardepropositie, de waardeconstellatie en winstvergelijking wordt het sociale doel toegevoegd: het ondersteunen van sociaal georiënteerde belanghouders en het duidelijk specificeren van het sociale doel. In dit



model wordt benadrukt dat het geïnvesteerde kapitaal wordt terugbetaald. Dat is het verschil met charitatieve instellingen.

Het is niet verwonderlijk dat er geen eenduidige definitie bestaat. In de bestaande onderzoeken binnen een bedrijf of bedrijfstak en in de literatuur ligt telkens de nadruk op een andere invalshoek. In turbulente omgevingen wordt bijvoorbeeld de nadruk gelegd op snel leren en experimenteren (McGrath, 2011), terwijl in technische geavanceerde omgevingen de focus ligt op het exploiteren van die technische kennis teneinde het vermogen te verbeteren om een groter deel van de waarde toe te eigenen (Gambardella en McGahan, 2010).

### Wat is het belang van een business model ?

Doel van het gebruik van business modellen is met name om te innoveren (Zolnowski en Bohmann, 2011). Door te zoeken naar alternatieve business modellen, wordt de ontwikkeling van de innovatie ondersteund (Zolnowski en Bohmann, 2011). Zott, Amit, en Massa (2011) stellen dat business modellen steeds belangrijker worden als analyse unit. *“the business model is emerging as a new unit of analysis”*. Teece (2010) geeft aan dat in essentie een business model niets meer en niets minder belichaamt dan de organisatorische en financiële architectuur van een bedrijf. Het model maakt impliciete aannames over de klanten, de wijze waarop opbrengsten en kosten zich gedragen en de veranderende aard van de behoeften van de klant en de verwachte reactie van de concurrenten. Dat maakt een business model zo belangrijk om aanpassingen te doen voor de toekomst. Daarvoor is een ontwerp van een business model een sleutelkeuze voor elke ondernemer en een cruciale taak voor de managers die belast zijn met het herontwerpen van een oud model om de organisatie klaar te maken voor de toekomst (Zott en Amit, 2008). Vanuit de activiteiten die een organisatie uitvoert en op basis van dit perspectief komen alle vitale zaken aan bod en geven managers en onderzoekers een taal en een gereedschap om de eigenschappen van een business model aan te pakken en deel te nemen in een inzichtelijk en een creatief ontwerp (Zott en Amit, 2008). De groeiende rol van diensten, de bijdrage van diensten aan business modellen en de transformatie van business modellen worden een sleutelactiviteit voor vele bedrijven. De rol van service is onderbelicht bij de huidige benaderingen van business modellen (Zolnowski en Bohmann, 2011).

### Welke onderdelen kent een business model en wat is de samenhang ?

Van belang zijn de diverse onderdelen, die worden onderscheiden in de verschillende definities. In alle modellen wordt de samenhang tussen de verschillende onderdelen genoemd en wordt het belang ervan benadrukt (Teece, 2010; Johnson, Christensen, en Kagermann, 2008; Zolnowski en Bohmann, 2011; Osterwalder, Pigneur en Tucci, 2005; Zott en Amit, 2010; Casadesus-Masanell en Ricart, 2010; Demil en Lecocq, 2010; Yunus, Moingeon, en Lehmann-Ortega, 2010).



Attributen die worden onderscheiden zijn: waardepropositie (producten en diensten, klanten), waardeconstellatie (organisatie en activiteiten), verdienmodel (opbrengsten- en kostenstructuur), bronnen en vaardigheden. Vanuit de context worden attributen verder uitgewerkt (Ostenwalder, Pigneur en Tucci, 2005) of wordt de focus verlegd, bijvoorbeeld naar bronnen (Teece, 2010), vaardigheden (Demil en Lecock, 2010) of naar activiteiten (Zott en Amit, 2011). Het Canvasmodel (Ostenwalder, Pigneur en Tucci 2005), uitgebreid met sociale kosten en opbrengsten, kan gebruikt worden voor maatschappelijke ondernemingen. Het Social Business System model van Yunus, Moingeon en Lehmann-Ortega (2010) sluit ook goed aan voor de sector van woningcorporaties. In het model is expliciet een plaats ingeruimd voor de sociale doelstelling en het ondersteunen van sociaal georiënteerde belanghouders. Daarbij wordt in dit model ervan uitgegaan dat het geleende kapitaal om de sociale doelen te behalen wordt terugbetaald. Dat is in de corporatiesector ook van toepassing. Dit model is de basis van dit onderzoek.

De onderdelen bestaan uit:

*Social profit equation:*

Maatschappelijke doelstelling; geeft antwoord op de vraag: wat is het maatschappelijk doel van de activiteiten van de organisatie?

*Value constellation:*

Dit is het antwoord op de vraag: hoe leveren we waarde aan de klanten? Dit betreffen de activiteiten (wonen, leven, zorgen, groeien) en het netwerk met partners en belanghouders. Wonen betreft de activiteiten voor bouwen en onderhouden van de woning en het maatschappelijk vastgoed. Leven gaat over producten en diensten die de leefbaarheid dienen. Zorgen betreft activiteiten om zorg te verlenen aan klanten. En groeien betekent dat de corporatie activiteiten doet om de huurders zich te laten ontwikkelen of te laten participeren.

De interne organisatie is de manier waarop de organisatie zich organiseert.

De nevenstructuur is om innovatie te beoordelen.

*Verdienmodel:*

Dit is het antwoord op de vraag: hoe wordt waarde gecreëerd door de opbrengsten uit de value propositie en hoe zijn de kosten gestructureerd in de waardeconstellatie.

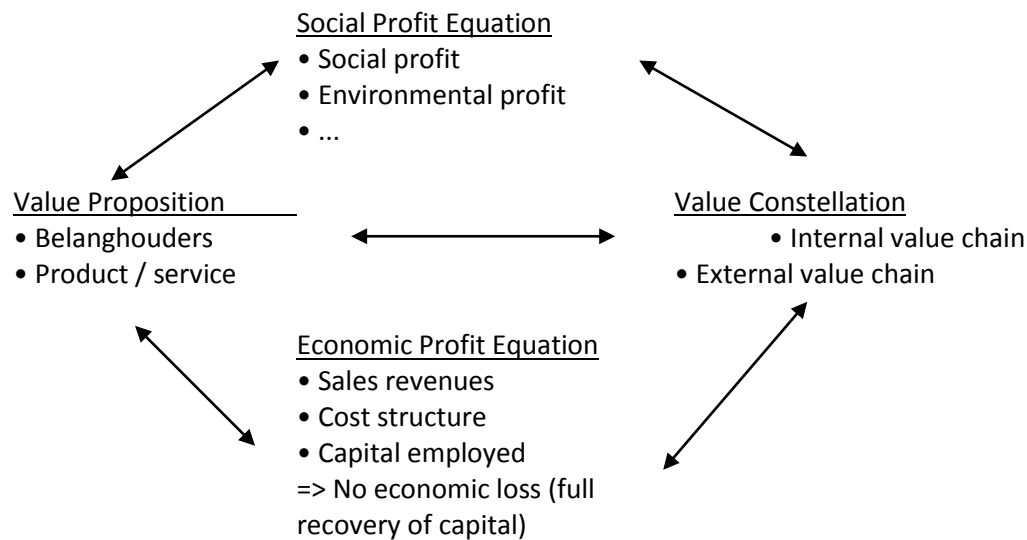
*Value proposition:*

Het antwoord op de vraag: wie zijn onze klanten en wat leveren wij aan waarde? Dit zijn de klanten, producten en diensten.





Figuur 2.1 : De componenten van een social business model en de samenhang



Bron: Yunus, Moingeon, en Lehmann-Ortega, 2010, Long Range Planning, 43 (2010) p 319

Non-profit organisaties hoeven dit niet alleen te doen, zij kunnen samenwerken met profit-organisaties. Dahan et al. (2010) benadrukken het belang van een goede fit en vertrouwen tussen de profit en de non-profit organisaties, waardoor nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld die beiden niet afzonderlijk kunnen ontwikkelen zonder minimale kosten en risico's. Andere invloeden zijn eveneens belangrijk. Paarlberg en Bielefeld (2009) beschrijven in "complexity science" het belang voor publieke organisaties om de belanghouders te betrekken bij strategische besluitvorming.

Interactie met individuen en organisaties zijn hierbij essentieel. In een onderzoek van Bezemer et al. (2006) zijn de omgevingsfactoren van fondsverwervende bedrijven onderzocht. *"De resultaten laten zien dat strategische vernieuwing door non-profit-organisaties leidt tot een hoger prestatieniveau. Druk vanuit het management en/of bestuur en druk vanuit de sociale omgeving blijken belangrijke determinanten voor de mate van strategische vernieuwing"*.

### Aanpassen van een business model

Onderzoekers hebben aanpassingen van het business model onderzocht. Het is belangrijk dat een business model zich aanpast. Het is bewezen dat het dodelijk is voor vele bedrijven als het management niet in staat is om hun business model aan te passen in het zicht van talrijke en omvangrijke veranderingen in de omgeving (Wirtz, Schilke Ulrich, 2010). Het business model verandert constant door interne omstandigheden en externe factoren en zal zich moeten aanpassen gedurende die veranderingen. Het is een evolutionair proces (Demil en Lecocq, 2010) waarbij leren (Itami en Nishino, 2010) en experimenteren (Chesbrough, 2010) belangrijk zijn. Het



aanpassen gaat niet vanzelf (Chesbrough, 2010) en de organisatie zal de tijd moeten nemen. Het toverwoord is geduld, “The secret sauce is patience” (Johnson, Christensen, en Kagermann, 2008).

## 2.4 CONCEPTUEEL MODEL

Het maatschappelijk doel van de corporaties is belangrijk. Dat wordt weergegeven in de missie. De missie wordt door bestuur, eventueel aangevuld met het management team, bepaald en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Dat kunnen attributen zijn als invloedsfactor. De benadering vanuit vastgoedsturing of gebiedsontwikkeling is een ander belangrijk kenmerk van een corporatie (Gruis en Nieboer, Portefeuillebeleid en gebiedsgericht beleid; van tegenstelling naar aanvulling uit: Ouwehand, van Kempen, Kleinhans en Visscher, 2008, Van wijken weten). Vanuit die gekozen benadering komen waarde creërende activiteiten voort.

De activiteiten bestaan uit:

- Wonen: activiteiten op het gebied van (nieuw)bouwen en onderhouden van woningen en woongebouwen;
- Leven: activiteiten die te maken hebben met prettig wonen en leven in een bepaalde omgeving;
- Zorgen: activiteiten op het gebied van zorg en zorglevering;
- Groeien: activiteiten op het gebied van participeren, leren en ontwikkelen van de individuele huurder.

De verbinding met de samenleving wordt steeds belangrijker. Hiermee wordt de samenwerking met belanghouders of belanghouders en partners bedoeld. Onder belanghouders worden groepen uit de gemeenschappen, zoals huurdersbelangenvereniging, stads- en dorpsraden, en zorg- en welzijnsinstellingen, en eventueel onderwijs verstaan. Met partners (markt) worden de toeleveranciers bedoeld. Het aantal en de intensiteit waarmee contacten met de samenleving worden gelegd, is een van de criteria waarop activiteiten plaatsvinden en doelen worden bepaald en bereikt. Die doelen worden tevens bepaald door de overheid, die door ingrijpen via wet- en regelgeving de doelen van de corporaties beperkt en verruimt. De overheid controleert of en hoe die doelen worden bepaald en bereikt. De sector zet het instrument visitatie in om zich te verantwoorden aan de samenleving.

De manier waarop de corporatie bijdraagt aan de waarde creërende activiteiten komt tot uitdrukking in de organisatie en nevenstructuur, het organisatiemodel en de benadering in vastgoedstrategie of gebiedsstrategie. Met nevenstructuur worden de holding en werkmaatschappijen bedoeld.

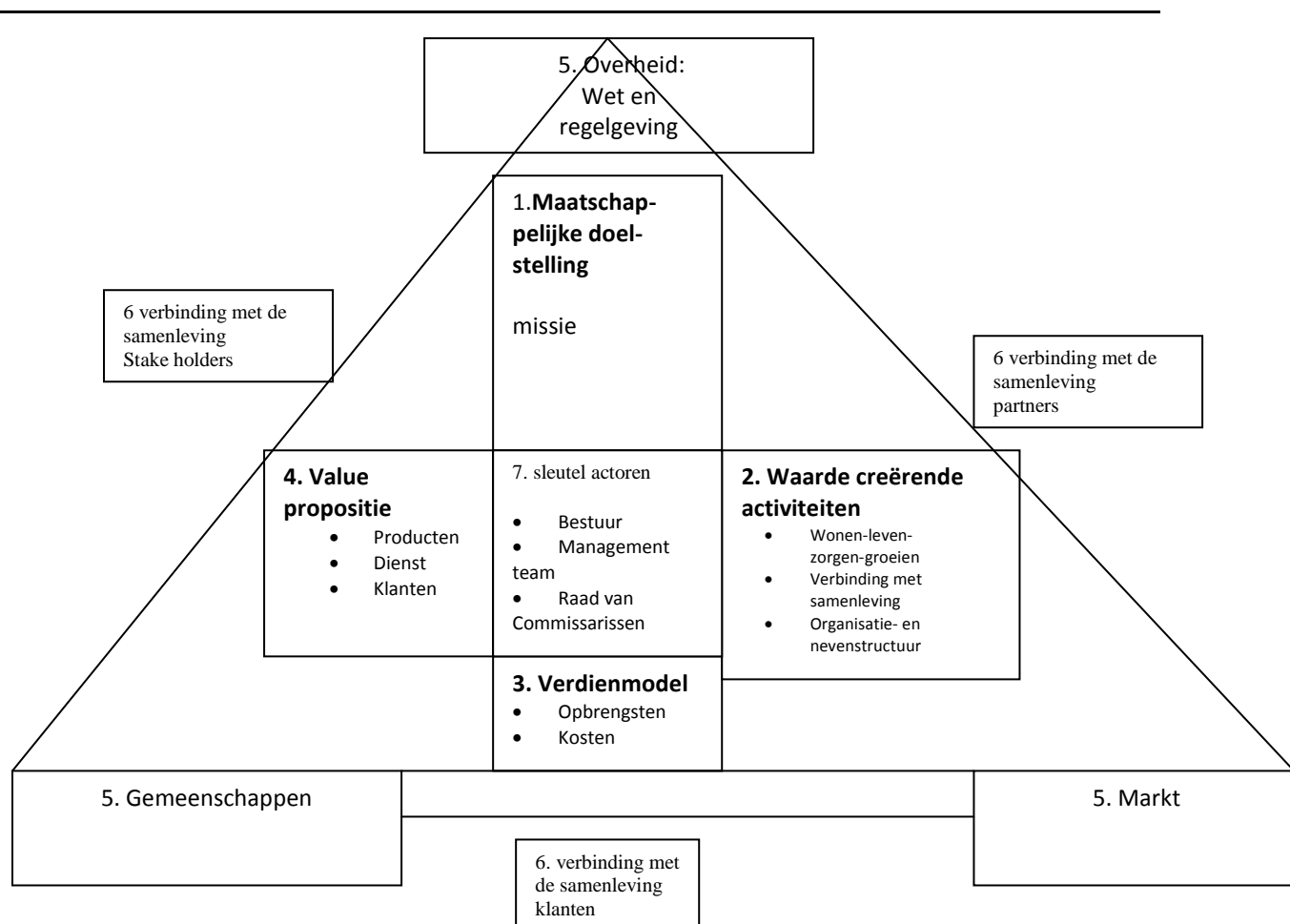
De activiteiten leiden tot een value propositie, een overzicht van producten en diensten voor bepaalde klanten. Het uitvoeren van de activiteiten en aanbieden van producten en diensten die worden afgenomen door de klanten, leidt tot een verdienmodel. Het verdienmodel bestaat uit de opbrengsten en kosten, die ervoor zorgen dat de leningen worden terugbetaald en continuïteit van de organisatie gewaarborgd blijft.



Door attributen in het model van Yunus te plaatsen, komen we tot een theoretisch framework voor een business model voor woningcorporaties. De social profit equation wordt in het model vervangen door “maatschappelijk doel”. De value constellation wordt weergegeven door “waarde creërende activiteiten”. Daarmee wordt tevens de verbinding met de samenleving en organisatie- en nevenstructuur bedoeld. De profit equation wordt aangegeven als het “verdienmodel”. De value proposition wordt aangeduid met “value propositie”. De context wordt aangegeven in de driehoek overheid, gemeenschappen en markt, die daarbij aansluit op de driehoek van het maatschappelijk middenveld van van der Donk (2005a). Het centrale punt van het model wordt ingenomen door de sleutelactoren. Hiermee wordt bedoeld dat de sleutelactoren de elementen met elkaar verbinden. De sleutelactoren worden in dit verband onderscheiden in het bestuur van de organisatie, het management team en de Raad van Commissarissen.

De werking van het model houdt in dat de attributen elkaar onderling beïnvloeden. Een andere invulling van het maatschappelijke doel leidt tot andere waarde creërende activiteiten. Andere waarde creërende activiteiten leiden op hun beurt tot andere producten en diensten, die zich vertalen in het verdienmodel.

Figuur 2.2: Business model woningcorporatie gesitueerd in de omgeving



Bron: auteur



Een verandering in één van deze vier (de maatschappelijke doelstelling, de waarde creërende activiteiten, het verdienmodel en de value propositie) onderdelen betekent dat het business model gaat veranderen. Veranderingen worden veroorzaakt door tal van actoren en factoren. Het is ondoenlijk al deze veranderingen in kaart te brengen. In dit onderzoek is een keuze gemaakt en dat heeft geleid tot 10 actoren en factoren. Daarbij zijn de publicaties van Aedes, het MaatschappijRelatieManagement-model en het INK-model als basis genomen (zie paragraaf 2.2).

Deze actoren en factoren kunnen zowel intern als extern zijn. Intern worden de sleutelactoren bestuur, management en Raad van Commissarissen onderzocht. Uit het INK-model worden de actoren klanten, belanghouders en partners alsmede de factoren interne organisatie en de externe lokale context eruit gelicht en onderzocht. Omdat elke corporatie een verplichte nevenstructuur heeft, is deze expliciet als factor onderzocht. Corporaties moeten zich houden aan een strakke wet- en regelgeving en daarom maakt deze factor deel uit van het onderzoek.

Tabel 2.4: Overzicht interne en externe actoren factoren

---

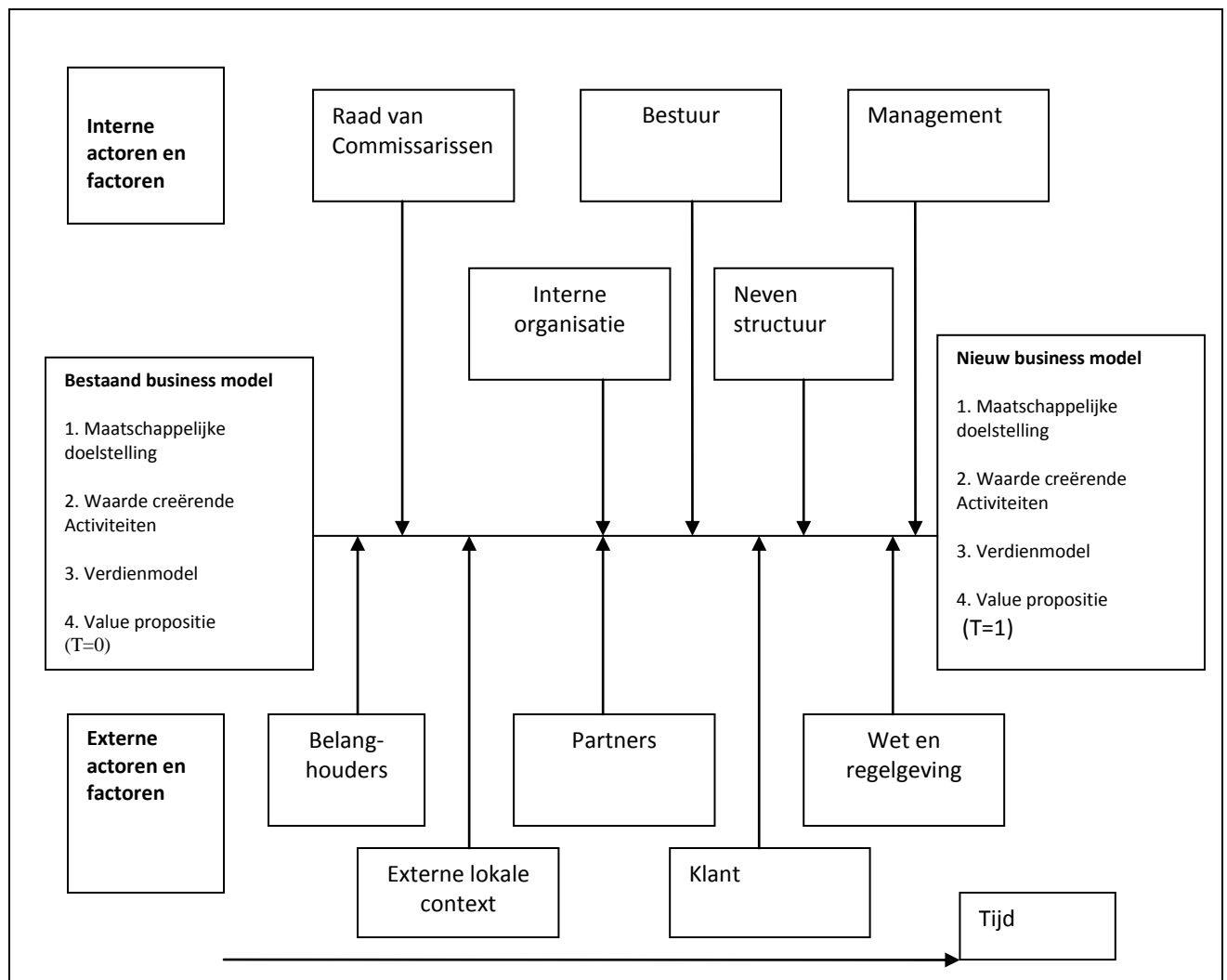
	<b>Actoren</b>	<b>Factoren</b>
<b>Intern</b>	1. Directeur- bestuurder	4. Nevenstructuur
	2. Management team	5. Interne organisatie
	3. Raad van Commissarissen	
<b>Extern</b>	6. Klanten	9. Wet- en regelgeving
	7. Belanghouders	
	8. Partners	10. Externe lokale context

---

Business modellen veranderen gedurende een bepaalde periode. Actoren en factoren spelen daarin een belangrijke rol. Vraag is in welke mate veranderingen van actoren en factoren in een bepaalde periode leiden tot veranderingen in het business model. In figuur 4 wordt dit in beeld gebracht en geeft het conceptueel model weer.



Figuur 2.3: Conceptueel model woningcorporaties



## 2.5 PROPOSITIES

Floyd and Lane (2000) beschrijven in hun artikel de diverse rollen van bestuur en management. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de organisatie en heeft de positie om vraagstukken en aandachtspunten binnen en buiten de organisatie te agenderen en tot besluitvorming te brengen (Floyd and Lane, 2000). Er is in theorie sprake van de nodige checks en balances omdat het management en de Raad van Commissarissen in de besluitvorming een belangrijke plaats innemen (Maassen en van den Bosch, 2011). Het managementteam voert immers het voorgestelde beleid uit (Floyd and Lane, 2000) en de Raad van Commissarissen keurt goed (Maassen en van den Bosch, 2011, pagina 79). Draagvlak bij het management (Floyd and Lane, 2000) en de Raad van Commissarissen (Maassen en van den Bosch, 2011) is voor het bestuur dan ook erg belangrijk. Het is daardoor gebruikelijk dat voorstellen vanuit het bestuur met het management worden besproken en op haalbaarheid en relevantie getoetst. Strategische vraagstukken worden vooraf besproken met de Raad van Commissarissen. Het bestuur heeft echter de agenderingsrol en daardoor grote invloed op het business model.



**Propositie 1**

**Verandering in het bestuur, in zowel kleine als middelgrote woningcorporaties, heeft een positieve invloed op (wijzigingen in) het business model.**

Het managementteam heeft in de organisatie een voorsprong door inhoudelijke parate kennis. Bovendien kan het managementteam ontwikkelingen binnen het vakgebied signaleren en agenderen (Floyd and Lane, 2000). Daarnaast is het managementteam als collectief een krachtig platform om invloed te hebben op het bestuur en het besluitvormingsproces (Floyd and Lane, 2000). Dit maakt dat het management een grote invloed heeft op het business model.

**Propositie 2**

**Wijzigingen binnen het managementteam van een kleine of middelgrote woningcorporatie hebben een positieve invloed op (veranderingen in) het business model.**

De Raad van Commissarissen heeft als aangrijpingspunt naar de organisatie het bestuur. De verhouding tussen het bestuur en de Raad van Commissarissen is te verdelen in drie hoofdtaken (Maasen en van den Bosch, 2011). De eerste is de werkgeversrol naar het bestuur. De tweede is de toezichthoudende rol naar het bestuur. “Doet de organisatie de goede dingen” en “doet de organisatie de dingen goed” zijn belangrijke vragen in deze. Onderdeel van deze rol is ook toezicht op governance, risk en compliance. De laatste rol van de Raad van Commissarissen is de rol van klankbord voor het bestuur, de interne service rol (Bezemer et al., 2007). Hiermee wordt bedoeld dat door het adviseren en begeleiden van bestuursleden waarde wordt gecreëerd. Als klankbord kunnen de leden van de Raad van Commissarissen met hun specifieke kennis en competenties in de positie zijn een nuttige bijdrage te leveren aan besluitvormingsprocessen (Bezemer et al., 2007). Een wijziging in samenstelling van de Raad kan gevolgen hebben voor de inbreng van de kennis en competenties. Vanuit dit perspectief heeft de Raad van Commissarissen invloed op het business model.

**Propositie 3**

**De diversiteit in samenstelling en het tempo van wisseling van de Raad van Commissarissen hebben een positieve invloed op (wijzigingen in) het business model.**

De rol en taakopvatting van organisaties is er vooral op gericht om niet alleen de dingen goed maar vooral ook om de goede dingen te doen (Volberda, 2009, pagina 32). Er kan alleen maar sprake zijn van "de goede dingen" als de afnemer van de diensten van de organisatie dit ook als zodanig beleefd (Teece, 2010, pagina 175). Het verkennen aan welke producten en diensten in het heden en in de toekomst behoefte is, is een van de belangrijke doelstellingen van een organisatie (Volberda, 2009, pagina 229). Klanten worden steeds actiever bij de waardecreatie en



interactie met de klant wordt steeds belangrijker, waarbij de één op één relatie (directe benadering) en de één op veel relatie (de indirecte benadering) worden onderscheiden (Pralahad, 2004). Resultaten worden gebruikt om het assortiment van producten en diensten aan te passen en dienstverlening te verbeteren. Vanuit dit perspectief is de manier van benadering van de klant van invloed op het business model.

**Propositie 4**

**Verandering van een indirecte naar een directe benadering van de klant heeft een positieve invloed op (de verandering van) het business model.**

Het blijft voor het management een grote uitdaging om belanghouders ook daadwerkelijk als partners in de waardecreatie van ondernemingen te betrekken (van den Bosch, 1996, pagina 31). De kerncompetentie van woningcorporaties is het bieden van huisvesting aan diegene die hier niet zelfstandig in kunnen voorzien. Afgelopen decennia is dit taakgebied verbreed tot datgene wat in het huidige BBSH is omschreven. Het wonen kan in deze tijd niet los gezien worden van andere aspecten als welzijn, zorg, onderwijs, leefbaarheid, etc. Dit heeft tot gevolg dat de traditionele taken niet meer los kunnen worden gezien van aspecten die niet tot het traditionele taakgebied van corporaties behoren. Samenwerking met ketenpartners op het gebied van: wonen - zorg - welzijn, wonen - werken - leren én wonen - welzijn - sport is eerder regel dan uitzondering. In onderling overleg wordt besproken welke strategie het meest succesvol is. Dit betekent dat de buitenwereld invloed heeft op de keuzes die de corporatie maakt. Vanuit dit perspectief hebben de belanghouders invloed op het business model van corporaties

**Propositie 5**

**Verandering van een indirecte naar een directe benadering van belanghouders heeft een positieve werking op (de mate van veranderingen van) het business model.**

Wanneer organisaties zich bezighouden met acquisitie, allianties of organisatie in strategie, zijn ze op zoek om fit en aansluiting te creëren tussen de activiteiten van de organisaties (Dyer, Kale, Singh, 2004, page 109-112). Binnen woningcorporaties is sprake van een toenemend besef dat het effectiever is om op te schuiven in de keten en externe partners eerder te betrekken in projecten en processen. Daarnaast zijn vraagstukken zodanig complex geworden dat er vaak geen alternatief is. Horizontale (tussen corporaties) en verticale (zakelijke partners in de keten) samenwerking is gebruikelijk geworden. Samenwerking met derden kan alleen maar duurzaam en effectief zijn wanneer er de bereidheid is om ook mee te gaan met de belangen en zienswijze van de ander. Vanuit dit perspectief hebben zakelijke partners een invloed op het business model.

**Propositie 6**

**Samenwerking tussen woningcorporaties en partners heeft een positieve invloed op (de mate van veranderingen van) het business model.**





Een van de grotere maatschappelijke krachten, die invloed hebben op alle actoren in de omgeving van een organisatie, is de politiek-juridische kracht (Volberda, 2009, pagina 230). Corporaties zijn gehouden aan de wet- en regelgeving. De wet- en regelgeving binnen de sector is aan de ene kant vrij strak (activiteiten in het belang van de volkshuisvesting) en aan de andere kant vrij ruim (de prestatievelden binnen het Besluit Beheer Sociale Huursector). Via aanpassing van wetten, Algemene Maatregelen van Bestuur (de zogenaamde amvb's) en Mg's, legt de overheid de corporatie nadere regels op, bijvoorbeeld door invoering van de vennootschapsbelastingplicht voor corporaties en financiële heffingen. Hierdoor beperkt de overheid de mogelijkheden van de corporaties en heeft wet- en regelgeving een invloed op het business model.

***Propositie 7***

**Veranderende wet- en regelgeving gericht op woningcorporaties heeft een positieve invloed op (de mate van verandering van) het business model.**

Bestaande bedrijven zullen alleen een voordeel hebben bij het opzetten van nieuwe bedrijven als ze verder bouwen op de bestaande sterke punten. Anders zijn ze niet beter dan startende ondernemingen die met een schone lei beginnen (Garvin, Levesque, en Lynne, 2006, pagina 106). Bestaande bedrijven kunnen radicale innovaties ontwikkelen en hun traditionele business handhaven door onderscheidende dochterondernemingen te creëren, die stevig geïntegreerd zijn met de organisatie via het managementteam (O'Reilly en Tushman, 2004, pagina 75). Binnen woningcorporaties is veelal sprake van een juridische structuur naast de woningcorporatie, die bestaat uit een daaraan toegevoegde holding met dochterondernemingen, de nevenstructuur. In deze nevenstructuur worden risicovolle projecten ondergebracht. Daarnaast worden in de dochterondernemingen van de nevenstructuur projecten vaak samen met derden uitgevoerd. De mate waarin deze nevenstructuur verandert, is uiteindelijk van directe invloed op het business model.

***Propositie 8***

**Innovatie in de nevenstructuur heeft een positieve invloed op (de mate van verandering van) het business model.**



## HOOFSTUK 3 ONDERZOEKSMETHODE

### 3.1 INLEIDING

Woningcorporaties zijn in het leven geroepen om huisvesting te bieden aan huishoudens die daarin niet zelf kunnen voorzien. Woningcorporaties hebben als taak het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen.<sup>14</sup> Bovendien zorgen ze voor de huisvesting van ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben. Verder stimuleren woningcorporaties het eigen woningbezit door huurwoningen te verkopen. In tabel 3.1 zijn cijfers en kenmerken opgenomen van de branche.

Tabel 3.1: Kenmerken van de corporatiesector per 31 december 2007 tot en met 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Algemeen</b>					
Aantal woningcorporaties	455	430	418	401	396
Aantal fte	25.967	26.595	28.007	28.368	
<b>Samenstelling woningvoorraad</b>					
Aantal woningen	2.403.900	2.405.600	2.410.700	2.413.400	
Marktaandeel huurwoningen corporaties	32,2%	31,9%	31,7%	31,5%	
Aantal woningen voor ouderen en gehandicapten	353.600	351.400	361.000	372.400	
Aantal nulredewoningen	649.700	653.700	673.100	698.600	
Aandeel goedkope corporatiewoningen	29%	28%	25%	23%	
Aandeel betaalbare corporatiewoningen	64%	65%	67%	67%	
Aandeel dure corporatiewon. binnen liberalisatiegrens	5%	6%	6%	7%	
Aandeel dure corporatiewon. boven liberalisatiegrens	1%	1%	2%	2%	
<b>Mutaties woningvoorraad</b>					
Aantal verkochte woningen	15.000	14.200	13.400	15.500	16.700
Verkochte woningen met korting	27,1%	29,5%	38,5%	42,0%	
Aantal nieuwbouwwoningen	32.354	31.944	40.500	36.500	35.700
<b>Huurprijs</b>					
Gemiddelde kale maandhuur	392	402	411	422	
Gemiddeld aantal wws punten per woonegelegenheid	129,1	129,6	130,4	131,3	
Gemiddeld percentage van maximaal redelijk	70,6%	71,0%	71,5%	72,0%	
Gemiddelde huurverhoging (excl. huurharmonisatie)	1,1%	1,5%	2,4%	1,2%	1,3%
<b>Investerings</b>					
Investerings (in miljoen €)	9.100	10.700	13.500	9.400	
Nieuwbouw (in miljoen €)	3.900	5.100	6.300	6.850	
Aankoop (in miljoen €)	500	700	800	472	
Woningverbetering en onderhoud (in miljoen €)	4.100	4.300	5.000	4.500	
Leefbaarheid (in miljoen €)	181	269	299	290	
Energiebesparende maatregelen (in miljoen €)	222	200	220		
Maatschappelijk vastgoed (in miljoen €)	143	205	292	396	480

Bron: [www.aedes.nl/content/elementen/feiten-en-cijfers.xml](http://www.aedes.nl/content/elementen/feiten-en-cijfers.xml)

<sup>14</sup> Zie o.a <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/vraag-en-antwoord/wat-is-een-woningcorporatie.html>



Er zijn in Nederland circa 400 woningcorporaties (zie tabel 3.1). De sector is goed voor het beheer en eigendom van circa 2,4 miljoen woningen. Dat betekent een aandeel van ruim 31% van de Nederlandse woningmarkt. Het aantal woningen voor ouderen en gehandicapten stijgt. Het aandeel van goedkope, betaalbare en dure woningen blijft in de periode 2007 tot en met 2010 ongeveer gelijk. De gemiddelde huurprijs stijgt in de loop van de jaren tot € 422 per maand in 2010. De gemiddelde huurverhoging houdt de laatste jaren gelijke tred met de stijging van de inflatie.

Het aandeel van verkopen met korting neemt de laatste jaren toe, vermoedelijk als gevolg van de kredietcrisis en de daaropvolgende stagnerende woningmarkt.

De investeringen fluctueren, waarbij opvalt dat de investeringen in maatschappelijk vastgoed explosief stijgen.

Niet alle corporaties zijn even groot. Er is een onderscheid in grootte van de corporaties. Tabel 6 geeft de verdeling in klassen weer. De meeste corporaties bevinden zich in de klasse van 500 tot 5.000 verhuureenheden gevolgd door de klasse van 5.000 tot 10.000 verhuureenheden.

Tabel 3.2: Overzicht corporaties in klassen, aantallen en percentage per 31 december 2010

Klasse Van tot	Aantal corporaties 2010	Aantal woonegelegenheden 2010	In % 2010
0- 500	52	12.400	1
500-5.000	212	468.200	19
5.000-10.000	75	523.200	22
10.000-20.000	39	548.000	23
≥ 20.000	22	861.600	36
Totaal	400	2.413.400	100

Bron: CFV, Sectorbeeld realisaties woningcorporaties verslagjaar 2010, pagina 143).

De overheid heeft de sector 1995 volledig losgelaten door de financiële banden door te knippen. Dat betekent zelfstandige opererende organisaties, ook financieel, met een maatschappelijk doel. De sector wordt gekenmerkt door een groot aantal fusies, die ertoe hebben geleid dat er eind 2010 400 corporaties zijn overgebleven (ter vergelijking: in 1985 waren dat er nog circa 1.000).

De laatste jaren wordt de sector getroffen door incidenten met grote financiële gevolgen (o.a. Maserati<sup>15</sup>, de boot SS Rotterdam<sup>16</sup>, derivaten van Vestia<sup>17</sup> en asbest in Utrecht<sup>18</sup>). In de media

<sup>15</sup> Zie o.a. <http://vorige.nrc.nl/article2140570.ece>

<sup>16</sup> Zie o.a. <http://www.deondernemer.nl/binnenland/297392/Miljoenenverlies-op-ss-Rotterdam.html>



geeft dit een negatief beeld<sup>19</sup>. Dat heeft er o.a. toe geleid dat de Tweede Kamer eind 2012 een parlementaire enquête gaat houden over het functioneren van de corporatiesector.

### 3.2 DATA VERZAMELEN

Het begrip business modellen in de sector van woningcorporaties is niet of nauwelijks onderzocht. Nieuwe theorieën of inzichten zullen tijdens het onderzoek opkomen en zichtbaar worden en dus is gekozen voor een inductieve benadering.

In dit onderzoek zijn 5 corporaties onderzocht, vijf case studies. Een case studie wordt beschouwd als bijzonder behulpzaam bij het genereren van gegevens via een grondig begrip van de context, processen, relaties en gebeurtenissen (Bryman en Bell, 2011; Yin, 2009), die inzicht geven in oorzaken van verschijnselen, waarbij oorzaak en gevolg aan elkaar gelinkt worden (Flyberg, 2011). Door meerdere organisaties (multiple cases) te onderzoeken is het mogelijk de resultaten met elkaar te vergelijken en te bepalen wat uniek is en wat algemeen is voor deze organisaties. Dat bevordert de theoretische reflectie van de bevindingen (Yin, 2009; Flyberg, 2011).

#### Keuze van de cases

De keuze van de cases is gemaakt op basis van vier criteria (zie tabel 3.3).

Tabel 3.3 : Criteria en variabelen

criterium	Variabelen
1. Grootte corporatie	Middelgroot, klein
2. Werkgebied	Stedelijk, plattelands
3. Indeling Centraal Fonds Volkshuisvesting	4,5,6
4. Rapport visitatiecommissie	Cijfer

Het eerste criterium betreft de grootte van de corporatie, waarbij een organisatie met meer dan 10.000 verhuureenheden als middelgroot is bestempeld en een organisatie met minder dan 10.000 verhuureenheden als klein is betiteld. De grote corporaties met meer dan 20.000 verhuureenheden en zeer kleine corporaties met minder dan 500 woningen zijn buiten het onderzoek gelaten. Aangenomen wordt dat de vraagstukken en dynamiek van grote en zeer kleine corporaties van een andere orde is dan die van kleine en middelgrote organisaties.

<sup>17</sup> Zie o.a. <http://nos.nl/artikel/336585-derivaten-pijnpunt-voor-vestia.html>

<sup>18</sup> Zie o.a. <http://nos.nl/artikel/414863-toch-asbest-in-schone-flat-utrecht.html>

<sup>19</sup> Zie o.a. <http://www.kei-centrum.nl/pages/26806/Opinie/Incidentenimago-doet-onrecht-aan-werkelijke-reputatie-woningcorporaties.html> en [www.rijksoverheid.nl/...en.../burgersovercorporaties-2010.pdf](http://www.rijksoverheid.nl/...en.../burgersovercorporaties-2010.pdf)



Een tweede criterium is de indeling van het werkgebied van de corporatie. Er is onderscheid gemaakt tussen plattelands - en stedelijk werkgebied om te onderzoeken of er overeenkomsten of juist verschillen tussen beide zijn waar te nemen.

Een derde criterium betreft het onderscheid gemaakt op basis van de referentiegroepen zoals opgesteld door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Het CFV, een onafhankelijk toezichtorgaan van het ministerie VROM, deelt elk jaar alle corporaties in referentiegroepen<sup>20</sup> in die een zinvolle vergelijking tussen de prestaties van corporaties mogelijk maken, omdat de verschillende groepen namelijk dusdanig zijn samengesteld dat corporaties binnen één referentiegroep meer op elkaar lijken dan dat ze lijken op corporaties uit andere referentiegroepen. De gekozen corporaties bevinden zich in de groepen 4, 5, en 6. In onderstaande tabel 3.4 zijn beschrijvingen van de groepen weergegeven.

Tabel 3.4 Indeling corporaties volgens methode referentiegroepen Centraal Fonds Volkshuisvesting

Referentienummer	Beschrijving van groepskenmerk
4	Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties
5	Gemiddeld profiel
6	Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen

De kenmerken van groep 4, 5 en 6 liggen dicht bij elkaar. Om overeenkomsten van de diverse corporaties te ontdekken en te vergelijken, is de keuze gevallen op deze 3 groepen.

Het vierde criterium is het cijfer van het visitatierapport. Het onderzoek vond plaats door een onafhankelijke commissie en de resultaten zijn gepubliceerd via een publiekelijk toegankelijk rapport. Het cijfer geeft een beoordeling weer van de ambities en de prestaties over de afgelopen vier jaar op diverse gebieden, waaronder maatschappelijke prestaties, en door verschillende belanghouders van de corporatie. Het gemiddelde cijfer is 7.0. Dat betekent dat onderzoek is gedaan bij twee gemiddeld presterende corporaties en bij twee bovengemiddelde corporaties. Bij case 3 was het rapport nog niet afgerond.

Door een combinatie van deze vier elementen ontstaat een mix, die een beeld geeft over de overeenkomsten en verschillen van business modellen tussen:

1. kleine en middelgrote corporaties
2. corporaties opererend in plattelands en stedelijk gebied

<sup>20</sup> <http://www.cfv.nl/taken/informatievoorziening/referentiegroepen>



Tabel 3.5: Overzicht cases bij toepassing criteria van selectie van cases

	Klein of middelgrote corporatie	Referentiegroep Centraal Fonds Volkshuisvesting	Plattelands of stedelijk gebied	Cijfer Visitatie rapport
Case 1	Klein	6	plattelands	6,9
Case 2	Klein	6	plattelands	6,9
Case 3	Middelgroot	5	plattelands	Onbekend
Case 4	Middelgroot	5	stedelijk	8,0
Case 5	Middelgroot	4	stedelijk	7,3

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere databronnen: documentenstudie, interviews en websites.

Tabel 3.6: Databronnen

Documenten	Interviews	Websites
Jaarverslagen 5 -10 jaar	Per case minimaal 2	Centraal Fonds Volkshuisvesting
Beleidsplannen		Aedes
Oordeel Centraal Fonds Volkshuisvesting 2008, 2009 en 2010		Ministerie van Ruimtelijke ordening en Milieu
Visitatierapporten		Centraal Plan Bureau
		Case 1 tot en met 5
		Visitatiecommissie woningcorporaties

Het gebruik van meerdere bronnen (*data triangulatie*) maakt bevindingen en eventuele conclusies waarschijnlijker, overtuigender en accurater. Het versterkt het beeld van het onderzochte fenomeen als het resultaat uit meerdere bronnen wordt gevonden (Yin, 2009).

Het onderzoek is allereerst uitgevoerd via een documentenstudie. De jaarverslagen van de afgelopen vijf tot tien jaar zijn als basis genomen. Nadere informatie is opgehaald uit beleidsplannen vanuit de organisatie en verslagen van het sectorinstituut, het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Bij vier cases is gebruik gemaakt van de visitatierapporten. Tenslotte is gebruik gemaakt van de website van de onderzochte organisatie.

Voor de algemene informatie op het gebied van woningcorporaties is het internet veelvuldig geraadpleegd. Op diverse sites van Centraal Fonds Volkshuisvesting, ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu, Aedes, Centraal Plan Bureau is informatie opgehaald en verwerkt.



De documentenstudie is ondersteund door interviews. Van elke case zijn minimaal twee personen uit de organisatie geïnterviewd. Omdat het business model in organisaties veelal bepaald wordt door de top van het bedrijf, is gekozen om met twee (oud)-leden uit die top te spreken, de (oud)-bestuurder en een (oud)-lid van het management team. De oud-leden kunnen informatie verstrekken over de periode waarin de huidige management leden en bestuursleden nog niet werkzaam waren bij de organisatie. Bij één case was dit niet mogelijk en is gekozen voor twee managementleden.

Tabel 3.7: Overzicht geïnterviewden

Case	Geïnterviewden
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• oud directeur-bestuurder</li><li>• directeur-bestuurder</li><li>• MT lid</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• directeur-bestuurder</li><li>• MT lid</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• directeur-bestuurder</li><li>• MT lid</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• lid Raad van Bestuur</li><li>• MT lid</li></ul>
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• vervanger bestuurder(s) en MT lid</li><li>• MT lid</li></ul>
Expert	op het gebied van volkshuisvesting en bedrijfsconcepten

In een semi-gestructureerd interview zijn vragen over (de invloed op) het begrip business model van die organisatie toegelicht en besproken. Alle interviews vonden plaats op het kantoor van de geïnterviewden en de onderzoeker beloofde dat de resultaten niet herleid konden worden naar de geïnterviewden. De vragen waren weliswaar van tevoren bekend, maar door het verloop van het gesprek kon dieper ingegaan c.q. afgeweken worden op bepaalde ontwikkelingen die van betekenis zijn op het business model. Die inzichten en meningen zijn meegenomen en dienden als basis in het verdere onderzoek. Volgens Yin (2009, pagina 83) behoort deze flexibiliteit juist tot de voordelen van deze methode.

Om te verifiëren of het beeld wat uit de cases komt, overeenkomt met het beeld van de sector heeft een interview plaatsgevonden met een expert (member checking).

De interviews zijn opgenomen (op één na vanwege een technisch defect op dat moment) en woordelijk uitgewerkt in een verslag. Het verslag is teruggestuurd naar de geïnterviewde met de vraag of dit de neerslag betrof van het interview. Drie respondenten hebben opmerkingen en aanvullingen op het verslag gemaakt. Deze zijn verwerkt in het uiteindelijke verslag.



## Eenheid van analyse

Het ontwerpen en implementeren van een business model en de aanpassing ervan vindt plaats op het niveau van de onderneming. De data worden daarom verzameld en geanalyseerd op organisatie-niveau.

## Opslag van gegevens

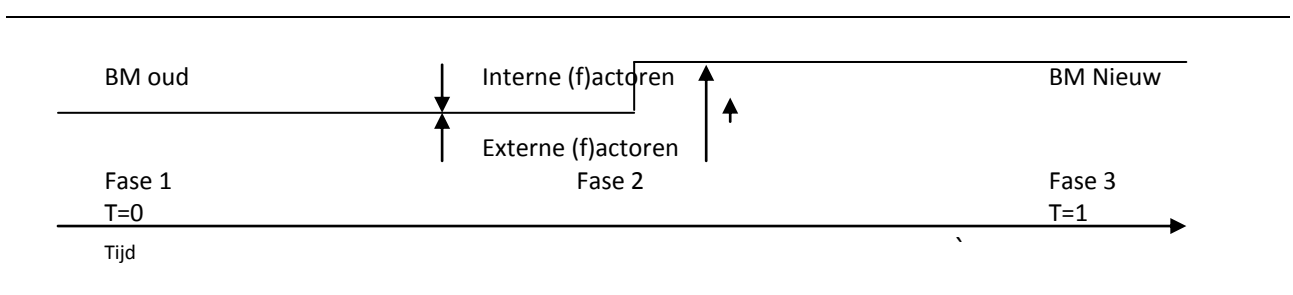
Alle relevante informatie, bevindingen etc. zijn opgeslagen in bestanden, die per soort zijn ingedeeld. Zo is er een map met documenten, waarin alle gebruikte documenten per case zijn bewaard. Hetzelfde geldt voor interviews, samenvattingen, documenten en analyses. De desbetreffende bestanden zijn op te vragen via mij als onderzoeker.

## 3.3 DATA ANALYSE

Volgens het conceptueel model worden de oorzaken van de veranderingen geduid als actoren en factoren. Met actoren worden “mensen” bedoeld en met factoren “zaken” of “dingen”. Actoren en factoren kunnen zowel intern als extern zijn. In figuur 3.1 is dit grafisch weergegeven.

Door op verschillende tijdstippen de business modellen met elkaar te vergelijken, geeft dat een longitudinale dimensie als tijdshorizon en kan de verandering in beeld gebracht worden.

Figuur 3.1: Interne en externe actoren en factoren in de loop van de tijd voor corporatie 1 tot en met 5



Uit de brondocumenten zijn de relevante teksten belicht over de verandering in het business model en over de veranderingen in actoren en factoren. Uit die informatie wordt allereerst een beeld geschetst over de verandering van het business model van de betreffende corporatie. In een tabel wordt vastgelegd of het betreffende onderdeel van het business model al dan niet verandert.

Vervolgens wordt in beeld gebracht wat de veranderingen (via het symbool  $\Delta$ ) betreffen van de actoren en de factoren: dit wordt via een tabel per jaar vastgelegd. Tenslotte worden de tabellen onder elkaar geplaatst om te bezien waar en wanneer de veranderingen in het business model optreden en waar en wanneer de aanpassingen van actoren en factoren zich voordoen. Uit die





vergelijking ontstaat een beeld in de verandering in het business model en in de veranderingen van de actoren en factoren. Die relaties worden gelegd. Uit de interviews wordt bepaald of de geïnterviewden die relaties erkennen en herkennen en in welke mate de actor of factor het business model beïnvloedt. Om inzicht te geven in de ontwikkeling van de interne organisatie worden per case de organigrammen weergegeven. Van case 1 worden de organigrammen van het eerste en laatste jaar weergegeven in hoofdstuk 4. De organigrammen van case 2 tot en met 5 worden in de bijlagen vermeld.

De relaties en bevindingen uit de diverse casussen worden naast elkaar gelegd om te bezien of er overeenkomsten en of verschillen te ontdekken zijn. Uit de gevonden overeenkomsten en verschillen worden de conclusies getrokken.

Tabel 3.8 en 3.9 geven voorbeelden van de verandering in het business model en verandering in actoren en factoren.

Tabel 3.8 : Veranderingen in attributen van het business model

---

verandering op	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>										
<b>Waarde creëerende activiteiten</b>										
<b>Verdienmodel</b>										
<b>Value propositie</b>										

---

Uit de documenten volgen tevens de veranderingen van de actoren en de factoren, zoals geselecteerd voor dit onderzoek. Dit wordt in een tabel weergegeven.

Tabel 3.9 : Veranderingen in interne en externe actoren en factoren

---

verandering op	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Intern</b>										
• Bestuur										
• Management team										
• Raad van Commissarissen										
• Nevenstructuur										
• Interne organisatie										
<b>Extern</b>										
• Klanten										
• Belanghouders										
• Partners										
• Wet- en regelgeving										
• Externe lokale context										

---



Vervolgens worden via de interviews de actoren en factoren, die van invloed zijn op de verandering van het business model, geciteerd als een belangrijke illustratie. Uit de interviews, verslagen en documenten worden argumenten, incidenten, gebeurtenissen of besluiten verzameld die al dan niet als illustratie kunnen dienen voor de proposities. Tenslotte worden proposities al dan niet geïllustreerd.



## HOOFDSTUK 4 CASE 1 TOT EN MET 5

### 4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk worden de onderzochte cases beschreven. Per case worden de belangrijkste kenmerken beschreven. Daarna worden in onderdeel A de veranderingen van het business model in een tabel aangegeven, waarna de belangrijkste wijzigingen worden beschreven. De veranderingen van de attributen in het business model zijn gebaseerd zijn op de beleidsplannen en de jaarverslagen van de betreffende corporatie uit de case. In onderdeel B worden de actoren en de factoren die van invloed zijn, in beeld gebracht. Vervolgens worden de invloeden beschreven en wat de veranderingen daarin zijn.

In de tabellen hierna wordt met een  $\Delta$  teken aangegeven dat er een duidelijke verandering optreedt. Staat er niets vermeld, dan treedt er geen verandering op. Bij de factor wet- en regelgeving staat bij elke bij case elk jaar een  $\Delta$  teken, omdat wet- en regelgeving jaarlijks wijzigt, bijvoorbeeld bij het bepalen van de jaarlijkse huurverhoging.

### 4.2 CASE 1

Dit betreft een kleine corporatie met circa 2.000 verhuureenheden, werkzaam in plattelandsg gebied binnen één gemeente. De onderzochte periode loopt van 2001 tot en met 2010. In 2007 is er een bestuurswissel, waarbij de oprichter na 22 jaar het toneel verliet en zijn plaats werd ingenomen door een nieuwe bestuurder.

#### A. Business model

In de volgende tabel wordt een samenvatting gegeven van de veranderingen in het business model in de onderzochte periode.



Tabel 4.1: Case 1 Samenvatting veranderingen in het business model in de periode 2001 tot en met 2010

Case 1	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering op										
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>										
<b>Waarde creërende activiteiten</b>						Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Wonen						Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Leven		Δ					Δ	Δ	Δ	Δ
Zorgen										
Groeien										
Verbinding met samenleving							Δ	Δ	Δ	Δ
Organisatie en nevenstructuur		Δ					Δ		Δ	
<b>Verdienmodel</b>										
<b>Value propositie</b>							Δ	Δ	Δ	Δ
Klanten										
Producten							Δ	Δ	Δ	Δ
Diensten							Δ	Δ	Δ	Δ

Bron: Samengesteld uit de jaarverslagen van 2001 tot en met 2010

### 1. Maatschappelijke doelstelling

Uit de beleidsplannen 2003-2008 en 2008-2012 blijkt dat het doel van deze corporatie was en is het leveren van woondiensten aan een brede doelgroep. De organisatie is medeverantwoordelijk voor vitale en leefbare kernen en draagt daar actief aan bij. Over de prestatievelden “zorg” en “groeien” is niets opgenomen in de visie. De missie is in die jaren niet veranderd.

De waarde die gecreëerd wordt voor de klanten betrof het aanbod van in technisch goede staat en goedkope woningen voor huishoudens met een laag inkomen in een goede woonomgeving.

### 2. Waarde creërende activiteiten

De invulling van de missie is in twee fasen te onderscheiden, de periode voor 2007 en na 2007. Dat heeft te maken met een bestuurswissel in 2007. Uit de jaarverslagen over de periode 2001 tot en met 2010 blijkt dat in de periode voor 2007 de activiteiten hoofdzakelijk op “wonen” gericht zijn. De activiteiten op “leven” zijn beperkt, de activiteiten op “zorgen” en “groeien” komen niet voor. Na 2007 zijn meer activiteiten op het gebied van “wonen” en “leven” ontplooid. “Groeien” komt in die periode niet voor. De organisatie gaat uit van een vastgoedstrategie.

De verbinding met de samenleving veranderde in 2007. Daarvoor was sprake van een gematigde betrokkenheid met belanghouders, die daarna meer benaderd en betrokken werden, waardoor meer outside in gedacht werd. De corporatie ging meer samenwerken met belanghouders, partners, en met collega corporaties (bron: jaarverslagen 2001 tot en met 2010).



De organisatiestructuur veranderde van een vijflagen structuur in 2001, die vanaf 1986 gold, naar een organisatiemodel van tweelagen in 2009. Het bestuur was gewend aan deze structuur en functioneerde op deze wijze. De 3 afdelingen worden aangestuurd door een manager. Bestuur en managers vormen het management team. De organisatie gaat uit van een vastgoedstrategie.

De nevenstructuur ontstond vanaf 2007 en is ingegeven uit wettelijke en fiscale regelgeving en niet uit innovatieve overwegingen.

### 3. Verdienmodel

De corporatie hanteerde volgens de jaarverslagen 2001 tot en met 2010 het standaard model. Vanaf 2007 worden de verkopen van woningen uit bestaand bezit belangrijker om met die opbrengsten de woningvoorraad op een goed toekomstig peil te krijgen en te investeren in maatschappelijk vastgoed (Bron: jaarverslagen 2001-2010).

### 4. Value propositie

#### *Producten en diensten:*

Uit de jaarverslagen over de periode 2001 -2010 blijkt dat het aantal producten en diensten in de periode tot 2007 stabiel blijft, voornamelijk verhuur van eengezinswoningen. Verkoop van nieuwbouwwoningen en maatschappelijk vastgoed worden in beperkte mate ingezet. Na 2007 worden andere woonproducten en diensten gerealiseerd, met name appartementen waarbij zorg separaat kan worden ingekocht.

De woningen worden verhuurd via een eigen kanaal. Verkoop van nieuwbouwwoningen vindt plaats via het geijkte distributiekanaal van taxateur - makelaar - notaris.

Na 2007 worden meerdere producten en diensten op het gebied van “leven” op de markt gezet.

#### *Klanten:*

Uit de beleidsplannen 2003 – 2008 en 2008- 2012 volgt dat er sprake is van een breed doelgroepenbeleid met de nadruk op bepaalde groepen: starters, senioren, gehandicapten en woonwagengedwongen. Iedereen kan klant worden van de corporatie tot aan 2011. Europese regelgeving bracht een versmalling teweeg in de doelgroep, die voortaan voor 90 % moest bestaan voor huishoudens met een inkomen tot € 34.000 <sup>21</sup>.

### B. Invloeden op het business model

De invloeden op het business model worden onderscheiden in interne en externe invloeden. In onderstaande tabel worden de veranderingen van de interne en externe actoren en factoren in

<sup>21</sup> Zie o.a. <http://www.de-alliantie.nl/>



beeld gebracht. De tabel is gebaseerd op de jaarverslagen uit de onderzochte periode van de betreffende case. Daarna worden uit de interviews de belangrijkste citaten beschreven, die de invloed van de betreffende actor of factor accentueren.

Tabel 4.2: Case 1 Verandering in interne en externe actoren en factoren

Case 1	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bestuur							Δ			
Managementteam					Δ			Δ	Δ	Δ
Raad van Commissarissen		Δ	Δ			Δ				
Nevenstructuur							Δ			
Interne organisatie									Δ	Δ
Klanten										
Belanghouders								Δ	Δ	Δ
Partners										
Wet- en regelgeving	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Externe lokale context	Δ									

Bron: jaarverslagen 2001 tot en met 2010 case 1

In de interviews zijn een aantal citaten genoemd, die van toepassing zijn op de interne en externe factoren. De belangrijkste en meest sprekende citaten worden hierna weergegeven.

Tabel 4.3: Case 1 Citaten uit interviews naar aanleiding van veranderingen uit het jaarverslag

Interne actoren en / of factoren	Mate van invloed	Ondersteunend citaat uit het interview
Bestuur	Het bestuur heeft een beslissende stem in het model.	Bestuurder: <i>“de kleur van de corporatie is een afspiegeling van het wereldbeeld of het mensbeeld en de ambitie van de bestuurder”</i> .  MT-lid: <i>“de bestuurswissel in 2007? Die is cruciaal geweest in de visie van B”</i> en <i>“Omdat toch heel veel teruggevallen werd op de directeur. Na de directiewissel, is dat heel anders gegaan”</i>  Bestuurder: <i>“taken vanuit de wet komen vanuit het BBSH. De uitgangspositie is identiek, maar wordt anders ingevuld. Dat komt door het mensbeeld van de bestuurder”</i> .
Management team	De rol van het managementteam veranderde van beleidsuitvoerend naar beleidsbepalend.	MT-lid: <i>“de rol van het MT (voor 2007) was meer meewerkend voorman of vrouw”</i> en <i>“zorgen dat de tent draait”</i>  MT-lid: <i>“de nieuwe bestuurder had een andere rol voor mt leden voor ogen. Volwassener hun afdeling draaiende</i>



	<p>Dat veranderde naar meer beleidsbepalend en reflecterend.</p> <p>MT leden na 2007 fungeren als kritisch tegenspeler van het bestuur en zijn de kritische factoren.</p>	<p><i>te houden en ook te vertegenwoordigen etc. en zelf meer input te brengen in de discussie in het MT".</i></p> <p>Bestuurder: <i>"meer een level hoger" en "heeft de bestuurder een kritisch klankbord?"</i> (2008, 2009 en 2010)</p> <p>Bestuurder: <i>"als die het niet snappen, dan gebeuren er brokken. De bestuurder op de zeepkist draagt de richting uit, de medewerkers gaan ermee aan de slag. Als het MT lid daar geen handen en voeten aan kan geven, dan komen die in de knel".</i></p>
Raad van Commissarissen	<p>Samenvattend is de invloed van de Raad van Commissarissen verhoogd op het business model.</p>	<p>Oud-Bestuurder: <i>"Wat waren de gevolgen (van een andere voorzitter) voor het functioneren van de Raad van Commissarissen? Geen".</i> (2002 en 2003)</p> <p>MT-lid: <i>"Als ik hoor, als je nu tot de Raad van Commissarissen gaat behoren, dan wordt er een profiel opgesteld. Gericht gekeken naar evenwicht om te komen tot een evenwichtige Raad van Commissarissen. Dat is beter dan als voorheen."</i> (vanaf 2007)</p> <p>Bestuurder: <i>"Bij fouten werden de Raad van Commissarissen -leden de laatste jaren aangesproken".</i></p> <p>Bestuurder: <i>"De leden van de Raad van Commissarissen moeten het gevoel en inzicht krijgen dat de organisatie in control is. En vervolgens de discussie starten wat de maatschappelijke taken zijn. Ideologische discussie met name, dat aspect moet beter bediscussieerd worden".</i> (2006)</p>
Nevenstructuur	<p>De invloed van de nevenstructuur is zeer beperkt.</p>	<p>MT-lid aan: <i>"Nee, het was meer een administratieve handeling".</i> (2007)</p> <p>Bestuurder: <i>"In 2006 en 2007 zijn er drie bv 's en een holding opgericht. Dat is bedacht vanuit de systeemwereld. Daar lagen geen innovatieve zaken aan ten grondslag. Dat zou wel moeten zijn".</i></p>
Interne organisatie	<p>De interne organisatie is van invloed.</p>	<p>Bestuurder: <i>"Een duidelijke beheersorganisatie, als rentmeester optreden van de huidige producten. Ook een organisatie die het sociaal maatschappelijke in ongeschreven regels scherp op het netvlies had staan, bijv. lage huurlasten met lage huurprijzen."</i> (2007)</p> <p>Bestuurder: <i>"Nadeel was dat de geest van de directeur door de organisatie waande. Dat maakt de organisatie</i></p>



		<p><i>onzeker, als dat wegvalt. Dat heb ik opgepakt door mensen veiligheid te bieden en vertrouwen te winnen” (2007)</i></p> <p>Bestuurder: <i>“In 2009 van vereniging naar stichting waarom was dat? Om te kunnen fuseren en de ledenraad voegde niets toe.”</i></p>
Klanten	De invloed van de klant vergroot in de loop van de onderzoeksperiode.	<p>MT-lid: <i>“De mening van de klant wordt gevraagd. Zit er een ontwikkeling in van niet naar wel? Ja, en binnen wel zitten er ook gradaties om dat te verbeteren.”</i></p> <p>Bestuurder: <i>“Een woning was destijds een investering voor langere termijn, nu is dat een geleheidsakkoord, wat op dit moment het beste past met mijn leven. Die mindset moet veranderen.”</i></p>
Belanghouders	De belanghouders krijgen meer invloed op het business model.	<p>MT-lid: <i>“Toen de eerste gesprekken met de belanghouders gehouden werden, kan ik me voorstellen dat zij ook met hun oren stonden te klapperen. Wat gebeurt ons nu; we worden betrokken bij. Dat is voor de externen ook nieuw en een eye opener”. (vanaf 2008)</i></p> <p>Bestuurder: <i>“Dat heeft invloed gehad op de activiteiten. Als je als corporatie een pro-actieve houding naar buiten hebt, dan ben je interessant als partner. En ze komen naar je toe. Je wordt zichtbaar en dat vertaalt zich in acquisitie en kansen.” (vanaf 2008)</i></p>
Partners	Partners hebben weinig tot geen invloed op het business model.	-
Wet- en regelgeving	De invloed van wet en regelgeving is groot.	<p>Bestuurder: <i>“De rol van wet en regelgeving heeft alles te maken met de manier waarop het business model is vormgegeven”.</i></p> <p>Oud-bestuurder: <i>“ze moeten de kist zodanig regelen, dat er niemand kan ontsporen”.</i></p> <p>Bestuurder: <i>“De wet en regelgeving wordt dominanter. Daar zit een verklarende trend achter dat wet en regelgeving nodig zijn om het toeval uit te sluiten. Dat heeft te maken met schuldcultuur, mondialisering, mondiger worden van mensen, er is een podium waarop geklaagd kan worden. Daar zit een politieke druk achter; hoe kan ik wet en regelgeving inzetten om de grip op de corporatiesector te verstevigen?”.</i></p>
Externe lokale		Oud- bestuurder: <i>“Na de brutering en privatisering, net</i>





context		<i>na die periode was het best moeizaam en het rijk suggereerde dat corporatie en gemeenten gelijke voet hadden en vroeger liep alles via de gemeente. De gemeente had het gevoel toezicht te moeten houden op de corpo.” (2001)</i>
---------	--	--

Bron: interviews (17 april 2012, 15 juni 2012 en 3 juli 2012)

## **Bevindingen case 1**

Als de tabellen onder elkaar worden gezet, kunnen we aflezen waar en wanneer het business model verandert en wat de veranderingen zijn in de actoren en factoren.

Tabel 4.4: Case 1 Overzicht verandering in business model en actoren en factoren

Case 1	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering op										
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>										
<b>Waarde creërende activiteiten</b>						Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Wonen						Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Leven		Δ					Δ	Δ	Δ	Δ
Zorgen										
Groeien										
Verbinding met samenleving							Δ	Δ	Δ	Δ
Organisatie en nevenstructuur		Δ					Δ		Δ	
<b>Verdienmodel</b>										
<b>Value propositie</b>							Δ	Δ	Δ	Δ
Klanten										
Producten							Δ	Δ	Δ	Δ
Diensten							Δ	Δ	Δ	Δ
Case 1	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bestuur							Δ			
Managementteam					Δ			Δ	Δ	Δ
Raad van Commissarissen		Δ	Δ			Δ				
Nevenstructuur							Δ			
Interne organisatie									Δ	Δ
Klanten										
Belanghouders								Δ	Δ	Δ
Partners										
Wet- en regelgeving	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Externe lokale context	Δ									

Bron: Case 1 jaarverslagen 2001 tot en met 2010

Begin 2000 had de organisatie problemen met de samenwerking met de gemeente na de gemeentelijke herindeling. Dat heeft ertoe geleid dat activiteiten op het gebied van wonen nauwelijks van de grond kwamen. Prestatie-afspraken met de nieuw gevormde gemeente



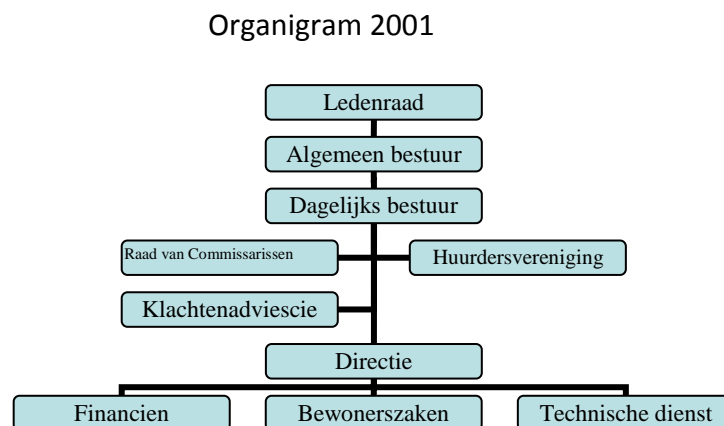
kwamen niet of moeizaam tot stand. In de jaren tot 2007 veranderde het business model amper. De organisatie wordt tot 2007 top down aangestuurd en heeft een uitgebreide organisatievorm met ledenraad, Raad van Commissarissen en bestuur. De organisatiestructuur heeft de vorm van een piramide. De organisatie kenmerkt zich door behoudend op te treden en met de nadruk op onderhouden van het bestaand bezit. De benadering is vastgoed-georiënteerd.

De organisatiestructuur en de samenstelling van de Raad van Commissarissen veranderde weliswaar, maar dit had weinig effect op de verandering van het business model.

Vanaf 2007 verandert het model. Dit wordt veroorzaakt door een nieuwe bestuurder, die vernieuwing brengt in waardecreërende activiteiten op het gebied van wonen (afdeling projectontwikkeling) en leven. De belanghouders worden meer bij het beleid betrokken, van inside out naar meer outside in, waardoor meer bewustwording ontstaat voor de behoefte van de klant. Dit leidt tot vernieuwing c.q. uitbreiding van producten en diensten. De rechtsvorm verandert van vereniging naar stichting in 2009. Leren en verbeteren waren voor 2007 geen leidende principes, na 2007 worden die dat wel. De organisatie ontwikkelt zich naar een platte(re) organisatie van 4 lagen in 2001 naar 2 lagen structuur in 2010 en van 3 afdelingen in 2001 naar 4 afdelingen en 2 stafafdelingen in 2010. Het managementteam verandert vanaf 2008 in samenstelling. De laatste jaren bereidt de organisatie zich voor op een fusie in 2011. (bron; jaarverslagen 2001 tot en met 2010).

Ter illustratie worden in figuur 4.1 het organigram van 2001 en 2010 weergegeven.

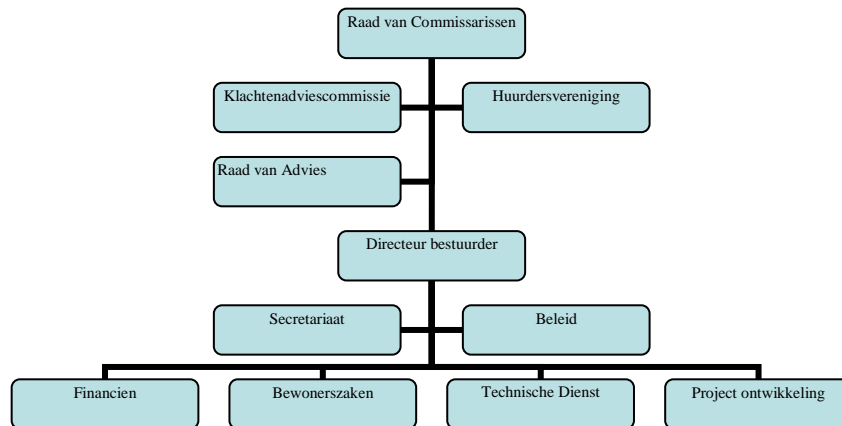
Figuur 4.1: Case 1 organigram 2001 en organigram 2010



Bron: jaarverslag 2001 case 1



## Organigram 2010



Bron: jaarverslag 2010 case 1.

### 4.3 CASE 2

Dit is een kleine corporatie met ruim 1.500 verhuureenheden in plattelandsgebied. Het onderzoek vond plaats over de periode 2001 tot en met 2010. De bestuurder is benoemd vanaf 1999.

#### A. Business model

In de volgende tabel wordt een samenvatting gegeven van de veranderingen in het business model in de onderzochte periode.

Tabel 4.5: Case 2: Samenvatting veranderingen in het business model over de periode 2001 tot en met 2010

Case 2	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>										
<b>Waarde creëerende activiteiten</b>	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Wonen										
Leven	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Zorgen										
Groeien										
Verbinding met samenleving										
Organisatie en nevenstructuur							Δ			
<b>Verdienmodel</b>										
<b>Value propositie</b>	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Klanten										
Producten	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Diensten										

Bron: samengesteld uit de jaarverslagen 2001 tot en met 2010.



## 1. Maatschappelijke doelstelling

De maatschappelijke doelstelling blijft gehandhaafd. Het huisvesten van bevolkingsgroepen in een goede woonomgeving in een prettig leefklimaat, voor een groep die dat niet zelfstandig kan. In het beleidsplan 2007 -2011 staat *Intensiever samenwerken met gemeente, huurdersvertegenwoordigers, collega corporaties, en maatschappelijke instellingen (Zorg, onderwijs en welzijn). Primair aandacht schenken aan kwetsbare groepen in de samenleving. Strategisch bouwen en beheren voor toekomstige inwoners van de gemeente. Bekend staan als een lokaal actieve, maatschappelijke onderneming die bijdraagt aan een leefbare woonomgeving. Als evenwichtige organisatie professioneel en resultaatgericht werken aan een klantgerichte dienstverlening.*

## 2. Waarde creërende Activiteiten

De activiteiten zijn langzaam opgeschoven van “wonen” naar meer activiteiten op gebied van “leven”. Op het gebied van “leven” werden kleinschalige maatwerkinitiatieven ontplooid. “Zorg “ kwam beperkt voor en “groeien” kwam niet voor.

De organisatie had een vastgoedstrategie en een traditioneel organisatiemodel, bestaande uit Raad van Toezicht, directeur-bestuurder en een managementlaag, bestaande uit drie managers.

## 3. Verdienmodel

Het standaard verdienmodel werd gehanteerd. Verkopen van bestaand bezit werd constant gehouden. Nieuwbouw activiteiten kwamen sporadisch voor.

## 4. Producten en diensten, klanten

De producten bestonden uit verhuur en verkoop van woningen. Een klein aantal woningen werd jaarlijks verkocht om de sterke financiële positie te handhaven. Die opbrengsten werden ingezet in maatschappelijke vastgoedprojecten. Deze zijn gerealiseerd met name voor speciale doelgroepen en onderwijs om de leefbaarheid van de kernen te verhogen. Doel is lage huurprijzen (woonlasten) te vragen voor kwalitatief goede woningen.

De klanten bestonden voornamelijk uit huishoudens die in aanmerking kwamen voor huurtoeslag en de categorie daar net boven.



## B. Invloeden op het business model

De invloeden op het business model worden onderscheiden in interne en externe invloeden. In onderstaande tabel worden de veranderingen van de interne en externe actoren en factoren in beeld gebracht. De tabel is gebaseerd op de jaarverslagen uit de onderzochte periode van de betreffende case. Daarna worden uit de interviews de belangrijkste citaten beschreven, die de invloed van de betreffende actor of factor accentueren.

Tabel 4.6: Case 2 Verandering in interne en externe actoren en factoren

Case 2	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
Bestuur										
Managementteam				Δ						
Raad van Commissarissen		Δ	Δ			Δ		Δ		
Nevenstructuur							Δ			
Interne organisatie		Δ	Δ							
Klanten										
Belanghouders										
Partners										
Wet- en regelgeving	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Externe lokale context	Δ									

Bron : jaarverslagen 2001 tot en met 2010 case 2

In de interviews zijn een aantal citaten genoemd, die van toepassing zijn op de interne en externe factoren. De belangrijkste en meest sprekende citaten worden hierna weergegeven.

Tabel 4.7: Case 2: Citaten uit interviews naar aanleiding van veranderingen uit het jaarverslag

Interne actoren en / of factoren	Mate van invloed	Ondersteunend citaat uit het interview
Bestuur	Het bestuur heeft grote invloed.	<p>Bestuurder: Invulling van de missie ligt "voor een belangrijk deel bij het management en de bestuurder. Uiteindelijk bij mij (bestuurder), qua besluitvorming, maar dat pas na overleg met het managementteam"</p> <p>MT-lid: "...van het bestuur, de rol werd anders, de directeur bestuurder ging meer op pad, ging meer op zoek naar nieuwe</p>



		<i>ontwikkelingen voor de corporatie.”</i>
Managementteam	<p>De rol van het management veranderde in de loop van de tijd.</p> <p>De invloed van het management team op het business model vergrootte in de loop van de tijd.</p>	<p>Bestuurder: <i>“Bestuur kreeg andere rol, het MT werd beleidsadviseur in plaats van alleen maar uitvoerend.”</i></p> <p>Bestuur: <i>“Leidde dat tot andere inzichten? Ja, vanuit hun specifieke hoek werden punten geagendeerd. De accenten kwamen anders te liggen, ook van anderen uit kwamen voorstellen. (bottom up).”</i></p> <p>MT-lid: <i>“Het MT was meer bezig met het beleid en de operationele werkzaamheden, daar was het MT meer bij betrokken”.</i></p> <p>Bestuurder: <i>“Toen Johan hoofd techniek werd, kon de directeur zich met andere zaken bezighouden en op andere zaken focussen. Jongere man met frisse ideeën versterkte het MT”.(2004)</i></p>
Raad van Commissarissen	<p>De invloed van de Raad van Commissarissen vergrootte in de loop van de tijd.</p>	<p>MT-lid : <i>“Daarvoor waren ze meer bestuurder. Die hadden een andere rol dan toen ze toezichthouder werden”.</i> (2002)</p> <p>Bestuurder: <i>“Dulde de voorzitter tegenspraak? Ja, maar hij kreeg ook weinig discussie. Iedereen vond het prachtig, de rol die hij vervulde. Iedereen vond het goed zo. Hij lichtte dat heel uitvoerig toe. Hij drukte wel zijn stempel. Zij (een nieuw lid) had het vermogen anderen erbij te betrekken...Dat heeft ertoe bijgedragen dat het gemakkelijker was om de rvc</i></p>



		<p><i>mee te krijgen voor andere dingen, dat we wat af gingen van het oude traditionele pad.”.</i></p> <p>MT-lid: <i>“De komst van haar zorgde voor wat roering in de vergadering. Niet alleen maar luisteren en dat was het.”</i> (2006)</p>
Nevenstructuur	De nevenstructuur heeft een beperkte invloed.	<p>MT-lid: <i>“Toen vonden we het nodig de risico’s in te dekken en een nevenstructuur op te zetten. Dat is de aanleiding geweest. Risicospreiding”.</i> (2007)</p> <p>Bestuurder: <i>“Ook wel risicobeperking, om zodoende onze risico’s in te kapselen.”</i> (2007)</p>
Interne organisatie	De interne organisatie is van invloed.	<p>Bestuurder: <i>“het denken is ingezet in 1999 en in 2003 hebben we de organisatie uitgebreid. Toen zijn we uit ons jasje gegroeid en zijn we hier naar toe verhuisd. De ontwikkeling van de werkorganisatie kwam in een stroomversnelling. Er kwam een secretaresse voor directeur-bestuurder en de RvC en bij iedere afdeling kwam er een halve fte bij. Dat is een professionaliseringsslag geweest.”</i> (2002,2003)</p>
Klanten	De klant heeft invloed.	<p>Bestuurder: <i>“Wat vandaag de dag nog gebeurt, periodiek is een woningbehoefte onderzoek met de gemeente. En prestatieafspraken.”</i></p> <p>En vervolgens: <i>“En we hebben grote waarde toegedicht aan de informatie van ons eigen woningzoekendenbestand... Dat alles bij elkaar leidt er dan toe dat een bepaald project in een bepaalde omvang en vorm ergens wordt</i></p>



		<i>neergezet.”</i>
Belanghouders	De invloed neemt langzaam toe in de loop van de tijd.	<p>MT-lid: <i>“Nou, ze konden het proberen. Het was niet echt zo dat wij, wij hadden onze eigen visie, de huurdersvereniging kon er iets van vinden, maar ik denk niet dat het veel invloed had op onze beleidsvorming.”</i></p> <p>Bestuurder: <i>“De gemeente gaat ervan uit: wij zijn de baas, en wij zeiden dan: dat is niet zo, wij hebben bepaalde vrijheden.”</i></p>
Partners	Marktpartners hebben weinig invloed op het beleid en op het business model.	<p>MT-lid: <i>“Werden zoals bij mass ook de aannemers op dat gebied betrokken? Dat was opdrachtgever opdrachtnemer relatie, er werd amper gebruik gemaakt van de expertise van de aannemers.”</i></p>
Wet- en regelgeving	Wet- en regelgeving hebben grote invloed.	<p>Bestuurder: <i>“we hebben gekeken naar de wet en regelgeving van het BBSH die ons opgelegd is, daar worden de doelen eigenlijk al bepaald. En die zijn de basis geweest voor onze beleidsplannen, waarin we neergeschreven hebben hoe we die dingen willen realiseren en waar en in welke mate.”</i></p> <p>MT-lid: <i>“Als de overheid tevreden was met die 5 taken, dan was het goed? Dan was het goed. Als we een positieve beoordeling kregen, dan was het goed”.</i></p>
Externe lokale context		<p>Bestuurder: <i>“Om het aantal woningen te verhogen, de corporatie kwam feitelijk niet aan bod bij de bestemmingsplannen.”</i> (2001)</p>





## Bevindingen case 2

Als de tabellen 4.5 en 4.6 onder elkaar worden gezet, kunnen we aflezen waar en wanneer het business model verandert en wat de veranderingen zijn in de actoren en factoren.

Tabel 4.8: Case 2 Overzicht verandering in business model en actoren en factoren

Case 2	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>										
<b>Waarde creëerende activiteiten</b>	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Wonen										
Lleven	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Zorgen										
Groeien										
Verbinding met samenleving										
Organisatie en nevenstructuur							Δ			
<b>Verdienmodel</b>										
<b>Value propositie</b>	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Klanten										
Producten	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Diensten										
Case 2	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
Bestuur										
Managementteam				Δ						
Raad van Commissarissen		Δ	Δ			Δ		Δ		
Nevenstructuur							Δ			
Interne organisatie		Δ	Δ							
Klanten										
Belanghouders										
Partners										
Wet- en regelgeving	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Externe lokale context	Δ									

Bron : jaarverslagen 2001 tot en met 2010 case 2

Begin 2000 had de organisatie problemen met de samenwerking met de gemeente na de gemeentelijke herindeling. Dat heeft ertoe geleid dat activiteiten op het gebied van wonen nauwelijks van de grond kwamen. Prestatie-afspraken met de nieuw gevormde gemeente kwamen niet of moeizaam tot stand. De organisatie heeft een standaard (piramide)organigram (zie bijlage 2) en kenmerkt zich als stabiel, weinig veranderingen in structuur en personele mutaties. Er is sprake van top down sturing door bestuur, ondersteund door managers. Managers geven uitvoering van beleid aan de 3 afdelingen, die een afgebakend gebied hebben. De organisatie hanteert een vastgoedstrategie. Aan leren en ontwikkelen wordt weinig aandacht besteed.



Deze case geeft een gelijkmatig beeld van de verandering van het business model. De focus richtte zich op activiteiten op het gebied van “leven”, die steeds toenam. Andere activiteiten zoals ‘zorgen en groeien, werden niet of zeer beperkt ontwikkeld. In de actoren en factoren zien we eveneens een gelijkmatige verandering. De samenstelling van de Raad van Commissarissen wijzigt, maar op gelijkmatige mate. Gelijkmatige verandering in de actoren en factoren geeft een gelijkmatige verandering van het business model weer. De laatste jaren richt de organisatie zich op de voorbereiding van een fusie.

#### 4.4 CASE 3

Het betreft een middelgrote corporatie in een plattelandsg gebied. Het onderzoek vond plaats over de periode 2005 tot en met 2010.

##### A. Business model

In de volgende tabel wordt een samenvatting gegeven van de veranderingen in het business model in de onderzochte periode.

Tabel 4.9: Case 3 Samenvatting veranderingen in het business model over de periode 2005 tot en met 2010

Case 3	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in						
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>						
<b>Waarde creëerende activiteiten</b>						
Wonen						
Leven						
Zorgen						
Groeien						
Verbinding met samenleving			Δ			Δ
Organisatie en nevenstructuur	Δ		Δ		Δ	
<b>Verdienmodel</b>						
<b>Value propositie</b>						
Klanten						
Producten						
Diensten						

Bron: jaarverslagen 2005 tot en met 2010 case 3

##### 1. Maatschappelijke doelstelling

In de beginperiode van dit onderzoek richt de corporatie zich op het verbeteren van de eigen organisatie. Vanaf 2006 verandert dat naar een goed functionerende economische en sociale omgeving, die woondiensten levert aan huishoudens die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien en bijzondere doelgroepen. Vanaf 2010 is het doel woondiensten leveren die aansluiten bij



maatschappelijke ontwikkelingen en individuele woonwensen (Bron: beleidsplannen 2006 -2010 en 2011 -2014 en de jaarverslagen 2005 tot en met 2010).

## 2. Waarde creërende activiteiten

Activiteiten op het gebied van “wonen” bleven stabiel en waren kerntaak van de corporatie. Activiteiten op het gebied van “leven” en maatschappelijk vastgoed namen toe, hoewel dat tot 2010 niet als kerntaak wordt gezien. Vanaf de directiewisseling is meer aandacht daarop gericht. Ook activiteiten in de zorg namen in de loop van de tijd toe, met enkele speciale projecten. Op het nivo van “groeien” werden geen activiteiten ontplooid. De laatste jaren werden projecten gerealiseerd met handhaving van cultureel erfgoed en in de toekomst zal meer aandacht zijn voor sociale aspecten.

De verbinding met de samenleving wordt intensiever in aantal en frequentie. Reden is het visitatierapport uit 2006, waarin aangegeven dat “de interne en externe communicatie en het overleg met onze belanghouders over beleidsontwikkelingen moest verbeteren” (bron: jaarverslag 2006 corporatie case 3). Daar heeft de corporatie op ingespeeld door belanghouders te benaderen en te betrekken bij het beleid.

De organisatie heeft een vastgoedbenadering en heeft een piramide als organogram. De nevenstructuur is in 2005 opgericht uit fusie- en risico-overwegingen. De nevenstructuur slinkt in aantal ondernemingen in 2010.

## 3. Verdienmodel

Het standaard verdienmodel werd gehanteerd. Verkopen van bestaand bezit werd steeds belangrijker.

## 4. Value propositie

### *Producten en diensten, klanten*

De producten bestonden en bestaan uit verhuur van woningen en verkoop van woningen. De organisatie denkt na over leveren van zorgwoningen en toekomst bestendig maken van het huidige bezit, producten in de zorg en voor bijzondere doelgroepen. Karakteristiek vastgoed (bijvoorbeeld landerijen) voor de omgeving is behouden door de functie te veranderen in specifieke zorgarrangementen. Aanvullende dienstverlening is beperkt.

De klanten bestonden voornamelijk uit huishoudens die aanmerking kwamen voor huurtoeslag en de categorie daar net boven uit de vijf gemeenten waar de corporatie actief is met aandacht voor bijzondere doelgroepen. Iedereen kon klant worden van de corporatie. De woningen worden verhuurd via een eigen kanaal. Verkoop van nieuwbouwwoningen vindt plaats via het geijkte distributiekanaal van taxateur- makelaar – notaris.



## B. Invloeden op het business model

De invloeden op het business model worden onderscheiden in interne en externe invloeden. In onderstaande tabel worden de veranderingen van de interne en externe actoren en factoren in beeld gebracht. De tabel is gebaseerd op de jaarverslagen uit de onderzochte periode van de betreffende case. Daarna worden uit de interviews de belangrijkste citaten beschreven, die de invloed van de betreffende actor of factor accentueren.

Tabel 4.10: Case 3 Verandering in interne en externe actoren en factoren

Case 3	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in						
Bestuur						Δ
Managementteam		Δ				Δ
Raad van Commissarissen			Δ		Δ	
Nevenstructuur	Δ			Δ	Δ	
Interne organisatie				Δ		
Klanten						
Belanghouders		Δ				Δ
Partners						
Wet- en regelgeving	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Externe lokale context			Δ			

Bron: Jaarverslagen 2005 tot en met 2010 case 3

In de interviews worden een aantal citaten genoemd, die van toepassing zijn op de interne en externe actoren en factoren. De belangrijkste en meest sprekende citaten worden hierna weergegeven.

Tabel 4.11: Case 3 Citaten uit interviews naar aanleiding van veranderingen uit het jaarverslag

Interne actoren en / of factoren	Mate van invloed	Ondersteunend citaat uit het interview
Bestuur	De bestuurder speelt een belangrijke rol.	Bestuurder: <i>“Ik was het boegbeeld, stimulator, initiator maar soms ook dienaar. Dienstig zijn aan dingen die moeten gebeuren. Persoonlijke karakters spelen dan een rol, profiel, senioriteit, compromissen en besluitvaardigheid. Je drukt je stempel. Het management tot een team smeden is ook een belangrijke rol. De neuzen,</i>



		<p><i>alle neuzen, dezelfde kant op krijgen. Het vak van volkshuisvester uitdragen aan partners en medewerkers. Warme belangstelling tonen, ondanks een imago van ritselende projectontwikkelaar, die te weinig doet voor zijn salaris.” (2010)</i></p> <p>MT-lid: <i>“De uitvoering van het beleid komt aan de orde. De bestuurder heeft daar een aanzienlijke invloed op. De richting van de organisatie wordt gezamenlijk, binnen het MT, bepaald.” (2010)</i></p> <p>MT-lid: <i>“De vorige (bestuurder) had een politieke achtergrond, was gesloten maar had wel doelen voor ogen. Hij acteerde wat solistisch, zijn grootste opdracht was de fusie tot stand brengen.” (2005)</i></p>
Managementteam	De invloed van het managementteam op het business model is groot.	<p>Bestuurder: <i>“De bestuurder bestuurt, de managers managen. De afdelingsmanagers hebben als meewerkend voorman de taak met hun afdeling te zorgen dat de dingen gebeuren. Net nog wat efficiënter, net nog wat klantgerichter en net dat profiel wat we willen hebben, dat we dat uitstralen.” (2010)</i></p>
Raad van Commissarissen	De Raad van Commissarissen heeft een grote invloed op het business model.	<p>MT-lid: <i>“De Rvc had nauwelijks een kritische noot”. (tot 2006)</i></p> <p>MT-lid: <i>“Mevrouw ... kwam, die gaf een kwaliteitsimpuls, en stelde meer kritische vragen. Ze is een persoonlijkheid, die een kwaliteitsslag bracht”. (2007)</i></p> <p>Bestuurder: <i>“Gemêleerd gezelschap en dat voldoet aan</i></p>



		<p><i>het profiel.” En: “ze stellen de goede vragen. Daarmee ontwikkelt de organisatie zich en de rvc speelt een goede rol daarin”. (2009)</i></p>
Nevenstructuur	<p>De invloed van de nevenstructuur is zeer beperkt.</p>	<p>MT-lid: <i>“Die zijn uit fiscale motieven opgericht en om de fusie te kunnen bewerkstelligen” en “Het heeft niet te maken met innovatieve dingen, maar ook om risicovolle projecten eronder te brengen.” (2005, 2008)</i></p> <p>Bestuurder: <i>“Die is zo beperkt, dat het geen invloed heeft.”(2010)</i></p>
Interne organisatie	<p>De invloed van de interne organisatie speelt een rol.</p>	<p>MT-lid: <i>“In periode 2005 2010 was er een driemanschap van directieleden met een directeur-bestuurder. Dat waren de oude directeuren van de rechtsvoorganger.”</i></p> <p>MT-lid: <i>“In 2010 zijn we gefuseerd Er is een managementlaag toegevoegd, waardoor een 2 lagen structuur is ontstaan (RVC-bestuur) met daaronder een managementteam.”</i></p>
Klanten	<p>Het besef om de klant meer invloed te geven, begint te komen. De klant krijgt steeds meer invloed.</p>	<p>MT-lid: <i>“Sommige bewoners waren niet alleen maar negatief, maar gaven gefundeerd dingen aan waarvan je dacht; zijn we wel met de goede dingen bezig?”.</i></p> <p>Bestuurder: <i>“Dagelijks heeft de klant invloed. Als de klant de producten niet meer wil, moeten we iets anders verzinnen”.</i></p>
Belanghouders	<p>De interactie met de belanghouders zorgt voor invloed op activiteiten, verdienmodel en producten en daarmee op het business model.</p>	<p>MT-lid: <i>“In de visitatie uit 2006 kwam naar voren dat Union goede dingen deed, maar vooral de dingen die zij goed vonden. De belanghouders moesten achteraf maar een beetje</i></p>



		<p>kijken.” (2006)</p> <p>MT-lid: <i>“Meer communiceren met de belanghouders om ideeën op te halen. Niet zo arrogant zijn om het zelf te bepalen,...”</i>(2006)</p>	
Partners	De bijzondere partijen hebben invloed vanwege het speciale karakter. De andere partijen hebben een zeer beperkte invloed.	Bestuurder: <i>“Je hebt elkaar nodig in dit karakteristieke gebied, bekend om zijn agrarische karakter, dus heb je met elkaar overleg over allerlei ontwikkelingen.”</i> (2010)	
Wet- en regelgeving	Wet- en regelgeving heeft grote invloed.	Bestuurder: <i>“Wettelijk kader is belangrijk, maar geeft voldoende ruimte om je eigen specifieke invulling er aan te geven. Het bakent het speelveld af. En dat heeft invloed.”</i>	MT-lid: <i>“De invloed van wet en regelgeving is er gewoon. Tot 2008 konden we er goed mee uit de voeten. Maar je ziet langzamerhand regels op je afkomen, waarvan je denkt; wat gebeurt hier allemaal? Is dat nog wel handig? Voorlopig heeft dat geen effecten op onze activiteiten.”</i>
Externe lokale context		Bestuurder: <i>“Er is veel bestuurlijke drukte, met 5 gemeenten en 5 gemeenteraden op een gebied met 90.000 inwoners”.</i>	

### **Bevindingen case 3**

Als de tabellen onder elkaar worden gezet, kunnen we aflezen waar en wanneer het business model verandert en wat de veranderingen zijn in de actoren en factoren.



Tabel 4.12: Case 3 Overzicht verandering in business model en actoren en factoren

Case 3	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in						
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>						
<b>Waarde creerende activiteiten</b>						
Wonen						
Leven						
Zorgen						
Groeien						
Verbinding met samenleving			Δ			
Organisatie en nevenstructuur	Δ		Δ		Δ	
<b>Verdienmodel</b>						
<b>Value propositie</b>						
Klanten						
Producten						
Diensten						
Case 3	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in						
Bestuur						Δ
Managementteam		Δ				Δ
Raad van Commissarissen			Δ		Δ	
Nevenstructuur	Δ			Δ	Δ	
Interne organisatie				Δ		
Klanten						
Belanghouders		Δ				Δ
Partners						
Wet- en regelgeving	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Externe lokale context			Δ			

Bron: Jaarverslagen 2005 tot en met 2010 case 3

Case 3 heeft twee fusies binnen relatief korte periode achter de rug. De organisatie is bezig geweest met de voorbereiding en de uitwerking van die fusies. Case 3 heeft een traditioneel organigram met een top down benadering (zie bijlage 2). De interne organisatie wordt gekenmerkt door een tweelagen structuur met een Raad van Commissarissen en een bestuur. Daaronder staan drie afdelingen, aangestuurd door de drie afdelingsmanagers. Het management team bestond tot 2010 voornamelijk uit oud-gedienden bij de fusie voorgangers. In 2008 en 2010 verandert dit en worden nieuwe personen op die posities geplaatst. De activiteiten richten zich op de gebieden van wonen en leven en zorgen, maar dat heeft altijd een relatie met wonen. Tot 2006 handelen ze inside out. Na een visitatierapport in 2006 verandert dat en krijgen de belanghouders meer aandacht en invloed. Na een bestuurswissel in 2010 wordt het nog meer outside in. Door netwerken en overleggen met diverse instanties wordt gericht naar gebiedsontwikkeling gekeken, de vastgoedstrategie verdwijnt iets naar de achtergrond. De invloed van de Raad van Commissarissen bleek te wijzigen van geringe waarde in het begin van de onderzoeksperiode naar een wezenlijke invloed op het einde van de onderzochte periode.





De corporatie heeft te maken met vijf verschillende gemeenten en probeert die op één lijn te krijgen. Daarnaast dreigt krimp in de regio.

## 4.5 CASE 4

Dit betreft een middelgrote corporatie in een stedelijk gebied. Het onderzoek vond plaats over de periode 2001 tot en met 2010.

### A. Business model

In de volgende tabel wordt een samenvatting gegeven van de veranderingen in het business model in de onderzochte periode.

Tabel 4.13: Case 4 Samenvatting veranderingen in het business model over de periode 2001 tot en met 2010

Case 4	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>	Δ									
<b>Waarde creëerende activiteiten</b>										
Wonen	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
leven	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Zorgen	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Groeien	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Verbinding met samenleving	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Organisatie en nevenstructuur	Δ			Δ				Δ		
<b>Verdienmodel</b>										
<b>Value propositie</b>										
Klanten										
Producten	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Diensten	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ

Bron: samengesteld uit de jaarverslagen 2001 tot en met 2010 corporatie case 4

### 1. Maatschappelijke doelstelling

Naast het aanbieden van goede woningen tegen betaalbare huurprijzen in een goede woonomgeving wordt waarde voor de klant toegevoegd door bewoners van de buurten en wijken mee laten doen in de maatschappij. Participeren, ontwikkelen en groeien van de klanten behoort mede tot de missie. Dat is uitgebreider dan de wettelijke taken.



## 2. Activiteiten en organisatiestructuur

Activiteiten ontwikkelen zich op de gebieden van “wonen”, “leven”, “zorgen” en “groeien”. De corporatie hanteert de benadering van gebiedsontwikkeling. De ontwikkeling van wijken en buurten staat centraal; vastgoed is daaraan ondergeschikt.

De corporatie heeft een afwijkend organigram. *“...vrij platte organisatie en grote laag middenkader met grote afdelingen. Dat zijn de schakels tussen binnen en buiten, met sterke nadruk op team manager wijkontwikkeling en manager Wonen en in toenemende mate financiële beleid en control functie”*.

Het aantal contacten en de frequentie ervan met klanten, belanghouders en partners waren en zijn breed en diep. In alle activiteiten (wonen – leven – zorgen – groeien) zocht en zoekt de organisatie de klant, de belanghouder en de partner op om kennis en vaardigheden te delen en op deze wijze e dienstverlening zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de behoefte van de mensen in de wijk. Via de sociale stijngsladers wonen – werken – lenen, wonen – zorg – welzijn en wonen – ontmoeten - verbinden worden nieuwe producten en diensten toegevoegd, waardoor waarde voor de klant wordt toegevoegd.

De organisatie kiest voor de principes van de lerende organisatie, waarbij werknemers zich ontplooiën. *“De A. Academie is een knipoog naar de wetenschap, maar we vinden leren en ontwikkelen een must. Dat is een belangrijke basis van kijken naar mensen. Als je niet wil leren en ontwikkelen, prima, maar dan hoor je hier niet thuis.”* Daarnaast biedt de organisatie de mogelijkheid om te laten leren via stage plaatsen ter beschikking te stellen met name op middelbaar nivo of lager. Door leerlingen kansen te bieden zich te ontwikkelen, biedt het bedrijf de mogelijkheid om mensen mee te laten doen aan de samenleving. *“...in de hoop dat je daardoor jonge mensen weerbaar maakt, dat er een toekomst bestaat, dat die mensen aan het werk gaan...”*

Door experimenteren probeert de corporatie nieuwe producten en diensten uit en op deze wijze sluiten de producten en diensten steeds beter aan op de behoefte van de klant en de verwachtingen van de belanghouders.

## 3. Verdienmodel

Het verdienenmodel is standaard. De corporatie vindt het zeer belangrijk. Uit het interview met de bestuurder: *“Het verdienenmodel heeft heel veel invloed en maakt heel veel uit wat je kunt doen.”*. Dit onderwerp vraagt de laatste jaren meer specifieke aandacht vanwege o.a. de veranderende omstandigheden op de woningmarkt en de gevolgen van de crisis. Er wordt ingezien dat dit verdienenmodel zijn langste tijd heeft gehad en de organisatie denkt na over nieuwe verdienenmodellen om waarde voor de klant te behouden. Bestuurder: *“Ons business model waar je geen kostendekkende huur vraagt, is een eindig model. De opgave is; hoe krijg je dit in de*



*toekomst gecontinueerd? Ons business model wordt dan een rendement halen uit de bestaande voorraad en die plus die we overhouden dat is inzetbaar voor onrendabele toppen en niet meer dan dat.'*

#### 4. Value propositie

##### *Producten en diensten, klanten*

Producten en diensten worden in een breed pakket aangeboden op het gebied van alle activiteiten wonen- leven- zorgen- groeien, waarbij de producten en diensten constant worden afgestemd op de behoeften van de huurders in een wijk. Productaanbod en ontwikkeling stagneert als gevolg van wettelijke regels. Bestuurder: *"...Huur op Maat voorziet hierin, maar is de nek omgedraaid door de Minister. Als het weer zou kunnen, zouden we het weer doen."* En; *"Als Huur op Maat de nek wordt omgedraaid en als Huurvast geen zin meer heeft omdat de jaarlijkse huurstijging boven -inflatoir is, als Koopgarant zijn plafond heeft bereikt (700 tot 800 woningen) vanwege balansverplichting (gevolg balansverlenging voor solvabiliteit) en terugkoopplicht (stel dat je in een jaar meer moet terug kopen dan verkopen) , dan heb je geen concept meer waaruit mensen kunnen kiezen. Het concept is nog steeds ideaal, maar externe omstandigheden maken het ons onmogelijk. Zonde, maar het is zoals het is. We verzinnen weer andere oplossingen."*

##### *Klanten*

De klanten bestaan uit de huurders van een bepaalde buurt en wijk. Bestuurder: *"Wij zijn van wonen, dus huren en kopen. Voor de lage en lagere middeninkomens willen we producten in de markt zetten. We zijn niet van koopwoningen van € 250.000 of meer. Daar richtten we ons niet op."* Met name de ontwikkeling van de wijk krijgt aandacht. Wat goed is voor de wijk, is goed voor de bewoners. Bestuurder: *"Het collectieve belang is opgewaardeerd ten opzichte van het individuele belang, een goede 7 voor KwH is goed genoeg. Onze dienstverlening is niet uitgebreid met individuele producten. Voor ons zijn we voortgegaan op de wat jij noemt groeien, de drie stijgsroutes van de WRR op het terrein van ontmoeten, fysieke leefbaarheid en individuele ontwikkeling en groei. Kijk naar de buurt of complex, wat zie je en wat kom je tegen. Bijv. in K. wonen leren werken en in de KI het ontmoeten veel meer een item is"* En *"Nee, het verandert niet het business model van de huurwoning. Het verandert wel het inzicht om die wijk steeds een goede leefomgeving te laten zijn. Voor de ene wijk hebben we bewust voor nieuwbouw gekozen en voor een andere wijk bewust niet."*

#### B. Invloeden op het business model

De invloeden op het business model worden onderscheiden in interne en externe invloeden. In onderstaande tabel worden de veranderingen van de interne en externe actoren en factoren in beeld gebracht. De tabel is gebaseerd op de jaarverslagen uit de onderzochte periode van de betreffende case. Daarna worden uit de interviews de belangrijkste citaten beschreven, die de invloed van de betreffende actor of factor accentueren.



Tabel 4.14: Case 4 Verandering in interne en externe actoren en factoren

Case 4	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
Bestuur				Δ	Δ			Δ		
Managementteam				Δ	Δ			Δ		
Raad van Commissarissen				Δ	Δ	Δ		Δ	Δ	Δ
Nevenstructuur	Δ									
Interne organisatie				Δ				Δ		
Klanten	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Belanghouders	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Partners	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Wet- en regelgeving *)	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Externe lokale context								Δ		

Bron: jaarverslag 2001 tot en met 2010 case 4

In de interviews zijn een aantal citaten genoemd, die van toepassing zijn op de interne en externe factoren. De belangrijkste en meest sprekende citaten worden hierna weergegeven.

Tabel 4.15: Case 4 Citaten uit interviews naar aanleiding van veranderingen uit het jaarverslag

Interne actoren en / of factoren	Mate van invloed	Ondersteunend citaat uit het interview
Bestuur	De invloed van de bestuurder is groot.	Bestuurder: <i>“De finale afweging komt van het bestuur maar komt tot stand in overleg met wat de samenleving vraagt”</i> . En; <i>“ten finale maakt het bestuur een keuze, goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. In de totstandkoming van onze keuze zit vrij veel beïnvloeding.”</i> (2004- 2010)  MT-lid: <i>“De visie van de bestuurder is dan heel wezenlijk en misschien wel doorslaggevend. Bij ons wel in ieder geval.”</i> (2004-2010)
Managementteam	De invloed van het managementteam is groot.	Bestuurder: <i>“De invloed van het management is fors. We hebben een gekwalificeerd management team. Daar zitten goede mensen. Het is stabiel, er is weinig verloop.”</i> (2004 -2010)



		<p>MT-lid: <i>“Wij hebben de gewoonte, we doen alles als BMT-besluit waar de bestuurders bij zitten”.</i> (2008)</p>
Raad van Commissarissen	De invloed van de Raad van Commissarissen is groot.	<p>Bestuurder: <i>“Belangrijk, goed toezichhoudend orgaan. Ik vind dat er veel macht zit bij de top van de organisatie. Alle aandacht gaat naar toezicht, maar ik vind dat je met toezicht achteraf nooit kunt oplossen wat met besturing vooraf verkeert gaat.”</i> (2004 -2010)</p> <p>Een MT lid: <i>“het gaat juist om die spanning waar de verschillen context krijgen, dan wordt het ook leuk”.</i> (2004-2010)</p>
Nevenstructuur	De nevenstructuur heeft een zeer beperkte invloed heeft.	<p>Bestuurder: <i>“Dat is vrij beperkt. Dat moet je overzichtelijk houden. Dat leidt niet tot andere activiteiten”</i>(2001)</p>
Interne organisatie	De interne organisatie heeft een grote invloed.	<p>Bestuurder: <i>“Voor ons zijn we voortgegaan op groeien, de drie stijgingsroutes van de WRR op het terrein van ontmoeten, fysieke leefbaarheid en individuele ontwikkeling en groei. Kijk naar de buurt of complex, wat zie je en wat kom je tegen. Bijv. in K1 wonen leren werken en in de K2 het ontmoeten veel meer een item is.”</i>(2004)</p> <p>Bestuurder: <i>“Aan de ene kant een stabiele organisatie met een stabiel management, hetzelfde bestuur en dezelfde hoofdlijn, maar aan de andere kant instabiel, we zijn altijd wel ergens bezig. Dat is de manier waarop we tegen de organisatie aankijken en de mens en mensbeeld. Ontmoeten moet en ontwikkelen moet; sommige dingen moeten</i></p>



		<i>nu eenmaal". (2001 -2010)</i>
Klanten	De klant heeft grote invloed op het business model.	Bestuurder: <i>"Levert dat (koffiegesprekken) andere producten op? Verandert het business model hierdoor? Nee, het verandert niet het business model van de huurwoning. Het verandert wel het inzicht om die wijk steeds een goede leefomgeving te laten zijn. Voor de ene wijk hebben we bewust voor nieuwbouw gekozen en voor een andere wijk bewust niet."</i> (2001-2010)
Belanghouders	De invloed van belanghouders is groot.	Bestuurder: <i>"Dat is heel belangrijk voor ons, dat moet een tweede natuur zijn voor mensen die een externe rol hebben. Nadenken over belanghouders". (2001-2010)</i> En: <i>"Het wezen van de corporatie is dat het erom gaat te komen tot strategische keuzes zijn wel hele kleine dingen, met je benen in de wijk te staan, te zorgen dat je als management in verbinding blijft met wat er gebeurt in de wijken. Dat hoeft niet per se de directeur te zijn, maar kan ook de vestigingsdirecteur zijn. Je moet wel weten hoe het zit in die samenleving."</i> (2001-2010)
Partners	Partners hebben een beperkte invloed op het business model.	Bestuurder <i>"We proberen het cement te zijn. In de wijk W hebben we een buurtonderneming gestart, dat is vallen en opstaan. We hebben daar wel het nivo bereikt, dat met 4 partijen die het hart vormen van welzijn en maatschappelijkheidprogramma, werken iedere dag met elkaar". (2001-2010)</i>
Wet- en regelgeving	De invloed van wet- en regelgeving is groot.	Bestuurder: <i>"Dat beperkt de activiteiten en daarmee het business model behoorlijk. Dat is niet goed of slecht, maar het vergt aanpassingen."</i> (2001-2010)



		MT-lid: “Wij zoeken regelmatig de grens op , als je echt kijkt naar de beperkingen dan is het toch echt de financiële gevolgen van wet en regelgeving.”(2001-2010)
Externe lokale context	De invloed van de externe lokale context is groot.	De corporatie opereert tot en met 2007 in één stad, vanaf 2008 in twee steden.

## Bevindingen case 4

Als de tabellen onder elkaar worden gezet, kunnen we aflezen waar en wanneer het business model verandert en wat de veranderingen zijn in de actoren en factoren.

Tabel 4.16: Case 4 Overzicht verandering in business model en actoren en factoren

Case 4	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>	Δ									
<b>Waarde creerende activiteiten</b>										
Wonen	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Leven	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Zorgen	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Groeien	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Verbinding met samenleving	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Organisatie en nevenstructuur	Δ			Δ				Δ		
<b>Verdienmodel</b>										
<b>Value propositie</b>										
Klanten										
Producten	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Diensten	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Case 4	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
Bestuur				Δ	Δ			Δ		
Managementteam				Δ	Δ			Δ		
Raad van Commissarissen				Δ	Δ	Δ		Δ	Δ	Δ
Nevenstructuur	Δ									
Interne organisatie				Δ				Δ		
Klanten	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Belanghouders	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Partners	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Wet- en regelgeving	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Externe lokale context								Δ		

Bron: samengesteld uit de jaarverslagen 2001 tot en met 2010 corporatie case 4



Case 4 heeft meer doelen dan wettelijk bepaald en steekt erg in op de maatschappelijke participatie en groei van de huurder. Case 4 heeft een afwijkend organigram, een omgekeerde piramide (zie bijlage 2) ,waarbij opvallend is dat ‘strategie en innovatie’ een vaste plaats innemen. De corporatie opereert tot en met 2007 in één stad, vanaf 2008 in twee steden. In de eerste stad zijn ze monopolist, in de andere oligopolist. Ondanks twee fusies blijven de bestuurder en het managementteam redelijk constant. Er is nauwelijks verloop, het bestuur en management is uitgebreid met leden van bestuur en management van de rechtsvoorgangers. De Raad van Commissarissen is gemêleerd samengesteld en hebben een beperkte zittingsduur, wat de doorstroming bevordert. Leren en ontwikkelen van de medewerkers en de organisatie is een must en daar wordt hard op ingezet. De organisatie hanteert een gebiedsstrategie. De relatie met belanghouders is erg hecht en netwerken behoort tot de ‘tweede’ natuur. Case 4 betreft de omgeving bij het beleid en stemt de activiteiten en producten en diensten af op zijn omgeving. Nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld en ingezet naar behoefte. Opvallend is in 2002 is de totstandkoming van ‘het punt’ waarbij vragen van klanten over wonen, welzijn en zorg binnen één kantoor worden afgehandeld. Het verdienmodel is standaard , maar wordt goed bewaakt om de continuïteit te waarborgen en de activiteiten uit te voeren. De corporatie heeft last van het financieel beslag leggen op het vermogen door de overheid. Het visitatierapport was goed en de organisatie wordt beschouwd als een “out performer”.

#### **4.6 CASE 5**

Dit betreft een middelgrote corporatie werkzaam in stedelijk gebied, ontstaan uit een fusie in 2007. Het onderzoek betreft de periode 2007 tot en met 2011. Deze korte periode komt omdat door fusie en de organisatie was niet bereid om langer terug te gaan in de tijd. Dat verzoek is door de onderzoeker en de begeleiding gehonoreerd.

##### A. Business model

In de volgende tabel wordt een samenvatting gegeven van de veranderingen in het business model in de onderzochte periode.





Tabel 4.17: Case 5 Samenvatting veranderingen in het business model over de periode 2007 tot en met 2010

Case 5	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>							Δ			
<b>Waarde creerende activiteiten</b>										
Wonen							Δ	Δ	Δ	Δ
Leven							Δ	Δ	Δ	Δ
Zorgen							Δ	Δ	Δ	Δ
Groeien							Δ	Δ	Δ	Δ
Verbinding met samenleving							Δ	Δ	Δ	Δ
Organisatie en nevenstructuur							Δ			Δ
<b>Verdienmodel</b>										
<b>Value propositie</b>										
Klanten										
Producten							Δ	Δ	Δ	Δ
Diensten							Δ	Δ	Δ	Δ

Bron: jaarverslag 2007 tot en met 2010

### 1. Maatschappelijke doelstelling

De corporatie zet zich actief in om mensen mee te laten doen in en aan de samenleving in goede woningen, vitale en aantrekkelijke wijken op lokaal terrein. Naast woonoplossingen investeert de corporatie in mensen, die in de buurt en wijk wonen om samen met maatschappelijke partners tot een oplossing voor hun problemen te komen. Dat is uitgebreider dan de wettelijke taken. De corporatie laat andere partijen meebepalen om tot het meest optimale rendement te komen.

### 2. Activiteiten en organisatiestructuur

Activiteiten ontwikkelen zich op de gebieden van wonen, leven, zorgen en groeien. De organisatie is na de fusie (2007) op zoek gegaan naar de beste organisatievorm door gaandeweg te leren ontdekken. Daarbij zijn medewerkers, stake holders en partners betrokken en heeft geleid tot het huidige model, de omgekeerde pyramide (2012). De werknemers in de front-office zijn leidend en de rest van de organisatie is dienend. Uitgangspunt is resultaat gericht werken. De corporatie zoekt nadrukkelijk de verbinding met de samenleving. Samen met belanghouders en partners probeert de corporatie de huurders of mensen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken, zich te laten ontwikkelen en te groeien. De corporatie heeft een gebiedsbenadering en heeft een afwijkend organogram.

### 3. Verdienmodel

Het verdienmodel is standaard.



#### 4. Value propositie

##### *Producten en diensten, klanten*

De corporatie biedt producten en diensten aan door maatwerk te bieden aan hun klanten, waarbij de klantvraag centraal staat en het uitgangspunt is dat er 'geen nee wordt gezegd' tegen een verzoek van de klant. De klanten bestaan voornamelijk uit de huidige bewoners in de wijken waar de corporatie bezit heeft en de toekomstige bewoners. Maar dat is uitgebreider opgenomen in het ondernemingsplan: "Wij rekenen dan ook iedereen tot onze doelgroep" (bron: ondernemingsplan case 5, 2008).

##### B. Invloeden op het business model

De invloeden op het business model worden onderscheiden in interne en externe invloeden. In onderstaande tabel worden de veranderingen van de interne en externe actoren en factoren in beeld gebracht. De tabel is gebaseerd op de jaarverslagen uit de onderzochte periode van de betreffende case. Daarna worden uit de interviews de belangrijkste citaten beschreven, die de invloed van de betreffende actor of factor accentueren.

Tabel 4.18: Case 5 Verandering in interne en externe actoren en factoren

Case 5	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
Maatschappelijke doelstelling							Δ			
Bestuur							Δ			
Managementteam							Δ			Δ
Raad van Commissarissen							Δ	Δ	Δ	
Nevenstructuur							Δ			
Interne organisatie							Δ	Δ	Δ	Δ
Klanten										
Belanghouders							Δ	Δ	Δ	Δ
partners							Δ	Δ	Δ	Δ
Wet- en regelgeving							Δ	Δ	Δ	Δ
Externe lokale context										

Bron: jaarverslagen 2007 tot en met 2010 case 5

In de interviews zijn een aantal citaten genoemd, die van toepassing zijn op de interne en externe factoren. De belangrijkste en meest sprekende citaten worden hierna weergegeven.

Tabel 4.19: Case 5 Citaten uit interviews naar aanleiding van veranderingen uit het jaarverslag

Interne actoren en / of factoren	Mate van invloed	Ondersteunend citaat uit het interview
Bestuur	De invloed van het bestuur op	MT-lid: "Het bestuur en de leiding zijn verantwoordelijk



	het business model is groot.	<p><i>hiervoor en zij bepalen hoe het er aan toe gaat”. (2007)</i></p> <p>MT-lid: <i>“In principe is het de taak van het bestuur en management team, vooral van het bestuur, om een sterke visie neer te leggen. Het management ondersteunt dat en vertaalt dat naar activiteiten.”(2007)</i></p>
Managementteam	De invloed van het managementteam is deze corporatie is groot.	<p>MT-lid: <i>“We hebben afgesproken dat besluiten altijd in MT verband worden genomen. MT leden hebben op deze manier zeggenschap”.</i>(2007)</p>
Raad van Commissarissen	De Raad van Commissarissen heeft grote invloed op het business model.	<p>MT-lid: <i>“De RVC draagt de strategie. Zij houden toezicht op datgene wat de corporatie uitdraagt.”(2007-2010)</i></p> <p>En: <i>“De samenstelling heeft wel invloed op het beleid. Er was weinig aanleiding van de rvc om zich te mengen in het beleid.” (2007-2010)</i></p>
Nevenstructuur	De nevenstructuur heeft een beperkte invloed op het business model.	<p>MT-lid: <i>“Dat is eigenlijk niet groot en niet zo belangrijk. Daar worden geen initiatieven ontplooid.” (2007)</i></p> <p>Ander MT-lid: <i>“Het is geen organisatie voor nieuwe ontwikkelingen, maar uitvoeren van opdrachten”.</i>(2007)</p>
Interne organisatie		<p>MT-lid: <i>“wij verkopen geen nee, maar nemen ons op om samen met de huurder altijd een passend antwoord op wensen en vragen te vinden. Dat heeft geleid tot een aanpassing van de organisatiestructuur, de omgekeerde piramide.” (2007-2010)</i></p>
Klanten	De klant heeft bij deze corporatie een belangrijke	<p>MT-lid: <i>“Dat houdt in dat we gaan kijken wat op individueel</i></p>



	stem en daarmee invloed op het business model.	<i>nivo nodig is en doen op individueel nivo een aanbod”(2007-2010)</i>  <i>MT-lid: “We betrekken de mensen er aan voorkant bij. Het gevolg is dat er geen grote onderhoudsprojecten van enkele honderden woningen worden uitgevoerd, maar dat er groot onderhoud wordt uitgevoerd in kleine stukjes, op straat of blok nivo”. (2010)</i>
Belanghouders	De invloed van belanghouders op het business model is groot.	<i>MT-lid: “Dat is eerst de huurbelangenvereniging (hbv). Die hebben een grote invloed op ons handelen”. (2007-2010)</i>
Partners	De partners hebben een beperkte invloed op het business model.	<i>MT-lid: “De zwakkere in de maatschappij wordt hiermee een kans geboden. Samen met de W. groep en de onderhoudsbedrijven wordt dat geregeld.”(2007-2010)</i>
Wet- en regelgeving	De invloed van de wet- en regelgeving op het business model is groot.	<i>MT-lid: “De positie van de corporatie in dit land is een hele rare. Ze zijn zelfstandig, maar je hebt eigenlijk niet zoveel te vertellen. Als de overheid in wil grijpen, dan kan dat en daar hebben ze de middelen voor”.</i>  <i>Ander MT-lid: “Die is groot. Nu is het zo dat er fors beslag wordt gelegd op de financiële middelen. Dat betekent niet dat de activiteiten niet worden uitgevoerd, maar het gaat niet via de verlies en winst rekening van de corporatie.”</i>
Externe lokale context		<i>MT-lid: “bouwproductie, milieu, doorstroming in de woningmarkt en doorontwikkeling van wijkgericht werken. Deze beweging is te overzien, begrijpelijk en stemt overeen</i>



		<i>met onze eigen analyses". (2007-2010)</i>
--	--	--

## Bevindingen case 5

Als de tabellen onder elkaar worden gezet, kunnen we aflezen waar en wanneer het business model verandert en wat de veranderingen zijn in de actoren en factoren.

Tabel 4.20: Case 5 Overzicht verandering in business model en actoren en factoren

Case 5	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>							Δ			
<b>Waarde creerende activiteiten</b>										
wonen							Δ	Δ	Δ	Δ
Leven							Δ	Δ	Δ	Δ
Zorgen							Δ	Δ	Δ	Δ
Groeien							Δ	Δ	Δ	Δ
Verbinding met samenleving							Δ	Δ	Δ	Δ
Organisatie en nevenstructuur							Δ			Δ
<b>Verdienmodel</b>										
<b>Value propositie</b>										
Klanten										
Producten							Δ	Δ	Δ	Δ
Diensten							Δ	Δ	Δ	Δ
Case 5	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Verandering in										
Maatschappelijke doelstelling							Δ	=	=	=
Bestuur							Δ			
Managementteam							Δ			Δ
Raad van Commissarissen							Δ	Δ	Δ	
Nevenstructuur							Δ			
Interne organisatie							Δ	Δ	Δ	Δ
Klanten										
Belanghouders							Δ	Δ	Δ	Δ
Partners							Δ	Δ	Δ	Δ
Wet- en regelgeving							Δ	Δ	Δ	Δ
Externe lokale context										

Bron: jaarverslagen 2007 tot en met 2010 case 5

Case 5 is ontstaan uit een fusie in 2007 en heeft nog maar een korte ontwikkeling doorgemaakt. In 2007 was sprake van de opzet van het business model. Case 5 heeft een afwijkend organigram, een omgekeerde piramide (zie bijlage 2). De organisatie heeft een filosofie om de klant centraal te stellen en daar is de organisatie op ingericht door speciale teams. De rest van de organisatie is ondersteunend aan die teams, waardoor een omgekeerde piramide ontstaat. De activiteiten richten zich op het gebied van wonen, leven, zorgen en groeien. De bedoeling is de klant verder



te helpen binnen de maatschappij. De producten en diensten zijn daar ondersteunend aan. Management en bestuur stellen de kaders. Het bestuur en het management blijven de eerste jaren intact. Er is een speciale rol voor de controller, die een rechtstreekse bevoegdheid heeft om bij problemen binnen het bestuur, rechtstreeks contact op te nemen met de Raad van Commissarissen. Er is sprake van gebiedsbenadering in de vorm van de wijkonderneming. Dat betekent dat samen met andere organisaties de klant op diverse gebieden wordt bediend. Het verdienmodel is standaard. Door de aanhoudende crisis gaan projecten niet door omdat de verkoopdrempel niet wordt gehaald. Europese regelgeving geeft een beperkt de doelgroep. Het visitatierapport geeft als resultaat een ruim voldoende.

#### **4.7 OVERZICHT BEVINDINGEN**

##### *Case 1*

Tot 2006: weinig verandering in het business model. Daarna treedt verandering op.

De organisatiestructuur en de samenstelling van de Raad van Commissarissen veranderde: weinig effect op de verandering van het business model.

Na 2006 verandering van het business model.

Oorzaak: een nieuwe bestuurder en verandering in rol en samenstelling van het managementteam.

Gevolgen: vernieuwing in waardecreërende activiteiten op het gebied van wonen en leven.

Gevolg: meer betrokkenheid van de belanghouders bij het beleid (van inside out naar meer outside in), daardoor meer bewustwording voor de behoefte van de klant. Dit leidt tot vernieuwing c.q. uitbreiding van producten en diensten.

##### *Case 2*

Weinig verandering van het business model.

Toename in activiteiten op het gebied van "leven.

Weinig tot geen andere activiteiten zoals 'zorgen en groeien'.

Wijziging in de samenstelling van de Raad van Commissarissen: nauwelijks invloed op business model.

Weinig verandering in de overige actoren en factoren.



### *Case 3*

Weinig verandering in het business model.

Tot 2008: managementteam bestaat voornamelijk uit oud gedienden bij de fusievoorgangers.

In 2008 en 2010: verandering bestuur en managementteam.

Gevolg: na 2008 meer outside in dan inside out, ook als gevolg van fusie en visitatie, waardoor meer aandacht voor belanghouders.

Gevolg: na bestuurswissel in 2010 nog meer outside in.

Invloed de Raad van Commissarissen: wijzigt van geringe waarde in het begin van de onderzoeksperiode naar een wezenlijke waarde op het einde van de onderzochte periode.

Weinig veranderingen in de actoren en factoren leiden tot weinig verandering in het business model.

### *Case 4*

Business model verandert constant.

Bestuur en managementteam: nauwelijks verloop ondanks fusies.

Raad van Commissarissen: gemêleerd samengesteld en maximale zittingsduur, waardoor bevordering doorstroming.

Meer doelen dan wettelijk bepaald en insteek op maatschappelijke participatie en groei van de huurder.

Relatie met belanghouders: hecht en netwerken behoort tot de 'tweede' natuur.

Afwijkend organigram ten opzichte van case 1, 2 en 3: bewoners en klanten staan centraal (omgekeerde pyramide).

Medewerkers en organisatie: leren en ontwikkelen is een must en daar wordt hard op ingezet.

Het visitatierapport was goed en de organisatie wordt beschouwd als een "out performer".

### *Case 5*

In 2007: ontstaan uit een fusie. Business model bestaat sinds een korte tijd.

Filosofie: klant centraal. De activiteiten richten zich op het gebied van wonen, leven, zorgen en groeien.

Keuze voor gebiedsbenadering in de vorm van de wijkonderneming: met andere organisaties de klant op diverse gebieden helpen.

Bestuur en management: speciale rol voor de controller.

Inrichting organisatie: speciale klantenteams, ondersteund door de rest van de organisatie (omgekeerde piramide).



## HOOFDSTUK 5 CROSS CASE ANALYSE EN RESULTATEN

### 5.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk worden de 5 onderzochte cases vergeleken met elkaar, waarbij overeenkomsten en verschillen benoemd worden. Het belang van de overeenkomsten (in de tabellen hierna aangegeven met =) is te komen tot algemene kenmerken die van invloed zijn op het business model. Het belang van verschillen (in de tabellen hierna aangegeven met een  $\Delta$ ) richt zich op specifieke kenmerken die van invloed kunnen zijn.

### 5.2 KLEINE CORPORATIES

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen de beide cases van de kleine corporaties. De bevindingen van case 1 worden vergeleken met de bevindingen van case 2. De veranderingen in de cases ten opzichte van elkaar worden weergegeven in een tabel, waarna een conclusie wordt getrokken.

#### Bevindingen case 1

Als we de case 1 en 2 met elkaar vergelijken valt op dat in case 1 in de periode tot 2006 er weinig verandering in het business model heeft plaatsgevonden. De actoren en factoren veranderen weliswaar, maar in geringe mate. Vanaf 2007 vindt er een verandering plaats op de activiteiten, de relatie met stake holders, het verdienmodel en de producten en diensten en daarmee van het business model. In 2007 verandert het bestuur en later in 2008 en 2009 verandert een lid van het management team en de relatie met stake holders verandert. De veranderingen nemen toe, zowel in actoren en factoren als in het business model.

#### Bevindingen case 2

In case 2 verandert het business model geleidelijk, de activiteiten richten zich op "leven". In case 2 verandert er relatief weinig in de actoren en de factoren gedurende de onderzoeksperiode. Het is een stabiele organisatie met een stabiel business model, met een geleidelijke groei op de activiteit van "leven".

#### Vergelijking case 1 en 2

In de volgende tabel worden de veranderingen van het business model en de verandering van actoren en factoren van de kleine corporaties weergegeven.





Tabel 5.1: Verandering van business model en verandering van actoren en factoren van kleine corporaties

	Case 1	Case 2	Overeenkomst (+) of Verschil (-)
Verandering business model op			
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>	=	=	+
<b>Waarde creërende activiteiten</b>	Δ	Δ	+
<b>Verdienmodel</b>	=	=	+
<b>Value propositie:</b>	Δ	Δ	+
<hr/>			
Verandering in actoren en factoren:			
Bestuur	Δ	=	-
Managementteam	Δ	=	-
Raad van Commissarissen	=	=	+
Nevenstructuur	=	=	+
Interne context			
Klanten	=	=	+
Belanghouders	Δ	=	-
partners	=	=	+
Wet- en regelgeving	=	=	+
Externe context	Δ	Δ	+

In deze tabel is te zien dat het business model verandert. Case 2 geeft geen verandering in actoren en factoren. Het business model verandert toch. Er kan sprake zijn van een autonome of onafhankelijke verandering. Dit zou in een later stadium nader onderzocht kunnen worden.

### Conclusie uit de vergelijking

Uit het voorgaande blijkt dat een gelijkmatige verandering in de actoren en factoren een gelijkmatige verandering teweegbrengt in het business model.

In case 1 zien we dat de actoren 'bestuur' en 'management team' wijzigen. Dit blijken grote invloedsfactoren te zijn op het business model. Als een van de actoren of factoren met grote invloed verandert, geeft dit een sterke impuls aan de verandering van het business model.

## 5.3 MIDDELGROTE CORPORATIES

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen de drie cases van de middelgrote corporaties. De bevindingen van case 3, 4 en 5 worden onderling vergeleken. De veranderingen in de cases ten opzichte van elkaar worden weergegeven in een tabel, waarna een conclusie wordt getrokken.



### Bevindingen case 3

Case 3 heeft een traditioneel organigram met een top down benadering. Er zijn twee managementlagen, bestuur en management team. Het management team bestond tot 2010 voornamelijk uit oud-gedienden bij de fusie voorgangers. In 2008 en 2010 verandert dit en worden nieuwe personen op die posities geplaatst.

De activiteiten richten zich op de gebieden van wonen en leven en zorgen, maar dat heeft altijd een relatie met wonen. De afgelopen jaren is de organisatie bezig geweest met de voorbereiding en de uitwerking van een fusie. Daarvoor handelen ze inside out. Na een visitatierapport in 2006 verandert dat en krijgen de belanghouders meer aandacht, maar de belangrijke factor bleef het inside out gerichte denken. Na een bestuurswissel in 2010 verandert dat beeld en wordt het meer outside in. Door netwerken en overleggen met diverse instanties wordt gericht naar gebiedsontwikkeling gekeken, de vastgoedstrategie verdwijnt iets naar de achtergrond.

De invloed van de Raad van Commissarissen bleek te wijzigen van geringe waarde in het begin van de onderzoeksperiode naar een wezenlijke invloed op het einde van de onderzochte periode. De conclusie is dat weinig veranderingen in de actoren en factoren leiden tot weinig verandering in het business model.

### Bevindingen case 4

Case 4 heeft een afwijkend organigram. Case 4 heeft meer doelen dan wettelijk bepaald en steekt erg in op de maatschappelijke participatie en groei van de huurder. De relatie met belanghouders is erg hecht en netwerken behoort tot de 'tweede' natuur. Case 4 betreft de omgeving bij het beleid en stemt de activiteiten en producten en diensten af op zijn omgeving. Het verdienmodel is standaard, maar wordt goed bewaakt om de continuïteit te waarborgen en de activiteiten uit te voeren.

Ondanks fusies blijven de bestuurder en de leden van het managementteam redelijk constant. Er is nauwelijks verloop, meer een toename vanuit de rechtsvoorgangers. De Raad van Commissarissen is gemêleerd samengesteld en er wordt goed nagedacht over toe- en aftreding. De leden hebben een beperkte zittingsduur, wat de doorstroming bevordert.

Leren en ontwikkelen van de medewerkers en de organisatie is een must en daar wordt hard op ingezet. Het visitatierapport was goed en de organisatie wordt beschouwd als een "out performer".

### Bevindingen case 5

Case 5 is ontstaan uit een fusie in 2007 en heeft nog maar een korte ontwikkeling doorgemaakt. In 2007 was sprake van de opzet van het business model. Er is sprake van gebiedsbenadering in de vorm van de wijkonderneming. Dat betekent dat samen met andere organisaties de klant op diverse gebieden wordt geholpen. De organisatie heeft een filosofie om de klant centraal te stellen en daar is de organisatie op ingericht door speciale teams. De rest van de organisatie is



ondersteunend aan die teams, waardoor een omgekeerde piramide ontstaat. Management en bestuur stellen de kaders.

Het bestuur en het management blijven de eerste jaren intact. Er is een speciale rol voor de controller, die een rechtstreekse bevoegdheid heeft om bij problemen binnen het bestuur, rechtstreeks contact op te nemen met de Raad van Commissarissen.

De activiteiten richten zich op het gebied van wonen, leven, zorgen en groeien. De bedoeling is de klant verder te helpen binnen de maatschappij. De producten en diensten zijn daar ondersteunend aan.

### Vergelijking case 3, 4 en 5

In de volgende tabel worden de veranderingen van het business model en de verandering van actoren en factoren van de middelgrote corporaties weergegeven.

Tabel 5.2: Verandering van business model en verandering van actoren en factoren van middelgrote corporaties

	Case 3	Case 4	Case 5	Overeenkomst (+) of verschil (-)
Verandering in				
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>	=	Δ	=	-
<b>Waarde creërende activiteiten</b>	Δ	Δ	Δ	-
<b>Verdienmodel</b>	=	Δ	=	-
<b>Value propositie</b>	=	Δ	Δ	-
Bestuur	Δ	Δ	=	-
Managementteam	Δ	Δ	Δ	-
Raad van Commissarissen	Δ	Δ	Δ	-
Nevenstructuur	Δ	Δ	=	-
Interne context	Δ	Δ	Δ	-
Klanten	=	Δ	=	-
Belanghouders	Δ	Δ	Δ	-
Partners	=	Δ	Δ	-
Wet- en regelgeving	Δ	Δ	Δ	+
Externe context	=	Δ	Δ	-

### Conclusie uit de vergelijking

Bij de vergelijking van middelgrote corporaties is te zien dat case 3 minder aan verandering onderhevig is dan case 4 en 5. Case 3 heeft een vastgoedportefeuille benadering en case 4 en 5 hebben een gebiedsbenadering. Dit leidt tot een ander business model. De oorzaak hiervan is dat case 3 een andere benadering van klanten, belanghouders en partners heeft dan case 4 en 5. Uit de interviews en de documenten blijkt dat case 4 en 5 door samenwerking met klanten, belanghouders en partners gebruik maken hun kennis en vaardigheden. Die kennis en



vaardigheden leiden tot experimenten, die op hun beurt leiden tot producten en diensten, waarvan de klant gebruik maakt.

Als tweede oorzaak kan genoemd worden dat case 4 en 5, door met klanten in gesprek te gaan, ontdekken wat de behoeften van de klanten zijn en daar beter op kunnen inspelen. Case 3 is zich daar steeds meer van bewust en gaat de klant, de belanghouder en de partner ook steeds meer benaderen en met hen samenwerken.

Een derde opvallend verschil is de organisatiestructuur. Case 3 heeft een meer traditioneel model dan case 4 en 5. Bij case 4 en 5 valt op dat de klantenafdeling centraal staat. Bij case 4 de kent de afdeling 'strategie en innovatie' een aparte en prominente plaats.

De manier van benadering van en samenwerken met klanten, belanghouders en partners maakt een wezenlijk verschil en brengt verandering in het business model. Frequente en intensieve contacten leiden tot meer verandering en aanpassing dan vrijblijvende en minder frequente contacten.

## 5.4 VERSCHIL KLEINE EN MIDDELGROTE CORPORATIES

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen de kleine en de middelgrote corporaties. De veranderingen in de cases ten opzichte van elkaar worden weergegeven in een tabel, waarna een conclusie wordt getrokken.

Tabel 5.3: Verschil van verandering van business model en verandering van actoren en factoren tussen kleine en middelgrote corporaties

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Overeenkomst (+) of verschil (-)
Verandering business model op						
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>	=	=	=	Δ	=	-
<b>Waarde creërende activiteiten</b>	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	-
<b>Verdienmodel</b>	=	=	=	Δ	=	-
<b>Value propositie</b>	Δ	Δ	=	Δ	Δ	-
Verandering in actoren en factoren						
Bestuur	Δ	=	Δ	Δ	=	-
Managementteam	Δ	=	Δ	Δ	Δ	-
Raad van Commissarissen	=	=	Δ	Δ	Δ	-
Nevenstructuur	=	=	Δ	Δ	=	-
Interne context			Δ	Δ	Δ	-
Klanten	=	=	=	Δ	=	-
Belanghouders	Δ	=	Δ	Δ	Δ	-
Partners	=	=	=	Δ	Δ	+
Wet- en regelgeving	=	=	=	=	=	+
Externe context	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	+



## Conclusie uit de vergelijking

Case 1 en 2 zijn kleine corporaties en case 3, 4 en 5 behoren tot de middelgrote corporaties. Er is een verschil waar te nemen in de wijziging van actoren en factoren. Bij middelgrote corporaties wijzigen die meer dan bij de kleine corporaties. Daardoor wijzigt het business model bij middelgrote corporaties meer dan bij kleine corporaties.

## 5.5 VERSCHIL STEDELIJKE EN PLATTELANDSCORPORATIES

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de verschillen en overeenkomsten tussen de stedelijke en de plattelandscorporaties. De veranderingen in de cases ten opzichte van elkaar worden weergegeven in een tabel, waarna een conclusie wordt getrokken.

Tabel 5.4: Verschil van verandering van business model en verandering van actoren en factoren tussen stedelijke en plattelandscorporaties

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Overeenkomst (+) of verschil (-)
Verandering business model op						
<b>Maatschappelijke doelstelling</b>	=	=	=	Δ	=	-
<b>Waarde creërende activiteiten</b>	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	-
<b>Verdienmodel</b>	=	=	=	Δ	=	-
<b>Value propositie</b>	Δ	Δ	=	Δ	Δ	-
Verandering in actoren en factoren						
Bestuur	Δ	=	Δ	Δ	=	-
Managementteam	Δ	=	Δ	Δ	Δ	-
Raad van Commissarissen	=	=	Δ	Δ	Δ	-
Nevenstructuur	=	=	Δ	Δ	=	-
Interne context			Δ	Δ	Δ	-
Klanten	=	=	=	Δ	=	-
Belanghouders	Δ	=	Δ	Δ	Δ	-
Partners	=	=	=	Δ	Δ	+
Wet- en regelgeving	=	=	=	=	=	+
Externe context	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	+

Case 1, 2 en 3 zijn plattelandscorporaties en case 4 en 5 behoren tot de stedelijke corporaties.

Bij vergelijking van deze twee groepen corporaties valt op dat bij stedelijke corporaties het business model meer en vaker verandert dan bij plattelandscorporaties.

De doelstelling van stedelijke corporaties wijkt af en de vertaling van de maatschappelijke doelstelling leidt tot een bepaalde benadering. Stedelijke corporaties kiezen in dit onderzoek voor een gebiedsbenadering en plattelandscorporaties voor een vastgoedbenadering, waaruit diverse activiteiten voortvloeien. Stedelijke corporaties zijn actief op de 4 gebieden van wonen, leven,



zorgen en groeien. Plattelandscorporaties houden zich meer bezig met wonen en leven en zorgen. Groeien komt daar niet voor.

Bij stedelijke corporaties geldt dat de benadering van klanten, belanghouders en partners intensiever is dan bij de plattelandscorporaties.

De organisatiestructuur is verschillend. Bij de plattelandscorporaties tref je een meer traditionele organisatievorm aan, bij stedelijke corporaties zie je een afwijkend model.

### Conclusie uit de vergelijking

De maatschappelijke doelstelling en het verdienmodel wijzigen het minst. Waardecreërende activiteiten en value propositie wijzigen vaak.

Oorzaken van deze wijzigingen of niet-wijzigingen zijn te vinden in de actoren en de factoren. Opvallende is dat in case 2 er geen wijzigingen zijn in actoren en factoren en wel in business model.

In case 4 en 5 verandert het business model constant evenals de actoren en factoren.

Bij middelgrote corporaties wijzigen de actoren en factoren vaker dan bij kleine corporaties.

Invloed van de afzonderlijke actoren en factoren nader op inzoomen.

## **5.6 RESULTATEN**

Uit de vergelijking van en de verschillen tussen de vijf cases kunnen we de volgende analyse maken van de proposities, zoals die in hoofdstuk 2 zijn beschreven. De proposities kunnen volledig, gedeeltelijk of niet worden geïllustreerd.

### **Propositie 1**

**Verandering in het bestuur, in zowel kleine als middelgrote woningcorporaties, heeft een positieve invloed op (wijzigingen in) het business model.**

Uit de interviews blijkt dat het bestuur een grote invloed heeft op de verandering van het business model. Het bestuur stelt het business model vast en heeft daarmee een beslissende stem. Het bestuur raadpleegt de interne organen en externe omgeving, waarbij de trend is dat de externe omgeving steeds vaker en breder wordt betrokken. In case 4 komt dat tot uitdrukking met het volgende citaat: *“Ten finale: het bestuur. De finale afweging komt van het bestuur maar komt tot stand in overleg met wat de samenleving vraagt”*.

Propositie 1 wordt geïllustreerd.



## **Propositie 2**

**Wijzigingen binnen het managementteam van een kleine of middelgrote woningcorporatie hebben invloed op (veranderingen in) het business model.**

Geïnterviewden geven aan dat het managementteam een grote invloed heeft. Opvallend is dat bij de middelgrote corporaties de invloed groter is dan bij de kleine corporaties. Dat valt te verklaren doordat bij kleine corporaties de leden van het management meer beleidsuitvoerend bezig zijn en in de middelgrote corporaties zijn de managers meer beleidsvoorbereidend en -bepalend bezig. Typerend is de uitspraak in case 2 van een kleine organisatie *“Dat is een groeimodel geweest, je was meer met de dagelijkse werkzaamheden bezig dan met het MT en met beleid. Het beleid heeft echt moeten groeien”* en een uitspraak uit case 5 een middelgrote corporatie: *“We hebben afgesproken dat besluiten altijd in MT verband worden genomen. Mt leden hebben op deze manier zeggenschap.”*

Propositie 2 wordt deels geïllustreerd. De invloed van het managementteam is groot, waarbij aangetekend wordt dat de invloed ervan bij middelgrote corporaties groter is dan de invloed van het management team bij kleine corporaties.

## **Propositie 3**

**De diversiteit in samenstelling en het tempo van wisseling van de Raad van Commissarissen hebben een positieve invloed op (wijzigingen in) het business model.**

De Raad van Commissarissen keurt belangrijke beleids- en verantwoordingsdocumenten goed en heeft daardoor grote invloed op het business model. Ook hier is een verschil waar te nemen tussen kleine en middelgrote corporaties. Bij kleine corporaties is de invloed minder. Uit de interviews en de documenten blijkt dat er bij de kleine corporaties een professionaliseringsslag plaatsvindt. In de loop van de tijd wordt steeds meer aandacht besteed aan de samenstelling, de gemeleerdheid van de Raad. Een citaat uit case 2, een kleine corporatie; *Mevrouw had het vermogen anderen erbij te betrekken. Het werd wat swingender, levendiger. Absoluut een aanwinst. Dat heeft ertoe bijgedragen dat het gemakkelijker was om de rvc mee te krijgen voor andere dingen, dat we wat af gingen van het oude traditionele pad.”* Verder blijkt dat in bij kleine corporaties de zittingsduur onbepaald was en bij de middelgrote corporaties beperkt tot maximaal twee termijnen van vier jaar. De samenstelling van de Raad wijzigt bij middelgrote corporaties daardoor eerder dan bij kleine corporaties en dat heeft invloed op het business model.

Propositie 3 wordt geïllustreerd.



#### **Propositie 4**

**Verandering van een indirecte naar een directe benadering van de klant heeft een positieve invloed op (de verandering van) het business model.**

De klant heeft een grote invloed op de producten en diensten. Alle corporaties geven aan de klant centraal te stellen en daarmee de klant serieus te benaderen. Er zit een verschil in benadering: de plattelandscorporaties hanteren de vastgoedontwikkelingsbenadering, terwijl stedelijke corporaties voornamelijk de gebiedsontwikkeling als benadering toepassen. Plattelandscorporaties zijn meer gericht op de ontwikkeling van het vastgoed en passen meer de indirecte benadering toe. De stedelijke corporatie hebben tevens participatie en de ontwikkeling of sociale stijging van de huurder als doel en passen meer de directe benadering toe. Citaat uit case 5: *“Telkens zijn we bereid na te denken over de werkelijke vraag van de burger. Maar daarvoor moet je wel de relatie aangaan met als doel de burger zelf de regie in handen te geven.”*

Propositie 4 wordt geïllustreerd. De benadering van de klant leidt tot een ander model en heeft daardoor invloed op het business model.

#### **Propositie 5**

**Verandering van een indirecte naar een directe benadering van belanghouders heeft een positieve werking op (de mate van veranderingen van) het business model.**

Plattelandscorporaties vertonen de trend dat de omgeving steeds meer wordt betrokken bij de beleidsvoorbereiding. De wettelijke vertegenwoordiging van huurders en de gemeente waren de belangrijkste belanghouders, aangevuld met een beperkte inbreng van zorg- en welzijnsinstellingen. De plattelandscorporaties zoeken de samenwerking op met andere belanghouders. Citaat uit case 2: *“Het top down ophalen van die info bij de belanghouders was een goede zet, dat was een mooi proces. Dat heeft invloed gehad op de activiteiten. Als je als corporatie een pro-actieve houding naar buiten hebt, dan ben je interessant als partner. en ze komen naar je toe. Je wordt zichtbaar en dat vertaalt zich in acquisitie en kansen.”*

De stedelijke corporaties vertonen het beeld dat zij al langer, meer en dieper de samenwerking met belanghouders hebben gezocht en gevonden. Dat leidt tot beïnvloeding; citaat uit case 4: *“Daarmee stappen wij altijd naar partijen en met belanghouders. Overleg met de partijen; wij zien dit, herkent u dat? Wij zien deze ontwikkeling, herkent u dat? Wat vindt u ervan? We gaan nooit zonder eigen opinie het gesprek aan. Daarop worden wij beïnvloed.”*

Propositie 5 wordt geïllustreerd. Er is sprake van invloed. Naarmate de intensiteit en de frequentie van overleg met belanghouders toenemen, zal de invloed van de belanghouders groter





worden. De invloed van belanghouders bij plattelandscorporaties neemt in de loop van de tijd toe.

### **Propositie 6**

**Samenwerking tussen woningcorporaties en partners heeft een positieve invloed op (de mate van veranderingen van) het business model.**

In de interviews is vrij weinig gesproken over dit onderwerp. Dat kan een beeld geven dat de invloed van partners op het business model beperkt genoemd mag worden. De samenwerking met toeleveranciers brengt een efficiencyvoordeel met zich mee, maar dat heeft een beperkte invloed op het business model. Bij een stedelijke opererende corporatie is een voorbeeld te noemen: *“doel is om 100 minder begaafden mensen werk uit te laten voeren via de onderhoudsbedrijven.”* Dat heeft invloed op het business model van de toeleverancier en niet op dat van de corporatie.

Propositie 6 wordt niet geïllustreerd. Er valt op dit gebied voor de corporaties progressie te maken. Dat beeld wordt bevestigd door de expert, getuige het volgende citaat uit het interview; *“Wat ik terughoor is dat aannemers al wel klaar zijn voor co makership en winst creëren, maar dat de opdrachtgevers nog niet zover zijn. Corporaties geloven dat niet of zo of zijn er niet aan gewend. Ze lopen tegen een muur aan. Dat doet mij concluderen dat ze weinig invloed hebben op de manier waarop corporaties werken. Dat is toch iets wat corporaties zelf moeten kiezen en moeten erkennen.”*

### **Propositie 7**

**Veranderende wet- en regelgeving gericht op woningcorporaties heeft een positieve invloed op (de mate van verandering van) het business model.**

Unaniem zijn de respondenten het eens dat wet- en regelgeving een grote invloed heeft. Deze factor bepaalt het speelveld. De overheid legt beperkingen op met de nieuwste maatregelen op financieel gebied. Ook de Europese regelgeving is daar debet aan.

Corporaties laten zich in meer of mindere mate leiden door de wet- en regelgeving. In case 2 in meerdere mate *“we hebben gekeken naar de wet en regelgeving van het BBSH die ons opgelegd is, daar worden de doelen eigenlijk al bepaald.”* Er zijn corporaties die de grens opzoeken en dat vergt aanpassingen (case 4): *“Dat beperkt de activiteiten en daarmee het business model behoorlijk. Dat is niet goed of slecht, maar het vergt aanpassingen. Wij voelen ons niet beperkt, wat mag. Ik word wel beperkt door de begrenzingen in de financiering. Voor een gedeelte vraagt dit nieuwe besturing en nieuw ondernemerschap. En keuzes.”*

Propositie 7 wordt geïllustreerd.



## **Propositie 8**

**Innovatie in de nevenstructuur heeft een positieve invloed op (de mate van verandering van) het business model.**

De invloed van de nevenstructuur is zeer beperkt tot beperkt. Het wordt ervaren als een opgelegde regel, die uitgevoerd moet worden uit risico-overwegingen. Het heeft geen enkele relatie met innovatie, in de meeste gevallen wordt de nevenstructuur gebruikt om risicovolle projecten in onder te brengen.

Enkele citaten die dit illustreren:

Case 1: *“In 2006 en 2007 zijn er drie bv ‘s en een holding opgericht. Dat is bedacht vanuit de systeemwereld. Daar lagen geen innovatieve zaken aan ten grondslag. Dat zou wel moeten zijn.”*

Case 2: *“Toen vonden we het nodig de risico’s in te dekken en een nevenstructuur op te zetten. Dat is de aanleiding geweest. Risicospreiding.”*

Case 3: *“Het heeft niet te maken met innovatieve dingen, maar ook om risicovolle projecten eronder te brengen”.*

Case 4; *“Dat is vrij beperkt. Dat moet je overzichtelijk houden. Dat leidt niet tot andere activiteiten.”*

Case 5: *“Het is geen organisatie voor nieuwe ontwikkelingen, maar uitvoeren van opdrachten.”*

Propositie 8 wordt niet geïllustreerd.



## HOOFDSTUK 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt de bijdrage aan de wetenschap en de bijdrage aan de sector van woningcorporaties in beeld gebracht. Daarna worden de conclusies uit dit onderzoek getrokken en wordt op de interne en externe actoren en factoren ingezoomd om te bepalen in hoeverre deze van invloed zijn op het business model. Vooropgesteld wordt dat alle actoren en factoren van invloed zijn op het business model. De mate, waarin deze invloed optreedt, is verschillend.

### Betekenis voor de sector woningcorporaties

Het begrip business model heeft meer betekenis gekregen door de uitwerking van het concept binnen dit onderzoek. Het onderzoek is nieuw binnen de sector. De bevindingen geven een eerste beeld over de samenstelling van een business model bij woningcorporaties én van de invloeden van diverse actoren en factoren op het business model van kleine en middelgrote corporaties. Het business model geeft op een hoog abstractie nivo aan hoe waarde gecreëerd wordt. Op een overzichtelijke wijze wordt het business model in beeld gebracht. De corporatie kan bij de (aanpassing van de) positionering gebruik maken van dit instrument om een nieuwe koers te bepalen. Daarbij biedt het business model inzicht in de spanning tussen de maatschappelijke doelstellingen en de financiële doelen van de corporatie en de wijze waarop die spanning tot stand komt via de waarde creërende activiteiten en de klant- en productgroepen. Dat inzicht wordt gecreëerd op het nivo van de corporatie, maar kan evengoed worden gebruikt op het nivo van activiteiten of diverse klant- of productgroepen.

### Betekenis voor de wetenschap

Het onderzoek in de non-profit sector heeft een bijdrage geleverd aan het begrip business model. Voor de wetenschap biedt het meer inzicht en is het een aanvulling op bestaande business modellen in de non-profit sector. Tevens worden invloeden van interne en externe actoren en factoren in de non-profit sector op het business model toegevoegd. Dat is een aanvulling op bestaande literatuur.

### Conclusies

De belangrijkste conclusies van het onderzoek worden hierna vermeld.

De **bestuurder** speelt een cruciale rol in het vaststellen van een business model. Daarmee heeft de bestuurder de sleutel tot verandering van het business model in handen. Zonder zijn vaststelling zal er geen verandering optreden en dankzij zijn vaststelling zal het business model veranderen. Bij corporaties waar het bestuur een lange periode zit, is er minder verandering in het business model waar te nemen dan bij corporaties waarbij de samenstelling van het bestuur



regelmatig verandert. De invloed van het bestuur is dermate groot, dat verandering van bestuur leidt tot een verandering in het business model.

De wijziging (in leden) van het **managementteam** heeft invloed op de verandering van het business model. Hoewel de eindverantwoordelijkheid bij het bestuur ligt, maken de leden van het managementteam samen met de bestuurders het business model. Door de samenwerking oefenen ze invloed uit op het business model. Bij kleine corporaties is de invloed wat minder groot dan bij de middelgrote corporaties. Dat valt te verklaren uit het feit dat bij de kleine corporaties de managers eerder beleidsuitvoerend bezig zijn en de managers bij middelgrote corporaties eerder beleidsvoorbereidend en bepalend bezig zijn. Verandering in de samenstelling van het managementteam heeft daarmee invloed op het business model.

De **Raad van Commissarissen** heeft de taak het business model goed te keuren. Daardoor heeft de Raad van Commissarissen invloed op het business model, maar in mindere mate dan bestuur en management.

Uit dit onderzoek blijkt dat de samenstelling van de Raad van Commissarissen invloed heeft. Een eenzijdig samengestelde Raad heeft ruime kennis op een bepaald deelgebied, maar mist kennis op andere gebieden. In de sector heeft een professionaliseringsslag plaatsgevonden. Dit houdt in dat leden van de Raad van Commissarissen benoemd worden op basis van kennis en vaardigheden, die complementair zijn. Een gemêleerd samengestelde Raad functioneert beter als toezichthouder en klankbord en heeft meer invloed op het business model. Uit het onderzoek blijkt dat stedelijk opererende corporaties eerder gestart zijn met deze professionaliseringsslag dan niet stedelijk opererende corporaties.

De manier waarop de leden van de Raad van Commissarissen hun functie vervullen, heeft eveneens een wezenlijke invloed.

De **nevenstructuur** leidt niet tot innovatie. Uit dit onderzoek blijkt dat de nevenstructuur weinig tot geen invloed heeft op de verandering van het business model. Alle cases geven aan dat dit een wettelijke bepaling is, die is opgelegd en conform die bepalingen wordt uitgevoerd en geen relatie heeft met innovatie. De nevenstructuur wordt gebruikt om risico's af te dekken door risicovolle projecten in onder te brengen.

Opvallend is ook de mate van invloed die wordt gegeven aan de **externe factoren klanten, en belanghouders**. Deze externe actoren krijgen meer invloed toebedeeld bij stedelijke corporaties dan bij plattelandscorporaties. In de analyse wordt aangegeven dat het aantal en de frequentie van contacten met deze externe factoren bij stedelijke corporaties op een hoger niveau ligt dan bij plattelandscorporaties. Daaruit kan de conclusie worden getrokken dat hoe meer contact met de klanten en belanghouders wordt gemaakt, des te groter de invloed van die actoren op het business model wordt.



De **wet- en regelgeving** gericht op woningcorporaties speelt een grote rol. Het bakent allereerst het speelveld af van de corporatie. Het speelveld voldoet, corporaties kunnen de missie binnen het speelveld uitvoeren. Nadere regels die de overheid gericht op de corporatie sector uitvoert, met name financiële regels en Europese regelgeving, beperken het speelveld. Daarmee heeft de wet- en regelgeving invloed op het business model.

Veranderingen in **business modellen** bij kleine woningcorporaties vinden schoksgewijs (case 1) plaats of op een gelijkmatige wijze (case 2). Bij de middelgrote corporatie valt op dat een hechtere afstemming met de klanten, belanghouders en partners leidt tot een ander business model. Hoe dichter de corporatie staat bij en hoe hechter de band is met de klanten, belanghouders en partners, des te beter het business model aansluit op de behoefte.

### Samenvatting van de kernbevindingen

In de volgende tabel worden de kernbevindingen die voortvloeien uit de conclusies weergegeven.

Tabel 6.1: Samenvatting van de kernbevindingen

- De **bestuurder** speelt een cruciale rol.
- De wijziging (in leden) van het **managementteam** heeft invloed op de verandering van het business model.
- De **Raad van Commissarissen** heeft de taak het business model goed te keuren. Daardoor heeft de Raad van Commissarissen invloed op het business model, maar in mindere mate dan bestuur en management.
- De **nevenstructuur** leidt niet tot innovatie.
- Opvallend is ook de mate van invloed die wordt gegeven aan de **externe factoren klanten, en belanghouders**. Deze externe actoren krijgen meer invloed toebedeeld bij stedelijke corporaties dan bij plattelandscorporaties.
- De **wet- en regelgeving** gericht op woningcorporaties speelt een grote rol.
- Hoe dichter de corporatie staat bij en hoe hechter de band is met de klanten, belanghouders en partners, des te beter het **business model** aansluit op de behoefte.

### Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande tabel worden de volgende vijf aanbevelingen gedaan.

In dit onderzoek zijn op basis van het model van Yunus, Moingeon en Lehmann-Ortega business modellen en de veranderingen daarvan gedurende een bepaalde periode van 5 woningcorporaties in beeld gebracht. Het blijkt vrij eenvoudig het model in te vullen en aan te geven wat de veranderingen zijn. Op dat gebied zijn business modellen een bruikbaar instrument voor bestuur en management. Het geeft inzicht in de verhouding tussen maatschappelijke



doelen, de waarde creërende activiteiten en de interne organisatie, het verdienmodel, de producten en diensten die klanten afnemen. Dat is ook een reden om gebruik te maken van dit instrument. Het is aan te bevelen om per waarde creërende activiteit (wonen, leven, zorgen en groeien) een business model op te stellen. Daarmee wordt een beter inzicht geboden in wat de activiteiten bijdragen aan het maatschappelijk en financiële doel.

Aanbeveling 1: business modellen zijn een bruikbaar instrument voor woningcorporaties.

Organisaties moeten zich steeds aanpassen aan de gewijzigde omstandigheden. Dat heeft invloed op het business model. Bij de verandering van het business model is het goed om rekening te houden met een aantal actoren en factoren die daarop van invloed zijn. Bestuur en management zijn invloedrijke actoren. Daarom wordt aanbevolen dat zij het instrument business model toepassen om aan te sluiten aan de steeds veranderende omgeving.

Aanbeveling 2: door het business model toe te passen kunnen bestuur en management zorgen voor aanpassing aan de veranderende omgeving en de wijzigende omstandigheden.

De samenstelling en zittingsduur van de Raad van Commissarissen blijkt van invloed te zijn.

Aanbeveling 3: zorg voor gemêleerdheid (multi-disciplinariteit) en regelmatige doorstroming binnen de Raad van Commissarissen.

De nevenstructuur brengt weinig innovatie en verandering in het business model teweeg.

Aanbeveling 4: beperk de nevenstructuur (holding met dochterondernemingen) tot het hoogst noodzakelijke om risicovolle projecten in onder te brengen.

De relatie met klanten, belanghouders en partners blijkt essentieel en van grote invloed op de verandering van het business model.

Aanbeveling 5: activeer en intensiveer contact met en daardoor participatie en betrokkenheid van klanten, belanghouders en partners.

Wet- en regelgeving is belangrijk voor aanpassing van het business model. Het kan beperkingen opleggen in de bereiken van doelen van woningcorporaties. Op individueel nivo kan een corporatie weinig uitrichten. Hier ligt een taak voor de vereniging van woningcorporaties, die op landelijk nivo haar invloed kan aanwenden om de totstandkoming van wet- en regelgeving zodanig te beïnvloeden, dat een corporatie niet wordt belet in de uitvoering van haar taken.



Aanbeveling 6: bevorder dat de koepel van woningcorporaties in gesprek gaat met de overheid om ervoor te zorgen dat wet- en regelgeving geen belemmering vormt voor de uitvoering van de taken en daardoor de noodzakelijke verandering van het business model blokkeert.

Tabel 6.2: Samenvatting van de aanbevelingen:

Aanbeveling 1: business modellen zijn een bruikbaar instrument voor woningcorporaties.

Aanbeveling 2: door het business model toe te passen kunnen bestuur en management zorgen voor aanpassing aan de veranderende omgeving en de wijzigende omstandigheden.

Aanbeveling 3: zorg voor gemêleerdheid (multi-disciplinariteit) en regelmatige doorstroming binnen de Raad van Commissarissen.

Aanbeveling 4: beperk de nevenstructuur (holding met dochterondernemingen) tot het hoogst noodzakelijke om risicovolle projecten in onder te brengen.

Aanbeveling 5: activeer en intensiveer contact met en daardoor participatie en betrokkenheid van klanten, belanghouders en partners.

Aanbeveling 6: bevorder dat de koepel van woningcorporaties in gesprek gaat met de overheid om ervoor te zorgen dat wet- en regelgeving geen belemmering vormt voor de uitvoering van de taken en daardoor de noodzakelijke verandering van het business model blokkeert.



## HOOFDSTUK 7 BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de beperkingen van dit onderzoek beschreven en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

### Beperkingen

De inzichten van dit onderzoek leveren een bijdrage over de invloed (van de verandering) op business modellen bij kleine en middelgrote woningcorporaties. Elk onderzoek heeft zijn beperkingen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een bepaalde bedrijfstak, de sector woningcorporaties, waardoor de resultaten en conclusies niet opgaan voor andere bedrijfstakken.

Dit onderzoek heeft bij 5 van de 400 woningcorporaties plaatsgevonden. Deze steekproef is te klein om een uitspraak te doen over de hele populatie. De diepte van het onderzoek bij de cases geeft voldoende beeld en resultaat om te laten zien wat de invloeden zijn op (de verandering op) het business model van een kleine of middelgrote corporatie. In een vervolgonderzoek kunnen de data uitgebreid worden met bevindingen bij zeer kleine (minder dan 500 verhuureenheden) en grote (meer dan 20.000 verhuureenheden) corporaties om de invloeden bij die corporaties in beeld te brengen.

De onderzochte corporaties zijn volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting ingedeeld in groep 4, 5 of 6 met elk een eigen profiel. Groepen met een ander profiel zijn niet in dit onderzoek betrokken. Dit is een beperking en nader onderzoek zou kunnen uitwijzen of dezelfde invloeden op de verandering van het business model bij die groepen spelen. Dat geeft een ruimer beeld en meer inzicht op de totale sector.

De onderzochte actoren en factoren zijn niet limitatief. In dit onderzoek zijn vijf interne en vijf externe actoren en factoren onderzocht. Er zijn veel meer actoren en factoren te onderzoeken die van invloed zijn op het business model. Denk alleen maar aan de medewerkers van de corporaties, die in dit onderzoek geen stem hebben gehad. Dit onderzoek is een eerste verkenning, waarbij in vervolgonderzoeken andere invloedsferen kunnen worden onderzocht en toegevoegd.

Een andere beperking is dat de interviews zijn afgenomen bij de leden het bestuur en het managementteam. De andere actoren, zoals Raad van Commissarissen, klanten, belanghouders en partners zijn niet geïnterviewd. Het krachtenspel tussen bestuur, management en de andere actoren is vanuit de kant van bestuur en managementteam belicht. Nader onderzoek kan de invloed van de andere actoren en factoren uitwijzen.





Bij aanvang van de interviews is het business model toegelicht. Dit kan ertoe leiden dat de respondenten antwoord hebben gegeven in de context van het model, terwijl zonder uitleg een ander antwoord gegeven had kunnen worden.

Bij alle onderzochte corporaties is sprake (geweest) van fusie. De gevolgen van fusie op het business model zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Het is een interessant onderwerp voor nadere studie.

De context speelt een belangrijke rol. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een periode waarbij de corporaties nadrukkelijker in het nieuws waren. In een latere periode kan de context wijzigen, hetgeen gevolgen kan hebben voor de conclusies. Dat betekent een beperking voor de herhaalbaarheid van het onderzoek.

### Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Tijdens dit onderzoek blijkt het begrip business model vrij nieuw is binnen de sector van woningcorporaties. Aanbevolen wordt om nader onderzoek te doen op diverse gebieden.

Dit onderzoek is mede tot stand gekomen door interviews met bestuur en management. De bevindingen zijn opgemaakt door de ogen van deze twee interne organen. De andere actoren, zoals een Raad van Commissarissen, hebben niet hun mening gegeven c.q. zijn daar niet om gevraagd. Nader onderzoek kan aan het licht brengen, welke andere actoren en factoren van invloed zijn op het business model.

Tijdens het onderzoek blijkt dat het huidige verdienmodel zijn langste tijd heeft gehad. De sector is bezig met na te denken over nieuwe verdienmodellen. Nader onderzoek kan de sector helpen het huidige model te vernieuwen of een nieuw verdienmodel te creëren.

Verder zijn een aantal aspecten buiten beschouwing gelaten. Om het onderzoek binnen de tijd haalbaar en overzichtelijk te houden, zijn de aspecten cultuur, fusie en dienstverlening niet meegenomen in het onderzoek. Om met het laatste te beginnen, het aspect dienstverlening is nog onvoldoende opgenomen in het business model. Dit aspect kan in het business model ingepast te worden. Nader onderzoek kan aan het licht brengen wat de gevolgen hiervan zijn voor het business model.

Het fenomeen fusie heeft de afgelopen jaren het aantal corporaties tot 400 teruggebracht. Het gevolg van fusie op het business model is een interessant onderwerp voor nadere studie.

Tenslotte is de factor cultuur buiten beschouwing gelaten en ook dit aspect verdient nader onderzoek.

Case 2 geeft een interessante bevinding: geen mutatie in actoren en factoren, wel mutatie in het business model. Bij andere cases treden veranderingen op in actoren en factoren en dat leidt tot



een verandering in het business model optreedt. Dat is hier niet het geval. Dit is een reden voor nader onderzoek.

In dit onderzoek zijn een aantal actoren en factoren benoemd die leiden tot aanpassing van het business model. De mate waarin deze actoren en factoren van invloed zijn, is bij deze eerste verkenning niet onderzocht. Het is interessant dat verder te onderzoeken, bijvoorbeeld in hoeverre er sprake is van een hoge, gemiddelde of lage invloed.



## LITERATUURLIJST

Aedes (2008a), Belanghouders – ID, een instrument om belanghouders te (h)erkennen en te positioneren, Utrecht, Aedes, 35 p.

Aedes (2008b), Kleur geven aan maatschappelijk ondernemerschap, het denkraam MaatschappijRelatieManagement (MRM), Utrecht, Aedes, 52 p.

Aedes (2008c), Compact nummer 35: Sturen met benchmarks; via meten en vergelijken tot betere bedrijfsprestatie komen,, Hilversum, 2008, 53 p.

Aedes (2008d), Compact nummer 36: De toekomstige bestuurder is een man/ vrouw, Hilversum, Aedes, ISBN 979-90-5009-280-7.

Aedes (2011a), Compact nummer 52, Slim samenwerken in wonen, zorg en welzijn, Hilversum, Aedes, p 64.

Aedes (2011b), Eigentijds maatschappelijk ondernemen, Hilversum, Aedes, p2.

Aedes (2011c), Maatschappelijke legitimatie, Hilversum, Aedes, p25.

Atrivé, (2011), Startnotities Toekomstverkenningen Aedes, p6-10

Baaden-Fuller, C., Morgan M. (2010), Business Models as Models, Long Range Planning, nummer 43, 2010, pp 156-171.

Bezemer, P.J., Volberda H., van den Bosch F. en Jansen J. (2006): Strategische vernieuwing in Nederlandse non-profit organisaties, Organisatie en Management 2006, pp 190-197

Bezemer, P.J., Gregory F. Maassen, Frans A.J. van den Bosch en Henk W. Volberda, (2007), Veranderingen in de service-rol van commissarissen in Nederland, MAB september 2007, pagina 420 – 428.

Bosch, F.A.J. Van Den, Belanghouders en management: een case-studie, Holland Management Review, 1996, no.47, pp24-31.

Bryman and Bell (2011), Business Research Methodes, 3rd edition, Oxford, University Press, pp 762.

Casadesus-Masanell R., Ricart J. (2010), From strategy to business models and onto tactics, Range Planning 2010, nummer 43, pp 195-215.

Centraal Fonds Volkshuisvesting (2011), Sectorbeeld realisaties woningcorporaties verslagjaar 2010, Naarden, Centraal Fonds Volkshuisvesting, pp 154.



Centraal Plan Bureau (2010), No 202, De woningcorporaties uit de verdwijn driehoek Pierre Koning en Michiel van Leuvensteijn, Centraal Plan Bureau, Den Haag, pp 154

Chesbrough H. (2010), Business model Innovation: Opportunities and barriers, Long Range Planning 2010, nummer 43 pp 354-363.

Dahan M., Doh P., Oetzel J., Yaziji M. (2010), Corporate-NGO collaboration; Co-creating New business models for Developing Markets, Long Range Planning 2010, nummer 43 pagina 326-342.

Demil B., Lecocq X. (2010), Business model Evolution: In search of dynamic consistency, Long Range Planning 2010, nummer 43, pp 227-246.

Drucker Peter (1994), The theory of business, Harvard Business Review, september/oktober 1994, p 93-104.

Dyer J., Kale Prashant, Singh Harbir (2004), Harvard Business Review, juli / augustus 2004, pagina 109-115.

Floyd Steven W. and Lane, Peter J. (2000), Academy of Management Review, 2000, volume 25, pag154-177.

Flyberg B. (2011), Case study in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, (2011), The Sage handbook of qualitative research, 4<sup>th</sup> edition, Thousand Oaks California, chapter 17, pp 301-316.

Gambardella A., McGahan A. (2010), Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure, Long Range Planning 2010, nummer 43 pp 262-271.

Garvin, David A. Levesque, Lynne C. (2006), Harvard Business Review, October 2006, page 102-112.

Gruis V. (2005) Bedrijfsstijlen woningcorporaties ; hulpmiddel bij het invullen van het maatschappelijk ondernemerschap; in: Buiding Business, 2005, nr. 7, p 54-57.

Gruis V., Bortel G. van (2007), Bedrijfsconcepten in beeld, een essay over positioneringsmodellen voor woningcorporaties, in opdracht van Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen Hilversum, Aedes, p35.

Hull C., Lio B. (2006), Innovation in non-profit and for-profit organizations, visionary, strategic and financial considerations, Journal of Change management, 6:1, pp 53-65

Itami H., Nishino K. (2010), Killing two birds with one stone: Profit for now and learning for the future, Long Range Planning 2010, nummer 43, pp 364-369

Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2008), Reinventing your business model, Harvard Business Review, December 2008; pp 50-60.



Kas E., Windhausen D. (2007), Waarde en kenmerken van een goede missie, Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen, p3.

KWH-Huurlabel (2006), De kwaliteit van uw dienstverlening in beeld, p5.

Linder J., Cantrell S. (2000), Changing Business models; surveying the landscape, Institute for Strategic Change, mei 2000, pp 1-15.

Maassen, G.F., F.A.J. Van Den Bosch (2011), "Corporate Governance in Internationaal Perspectief", in: S.C. Peij e.a., Handboek Corporate Governance, Deventer, Kluwer, p. 33-74, ISBN 978 90 13 08845 8.

Margretta J. ,(2002), Why business models matter, Harvard Business Review, May 2002; pp 86-92.

McGrath R. (2011), Spotlight on business model innovation, Harvard Business Review januari februari 2011, pp 96-99.

Minderman, G. (2008), Legitimatie & Verankering, uitdagingen voor de maatschappelijk ondernemer. Vrije Universiteit Amsterdam, pp 7-69.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninklijke Relaties, Tweede Kamer der Staten-Generaal (2011), Woonvisie, Vergaderjaar 2010–2011, pp 32 847

Nieboer N., Gruis V. (2008), "Portefeuillebeleid en gebiedsgericht beleid: van tegenstelling naar aanvulling", in Ouwehand A. et al. "Van wijken weten", IOS Press Delft, p142-149.

O'Reilly Charles A., Tushman Michael L. (2004), The ambidextrous organization, Harvard Business Review april 2004, pp 74-82

Ostenwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), Clarifying Business Models: Origins, present and future of the concept, Communications of the Association for Information Systems, mei 2005, volume 15: pp 1-40.

Paarlberg L.E., Bielefeld W. (2009), Complexity Science-An alternative framework for understanding strategic Management in public serving organizations, International Public Management Journal, 12:2, pp 236-260.

Porter M.E. (1984), Competitive Strategy: The Core Concepts, chapter 1, p1-27.

Pralahad, C.K. (2004), Co creation of value. In the future of competition. Co creating unique value with customers. Harvard Business Press: Boston, MA:1-17

Raad Maatschappelijke Ontwikkeling, (2011), Nieuwe ronde, nieuwe kansen. Sociale stijging en daling in perspectief, Den Haag, Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, pp 190.

SEV, Windhausen D. (2011), Wooncorporatie en samenleving, Rotterdam, SEV, pp 31.



Sorescu A., Frambach R., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. (2011), Innovations in retail business models, *Journal of Retailing*, nummer 1 2011, pp 3-16.

Teece, David J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning* 2010, nummer 43, pp 172-194.

Volberda; Henk W., (2009) *De flexibele onderneming*, 1edruk, vierde oplage, Deventer, Kluwer, pp 402.

Wirtz W., Schilke O., Ullrich S. (2010), Strategic development of business models, *Long Range Planning* 2010 nummer 43 pp 272-290.

WRR (2005a), *Bewijzen van Goede Dienstverlening*, rapport van de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid, Amsterdam/Den Haag: Amsterdam University Press.

WRR (2005b), *Vertrouwen in de buurt*, Amsterdam: Amsterdam University Press, 2005b.

Yin Robert K. (2009), *Case study Research design and methodes*, fourth edition, volume 5, California, Sage, pp 239

Yunus M., Moingeon B. and Lehmann-Ortega L.; (2010) *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*, *Long Range Planning* 2010, nummer 43, pp 308-325.

Zolnowski, A., Bohmann, T. (2011), Business modeling for services: current state and research perspectives, *Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems*, 4-7 augustus 2011, Detroit, Michigan, pp 1-7.

Zott, C., Amit, R (2008), The fit between product market strategy and business model; implications for firm performance, *Strategic Management Journal* 2008, nummer 29; pp 1-26

Zott C., Amit R. (2010), *Business Model Design: An Activity System Perspective*, *Long Range Planning* 2010, nummer, 43 pp 216-226.

Zott, C., Amit R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, in *Journal of Management* 37 nummer 4, juli 2011, pp 1019-1042.



Websites via internet:

[www.rijksoverheid.nl/onderwerp/kredietcrisis](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerp/kredietcrisis)

[www.voorwaardenennormen.nhg.nl](http://www.voorwaardenennormen.nhg.nl)

[www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl) startpagina regionalisering).

<http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1202984/2008/11/06/Spannend-debat-Vogelaar-over-kosten-SS-Rotterdam.dhtml>

[www.cfv.nl](http://www.cfv.nl)

[www.wsw.nl](http://www.wsw.nl)

[www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)

[www.statline.nl](http://www.statline.nl)



## BIJLAGEN

### Bijlage 1 Uitwerking interviews

#### Interview 1 case 1 oud-bestuurder.

Bestuurder van 1985 tot en met 2007. Aantal verhuureenheden 2100. Aantal personeelsleden 10 in 1985 tot 14 in 2007.

#### 1. Maatschappelijke doelstelling

De volkshuisvestingswet bakent het speelveld af tot de bedrijfstak volkshuisvesting. Rol van de corporatie is het uitvoeren van de wettelijke taken. BBSH is bepalend voor de activiteiten en de producten van de corporatie.

#### 2. waarde creërende activiteiten

Interne organisatie

In vereniging had je de ledenraad, leden en bestuur en waren de huurders in vertegenwoordigd Wij waren de eerste corporatie met leden, ledenraad, rvc en algemeen bestuur en db en een directeur. In 1985 bij de oprichting nog model gestaan bij het nciv. Als je directeur bestuurder integer handelt en er voor gaat, dan hadden ze waardering voor je. Ik ben nog steeds van mening, het was omslachtig en kon iets eenvoudiger.

*In 2002 wijziging in de structuur. Wat was het effect op bedrijfsvoering?* Geen effect, het was eenvoudiger, minder omslachtig, ik heb het nooit zo ervaren, collega's zeiden: kun je zo werken, maar daar moet je mee om leren gaan?

*Waren er conflicten tussen ledenraad en bestuur?* Nee, heb ik nooit zo gevoeld. Ik heb altijd gemerkt, er waren wel eens meningsverschillen. *Wat was het nivo?* Dat was niet hoog, dat wil niet zeggen dat die mensen geen verstand hebben.

Activiteiten

Wonen: huren en beetje verkoop. Leven: Op sociaal gebied bleef overleg beperkt tot achterpadverlichting en schoonmaak algemene ruimten. Zorgen en groeien; komen niet voor.

Belanghouders

De huurdersvereniging is de voornaamste stakeholder voor de huurders en de corporatie. De gemeente is een belangrijke stakeholder.

Verdienmodel

Het standaardverdienmodel bestond uit:

Huuropbrengsten en Verkoopopbrengsten

Onderhoudskosten, Rente en aflossing en Kosten bedrijfsvoering. Efficiency en uitvoering van basistaken leidden tot lage bedrijfskosten. Bedrijfsvoering moest leidden dat rente en aflossing betaald konden worden en moest hoogste oordeel van cfv en wsw werden behaald. Structureel volgens de benchmark 2 personeelsleden minder dan vergelijkbare corporaties van dezelfde omvang.

Producten en diensten

Huur en koop woningen. Lage huren was speerpunt van beleid. Verdeling van woningen via eigen woonruimte verdeel systeem. Verkoop van bestaande voorraad was beperkt. Verkoop via taxatieburo, makelaar en notaris. Verkoop van nieuwbouw woningen leidde tot winst, die ingezet werd voor de sociale doeleinden. Onderhoud; jaarlijks 20 -30 woningen groot onderhoud en woningen werden opgeknapt bij





mutatie. Klachten en mutatie onderhoud. Maatschappelijk vastgoed: medisch centrum. Zorg bleef beperkt tot de verhuur van een verzorgingstehuis in K. Relatie met zorgpartij was niet zodanig dat het leidde tot constructieve oplossingen.

Klanten;

Iedereen die een woning wilde huren of kopen. Klant was koning; verbeteringen via huurverhoging via op eigen kosten via toestemming van de eigenaar. Aanpassen zorgwoningen via wmo. Zorgpartij Huisartsen en apotheek

Bestuurder en RVC.

De rol van de directeur bestuurder is bepalend voor de invulling van het business model. Samen met het bestuur en later met de rvc als toezichthouder bepaalt de directie de koers.

Als een directeur in de corporatiesector projectontwikkelaar wil spelen dan wens ik hem veel succes en dan moet hij een flinke jongen zijn, zich inschrijven bij de kvk en zelf de risico's dragen. Maar niet met gemeenschapsgelden een ander de loef afsteken.

Management team.

Op onderdelen van operationele aard adviseert de directie het management team. De slechte uitvoering van de taken door sommige corporatiebestuurders, die ertoe leiden dat binnen de sector financiële en imago schade optreedt. Het systeem moet zo dichtgetimmerd zijn, dat dat niet gebeurt. Meer controle vanuit de overheid.

Belanghouder:

Zodra corporatie over geld ging praten, dan doen we geen zaken meer mee. Ze wilden het zo hebben en zet het daar maar neer, het onrendabel gedeelte is voor de corporatie. De corporatie moest luxe betalen. Dan vergeet men op dat moment dat dat gemeenschapsgelden zijn.

Partner.

Er was een cultuur ontstaan, tussendoor in een loos uurtje ga ik naar een sociale huurwoning om te kijken en nu moest het omgekeerd worden. Spoed is spoed en dat bepalen wij en niet de aannemer.

Wet en regelgeving;

Vanuit rijksoverheid meer toezicht, tot hier en niet verder. De regelgeving heeft bepaald hoe de bedrijfsvoering van de corporaties moest lopen, bij de brutering doorgeknipt, later hadden directeuren vrij spel en aantal konden dat niet goed handelen en scheve schaats gereden

Externe lokale context;

De laatste jaren kwam meer leven in de brouwerij, in de tijd dat we stil lagen, in die tijd stond alles op een laag pitje, alleen maar onderhoud, je kreeg er niks doorheen, het bruiste niet.

*Dat lag aan de gemeente?* Ja, dat had te maken met de herindelingen, welke kern eerst. Het was een uitzoek partij waar de prioriteit lag en dan krijg je en politiek geharrewar. Prestatieafspraken zei de ambtenaar; dat is dat datgene waarin komt te staan wat de corporatie moet doen. Toen zei ik ; je hebt er niet veel kaas van gegeten, het is wederzijds. men bespreekt met elkaar wie wat doet.

### Interview 2 case 1 oud MT lid.

MT lid van 2002 tot 2008 en nog steeds werkzaam bij de organisatie.

1. maatschappelijke doestelling;

Uitgangspunt is de eerste periode waren de wettelijke taken van de corporatie. Dat is het huisvesten van minder draagkrachtigen in deze samenleving. Dat is het hoofdpunt, dat ligt vast. Leefbaarheid met name, zorg en welzijn.



## 2. Waarde Creërende Activiteiten

Huren was de hoofdmoot. Verkoop vrij beperkt in die tijd. Leefbaarheid op gebied van techniek.

Activiteiten met zorg was vrij beperkt. Leven en zorgen zullen met name de komende tijd gaan groeien.

Groeien wordt moeilijker, hoe moet je huurders leren groeien?

### Interne organisatie

Periode 2001 2007:

De directeur had de touwtjes in handen. Het was zijn organisatie, die hij van het begin af aan heeft kunnen opbouwen. Het was een eenmansbedrijfje. De directeur bestuurder van destijds was betrokken bij de oprichting van de corporatie en wist van de hoed en de rand, die wist heel veel. Dus daardoor kon hij daarin veel sturing aan geven. Het was meer behoudender, het was sober en doelmatig, zowel in activiteiten als in geld. Samenwerking met de andere corporaties ging dan toch veel over de directeur bestuurder. In welke vorm, is aan mij voorbijgegaan.

Periode 2007 2010. *Als organisatie is daar een ontwikkeling doorgemaakt?* Ja zeker. Ik noem dat professionalisering. *Bedrijfsvoering? Alle kosten van de werkorganisatie.* Die zullen wel in de loop van de tijd gestegen zijn, meer personeelskosten. *Waarom meer personeelskosten?* Omdat je meer dingen doet. *Wanneer is dat ontstaan?* Na de directie wissel. *Die wordt vaak genoemd,* Ja dat is een hele belangrijke. Bedrijfsvoering is transparanter, werken met meer tools. Meer bottom up, veel meer dan voorheen. Meer aandacht voor groei, de voorbereiding op de fusie.

*2009; vereniging werd stichting.* Concreet voor de werkorganisatie maakte dat niet veel uit. Je werk blijft je werk, maar het had wel een vervolgactie fusie. Omdat bw van vereniging naar stichting ging, ging de deur open om te fuseren. Maar voor de collega's zelf, voor het werk heeft het weinig teweeg gebracht.

### Belanghouders en partners

De bestuurder had tot 2007 contact met de belanghouders; de gemeente en de huurdersvereniging. De bestuurlijke relatie met de gemeente werd door de directeur onderhouden. Binnen de werkorganisatie was alleen sprake van contact met de gemeente op operationeel gebied. Daar valt meer uit te halen. *Zoek elkaar op, dat is een groeimodel, dat steeds meer moet gaan bekliven.* En: *ga gewoon eens met de gemeente koffie drinken. Schuif aan en probeer elkaar op te zoeken en de banden te versterken.* Na 2007 was er meer en intensiever aandacht voor belanghouders *(toen de eerste gesprekken met de stakeholders gehouden werden, kan ik me voorstellen dat zij ook met hun oren stonden te klapperen. Wat gebeurt ons nu, we worden betrokken bij)* Partners waren de aannemersbedrijven, welzijn- en zorginstellingen en ook de gemeente. Aannemers zijn het verlengstuk van de corporatie. Het zijn geen losse bedrijven, zoals dat in deze periode gold. Met de gemeente een goede band opbouwen is wezenlijk, samen bereik je meer. Met zorginstellingen beperkte producten en beperkte contacten geweest. Ik kan weinig zeggen over de relatie. Met welzijninstellingen werd amper samengewerkt in deze periode

### 3 verdienmodel

*Verdienmodel; hoe heeft de huuropbrengsten zich ontwikkeld?* Eerste jaren 2001 2009 niet zo heel erg fors, bepaald door de overheid. Nu met nieuwbouw hoger dan voorheen en bij mutatie meer. Huur omhoog bij mutatie.

Woningen die verkocht zijn, worden gebruikt voor transformeren van het bezit, nieuwbouw te plegen, onrendabele toppen te gebruiken en onderhoud te doen. Verdienmodel; huren en verkopen zijn erg belangrijk, belang van de verkopen neemt alsmaar toe. Meer activiteiten en dat kost meer geld.

### 4. Producten en diensten

Producten waren in hoofdzaak huurwoningen met lage huurprijzen voor de lage inkomens, later kwamen enkele kleine koopprojecten erbij. De wensen van de klanten werden ad hoc bepaald. Initiatief lag bij de klant, zijn wens werd al dan niet gehonoreerd door de bestuurder.

Producten op leefbaarheid en zorggebied bleven beperkt tot enkele initiatieven.



Vanaf 2007 transformatie van huidige voorraad naar toekomst bestendige voorraad door nieuwbouw en onderhoud. Meer differentiatie in producten in huur en verkoop, voorbeeld slimmer kopen. Meer producten op gebied van leefbaarheid, voorbeeld moerdijk leeft

#### Klant

De klant is, de hoofddoelgroep zijn de minder bedeelden, die geen woning kunnen kopen, die gericht, een woning moeten hebben, dat moet beter als voorheen een differentiatie aangebracht worden om de constructie die we nu ook hanteren, Slimmer kopen bijvoorbeeld, dat we die nu ook mensen te huisvesten. Plus andere die niet tot de primaire doelgroep behoren maar die wel gehuisvest moeten worden. Mensen die toch meer verdienen en een woning nodig hebben. Dus ook het duurdere segment bedienen, de inkomsten die je daarmee genereert kun je benutten om investeringen te plegen.

De basis is voor de klant, daar doe je het voor. De klant moet centraal staan, de klant moet een woning hebben die betaalbaar is en het liefst ook kwalitatief op een bepaald peil. Sowieso.

Mensen in ondersteunen om hun weg te vinden. De klant was koning. *De basis is voor de klant, daar doe je het voor.* Vroeger in 2002 2007 niet. Nu wel. Als nu een project is gedraaid, dan wel. De mening van de klant wordt gevraagd.

#### Bestuur

Directeur bestuurder bepaalt de koers. Er is een duidelijk verschil tussen de periode 2001 2007 en de periode 2007 2010. Dat heeft te maken met de bestuurders wissel. Vanaf denk ik de directiewissel. De oude directie, C, naar de nieuwe R, dat toen in het beleidsplan ontwikkeld, naar buiten kijken, naar binnen kijken, stakeholdergesprekken, belanghebbenden, de klant centraler stellen dan voorheen. Ja voorheen, toen ik hier kwam, was er een directeur, nu is er een bestuurder.

#### Management Team

De rol van het MT was tot 2007 meer meewerkend voormannen. *Dat veranderde van beleidsuitvoerend naar beleidsvoorbereidend.* Jaja. Meer een level hoger, breder, *Van operationeel nivo naar tactisch strategisch nivo?* Ja dat klopt. *Helder, heel goed.* Na de directiewissel, is het heel anders gegaan. De nieuwe had een andere rol voor mt leden voor ogen. Volwassener hun afdeling draaiende te houden en ook te vertegenwoordigen etc. en zelf meer input te brengen in de discussie in het MT, meer deelname aan MT discussie, de directeur bestuurder neemt de beslissing maar neemt meer input van.

Een vrouw in het MT is even iets anders. Dat heeft een positieve wending gegeven aan de discussies in het MT en in de organisatie zelf.

#### Raad van Commissarissen.

Wat ik wel heb ervaren, met de bijeenkomsten die ik gehad heb, inhoudelijk gezien, de leden van de rvc niet allemaal tot de rvc zouden moeten behoren. Als ik hoor, als je nu tot de rvc gaat behoren, dan wordt er een profiel opgesteld. Gericht gekeken naar om evenwicht om te komen tot een evenwichtige rvc. Dat is beter dan als voorheen.

#### Nevenstructuur

Nevenstructuur werd opgericht vanwege wettelijke motieven, het was een administratieve handeling. Er veranderde niets aan het daadwerkelijke werk.

#### Wet en regelgeving.

Rol van de overheid is het plunderen van de kas van de corporaties. De huurverhoging die door de overheid wordt voorgeschreven, werkt belemmerend voor de differentiatie van huurprijzen.

*Wat voor invloed had de wet en regelgeving op het werk binnen de corporatie?*

Met name de overheid, dat is de grootste geldpakkert, als je ziet vennootschapsbelastingen en de bijdrage aan de prachtwijken, dingen die je moet gaan betalen btw verhoging, dus met name dat kost geld.



### Interview 3 case 1 Bestuurder

Directeur bestuurder vanaf 2007.

#### 1. maatschappelijke doelstelling

Doel van de corporatie is niet veranderd. Destijds zat er een sociaal maatschappelijk element (dak boven het hoofd, zorg en welzijn verbeteren) in en een bedrijfseconomisch belang (continuïteit) en dat is nu nog steeds.

#### 2 Interne organisatie

In 2007 een organisatie met gemotiveerde, energieke en gepassioneerde mensen, maar ook sterk volgzzaam aan de toenmalige directeur. Een organisatie die meer bezig was met product en minder met klanten. Een duidelijke beheersorganisatie, als rentmeester optreden van de huidige producten. Ook een organisatie die het sociaal maatschappelijke in ongeschreven regels scherp op het netvlies had staan, bijv. lage huurlasten met lage huurprijzen. De directeur deed alles wat in zijn vermogen lag om mensen te helpen, hij had een groot hart. Nadeel was dat de geest van de directeur door de organisatie waande. Dat maakt de organisatie onzeker, als dat wegvalt. Dat heb ik opgepakt door mensen veiligheid te bieden en vertrouwen te winnen. Samen ontdekken welke kant het opgaat met het bedrijf. Fouten maken mag, als je er maar van leert. Geen bijltesdag houden. Mensen perspectief geboden, de wereld is aan het veranderen en hoe gaan we daarmee om. De mensen waren er ook aan toe, aan een verandering, een nieuwe koers. Een meer klantgerichte organisatie. Verandering was de constante en niet de stabiliteit. Veel dingen zijn veranderd, veel dingen zijn geleerd, er zijn fouten gemaakt maar er was altijd wel reuring. Mensen kregen de ruimte om te leren, maar aan de andere kant werd het bedrijf doorontwikkeld. Redelijk vrije externe interim medewerkers hebben tevens gediend als interne leermachine. De organisatie moest tempo maken want we staan te lang stil en de mensen de ruimte geven om te leren. We hadden een vaste kern en een flexibele schil. Learning on the job, snel kennis verwerven.

In 2009 van vereniging naar stichting om te kunnen fuseren en de ledenraad voegde niets toe. Het model, de juridische vorm is niet bepalend voor de organisatie die je bent. Dus maakt het niet uit, vereniging of stichting. Het gaat over de invulling van. Als je de maatschappij als klant ziet, is het nog maar de vraag of de verenigingsvorm past. Dan kan iedereen klant worden.

#### 3. verdienmodel

Er zijn meerdere modellen, er is niet één model. De rol van verkopen is bijvoorbeeld hoe breng ik de transitie van de voorraad zo budgettair mogelijk tot stand? Een andere is dat huurpenningen ontvangen en geef het aan onderhoud uit en zorg dat je boven Jan blijft. Of een andere is; ik ga investeren in sociale structuren en dat kost geld, maar de meerwaarde zit erin dat mijn vastgoedpositie beter wordt. En de verhuurbaarheid van het bezit op langere termijn. Daar zit een progressie in. Het verdienmodel in aan- en verkoop is helder. De volgende stap is de huurpenningen ontvangen, dan zitten er meer sociaal emotionele dingen in. Je persoonlijke tint en mensbeeld zit daar al meer in. En er is een andere, de emancipatiemachine, waarbij je je geld inzet in de maatschappij en ik kijk wel wat er uitkomt. Daar draait het om de maatschappelijke rendementen. Er gaat geld uit de corporatie, maar levert waarde op in de maatschappij op een ander niveau. Het is maar net vanuit welke oriëntatie je er naar kijkt.

*Als ik kijk naar de periode tussen 2001 en 2007, dan zie ik een verdienmodel van huurpenningen ontvangen met een beetje verkoop, sociaal maatschappelijke rendementen waren er niet. Hoe is dat vanaf 2007 gegaan?*

De vervolgstap in aan- en verkoop; hoe borg ik mijn balanstotaal, wat is mijn stijging of daling in vastgoedwaarde. (met behulp van Aedex/IDP). Dat is te rationaliseren. Dat is te berekenen. Dat is going concern. *De lol zit hem in dat andere veld. Hoe kan ik maatschappelijk investeren, monitoren en kijken of je daar de goede dingen doet.* Dat is niet te doen. Waar investeer je? Dat is heel erg moeilijk. BBSH en de Herzieningswet geven aan; je moet investeren in leefbaarheid, in maatschappelijk vastgoed, je moet alles doen. Maar hoe en wat is niet uitgekristalliseerd. En dan komt de systeemwereld en die zegt ; waarom doe



je dat en wat is het effect ervan? Dat kun je niet hard maken in cijfers, dat is ook voor een groot gedeelte je onderbuikgevoel. We zijn gewoon gesprongen. Dat is een hele lastige materie.

#### 4. klanten, producten en diensten.

Iedereen en niemand is de klant. De klant van vandaag is de klant van de corporatie. Die krijgt wel alle tijd en aandacht. Maar de klant van morgen is even goed klant. Daar moeten we op anticiperen en dat gaat misschien wel ten koste van de klant van vandaag. De maatschappij is misschien onze klant wel. In die hybride organisaties is het lastig werken. Dat betekent dat corporaties per definitie slecht zijn in de dingen die ze doen, ze zijn noch ontwikkelaar, dat vraagt andere vaardigheden die wij als sector niet hebben, noch sociale ondernemer, omdat we continu laveren tussen de diverse belangen financieel of maatschappelijk.

#### Producten.

Huur en verkoopproducten.

#### Bestuur

De bestuurder heeft de meeste invloed. Die stuurt de werkorganisatie aan en geeft richting aan en de koers van het bedrijf. De kleur van de corporatie is een afspiegeling van het wereldbeeld of het mensbeeld, de ambitie van de bestuurder. *Taken vanuit de wet komen van het BBSH. De uitgangspositie is identiek, maar wordt anders ingevuld.*

#### Management team

Er waren mt leden, dat waren goede mt leden onder paternalistisch bewind. Maar ze waren niet in staat om als zelfstandig denkende wezens kritiek te spuien op de bestuurder. En daar zitten we nu wel in. MT leden zijn de kritische factoren. Als die het niet snappen, dan gebeuren er brokken. De bestuurder op de zeepkist draagt de richting uit, de medewerkers gaan ermee aan de slag. Als het MT lid daar geen handen en voeten aan kan geven, dan komen die in de knel.

#### Raad van commissarissen

Vroeger werden leden aangetrokken door de bestuurder, ze hadden een minder toezichthoudende rol. Als klankbord beperkt vanwege de gereguleerde wereld. Na de brutering werd het anders. De rvc leden werden nadrukkelijker in de picture gezet. Bij fouten werden de rvc leden de laatste jaren aangesproken. Dat geeft nu een versnelde profielkentering bij de rvc leden. Dat heeft alles te maken met medialisering, externe druk, naming en shaming, de schuld cultuur.

#### De nevenstructuur

In 2006 en 2007 zijn er drie bv 's en een holding opgericht. Dat is bedacht vanuit de systeemwereld. Daar lagen geen innovatieve zaken aan ten grondslag. Dat zou wel moeten zijn.

#### Belanghouders

Een van de stakeholders is de huurdersvereniging. Zij vormen geen krachtig lichaam dat een groot organiserend vermogen heeft. Zeker in de B tijd was dat het geval.

De stakeholders (stads en dorpsraden) waren benieuwd, wat de nieuwe directeur ging brengen in K. Het top down ophalen van die info bij de stakeholders was een goede zet, dat was een mooi proces. *Dat heeft invloed gehad op de activiteiten. Als je als corporatie een pro actieve houding naar buiten hebt, dan ben je interessant als partner. en ze komen naar je toe.* Je wordt zichtbaar en dat vertaalt zich in acquisitie en kansen.

#### Wet- en regelgeving

De corporatie is terecht gebonden aan wet en regelgeving, anders krijg je anarchie. Nu speelt het belang van de overheid tegen het belang van de sector. *De overheid wil zeggenschap over het vermogen van de*



sector. De sector zegt ; we zijn aan het empoweren, daar kunnen we die regels niet voor gebruiken. Dat is het gevecht wat plaatsvindt.

We gaan naar het Angelsaskische model, de claimcultuur. Iemand heeft het gedaan. *De rede, de redelijkheid is heel ver weg in dit land.* En de systeemwereld wordt daarvoor gebruikt. *De grootste verklaring naar mijn mening is de onmacht van mensen om aan te sluiten in de maatschappelijke trend. De wet en regelgeving wordt dominant. Daar zit een verklarende trend achter dat wet en regelgeving nodig zijn om het toeval uit te sluiten. Dat heeft te maken met schuldcultuur, mondialisering, mondiger worden van mensen, er is een podium waarop geklaagd kan worden. Daar zit een politieke druk achter; hoe kan ik wet en regelgeving inzetten om de grip op de corporatiesector te verstevigen?*

#### Externe context

Regionalisering wordt belangrijk. De wereld verandert, de mobiliteit wordt hoger, mensen kijken heel anders aan tegen de contractverhouding met de corporatie. Dat is een heel ander tijdsbeeld. Dat zegt iets over het huidige verdienmodel. Dat heeft zijn langste tijd gehad. De huidige klantenoriëntatie moet anders. Dan krijg je andere contractrelaties. En dat heeft gevolgen voor je verdienmodel. Die mindset moet veranderen.

### Interview 4 case 2 MT lid

MT lid als manager Financiën tot heden. Aantal verhuureenheden 1750. Aantal personeelsleden 15.

#### 1. Maatschappelijke doel;

Doel van de corporatie is het uitvoeren van de wettelijke taken. De 6 prestatievelden uit het BBSH worden uitgevoerd. Dit betekent dat activiteiten zich baseren op Wonen, leven en zorgen.

De overheid als toezichhoudende taak, die bepaalde of het goed was. Het centraal fonds met name en de gemeente. Er werden destijds wel prestatieafspraken gemaakt en daaraan werd voldaan.

#### 2. waarde creërende activiteiten

##### Activiteiten

S was met name gefocust op het wonen. De laatste jaren is er meer de leefbaarheid bijgekomen en de zorg voor gehandicapten, zorgwoningen, zorgboerderij en scholen.

##### Interne organisatie

In 2001 aanpassing van het bestuursmodel van een 3 lagen naar een 2 lagen structuur. Het bestuur werd rvt en de directeur werd directeur-bestuurder. De directeur bestuurder nam meer initiatief en dit leidde tot meerdere activiteiten, met name uitbreiding op het gebied van leefbaarheid. Later ook meer aandacht voor nieuwe nieuwbouwprojecten. De rol van het MT werd van lieverlee meer beleidsbepalend dan beleidsuitvoerend.

##### Belanghouders.

Belanghouders waren de gemeente en de huurdersvereniging. De afspraken met de gemeente kreeg ik later door, ik had daar geen bemoeienis mee. De huurdersvereniging kreeg uitleg en hadden geen invloed. SWZ bepaalde, bijvoorbeeld bij herstructureringsproject. *Hoe konden ze invloed uitoefenen op jullie beleid?* Nou, ze konden het proberen. Het was niet echt zo dat wij, wij hadden onze eigen visie, de huurdersvereniging kon er iets van vinden, maar ik denk niet dat het veel invloed had op onze beleidsvorming.

##### Partners

Aannemers hebben we altijd bovenop gezeten, als een aannemer zijn werk niet goed deed, dan werd die geschrapt. Meteen actie op genomen.

Afspraken met de Partner in de zorg liep moeizaam. Het was nieuw en de relatie tussen de bestuurders was niet optimaal. De samenwerking met welzijnspartijen was geboren uit eigen belang en noodzaak. De





maatschappelijke problemen waar de corporatie tegen aan liep, groeide boven hun pet. Daarom de keuze om hulporganisaties op gebied van welzijn mee samen te werken.

Met collega corporaties ging het beter, er is zelfs getracht met 4 corporaties een fusie aan te gaan. Dat is mislukt maar was wel de basis voor een latere fusie tussen 2 van deze organisaties.

### 3. verdienmodel

Het verdienmodel was standaard, behoudend en lonend. Zelfs meer dan dat, een jaar een C oordeel, te weinig activiteiten in relatie tot het vermogen.

Controlerende instanties Cfv en wsw gaven het hoogst haalbare cijfer, A1. Maatschappelijk rendement kwam later. Leefbaarheids en zorg projecten werden uitgevoerd. Het niet in rekening brengen van huur voor maatschappelijk vastgoed werd beschouwd als maatschappelijk rendement.

*Kosten bedrijfsvoering?* Die zaten ook ver onder de landelijke norm.

### 4. producten

Producten beperkt tot huurwoningen en maximaal 10 koopwoningen per jaar voor verkoop uit bestaande voorraad. Distributie van huurwoningen via eigen woningzoekende systeem. Koopwoningen via eigen kanaal, eerst taxatie en dan naar de notaris.

we hadden geen expansiedriften. De woningen moesten in een prima staat zijn, we waren bezig met het vernieuwen van onze woningvoorraad, eengezinswoningen verkopen en appartementen terug bouwen een stuk transformatie.

### Bestuur

De bestuurders traden terug en gingen naar de rvc, die werden meer toezichthouders. Daarvoor waren ze meer bestuurder. Die hadden een andere rol dan toen ze toezichthouder werden?

De rol van bestuurder ging naar de directeur. Je kwam wat losser van het bestuur, de rol werd anders, de directeur bestuurder ging meer op pad, ging meer op zoek naar nieuwe ontwikkelingen voor de corporatie. Dat werd een heel andere rol.

### Management team

Vantevoren was je als hoofd financiën alleen maar bezig met operationele werkzaamheden en beleid werd door directie en bestuur bepaald. Vanaf 2001 werd het directeur bestuurder en MT., je was meer met de dagelijkse werkzaamheden bezig dan met het MT en met beleid. Het beleid heeft echt moeten groeien.

### RVC

De rvt drukte bij monde van de voorzitter een stevige stempel op de activiteiten en daarmee op het bm.

De latere nieuwe voorzitter versoepelde dat en dat leidde tot meer discussie binnen de rvt. De intrede van een nieuw lid (Dat gaf een aanzienlijke verandering, ja.) leidde tot vernieuwing. Ook activiteiten als bouwen van een school kwamen op de agenda agv van deze nieuwe intreder.

### Wet en regelgeving

De wet en regelgeving speelde ook een rol, zeker na de verzelfstandiging van corporaties in 1995. De beperking vanuit de woningwet hanteerden wij al en dat vonden we wel goed zo. (volgend, zeker geen initiatief om de grens op te zoeken). Huurverhoging werd bepaald door de overheid en belemmerde differentiatie van huurprijzen.

### Klant

Ook de klant had weinig in te brengen. Grote onderhoudsprojecten waren niet meer nodig en planmatig onderhoud was drijfveer voor bedrijfsvoering.

### Nevenstructuur

Nevenstructuur is opgezet vanwege risico bestrijding en later wegens wettelijk voorschrift.



Externe lokale context

Ook geen groei strategie, de gemeente deelde de gronden uit en ik kreeg weinig grond ter beschikking om te bouwen. Als aan de prestatievelden werd voldaan, was het goed.

### Interview 5 case 2 Bestuurder

Bestuurder vanaf 1999 tot heden.

#### 1. Maatschappelijke doelstelling.

Doel is het zorgen voor huisvesting die met name vanwege financiële of andere redenen op hulp van anderen zijn aangewezen. Primair een goed dak boven hun hoofd en aandacht voor een prettig leefklimaat in een goede woonomgeving. Doelen werden/ worden bepaald door de overheid en vertaald via eigen beleidsplannen. Corporatie deed het goed als toezichhoudende organen wsw en cfv het hoogste oordeel gaven. Eigen interne normen lagen hoger.

#### 2. Waarde creërende activiteiten

Activiteiten

Directeur keek bewust naar rol en taak om producten te realiseren, waar bij de taakopvatting in de loop van de tijd vergrootte van wonen naar wonen-leven-zorgen. Groeien/ ontwikkelen kwam niet voor.

Interne organisatie

Ondernemerschap binnen de sector heeft zich ontwikkeld van uitvoering van wettelijke taken (tot 1995) naar zelfstandig functioneren van de corporatie. Van uitvoeren van regels tot het initiatief nemen voor producten waar de klanten in het werkgebied behoefte aan hebben.

Directie, rvc, mt interne spelers, en gemeente, zorg en welzijn, externe spelers spelen een belangrijke rol in dit proces. In 2003 hebben we de organisatie uitgebreid. Er kwam een secretaresse voor directeur-bestuurder en de RvC en bij iedere afdeling kwam er een halve fte bij. Dat is een professionaliseringslag geweest. De rol van de organisatie is regie houden op de activiteiten en kritisch tegenspel bieden aan de stake holders. Belang van de eigen organisatie is over het algemeen meer leidend.

Stake holders

Dit zijn huurdersvereniging, gemeente en zorg- en onderwijsinstellingen. Huurdersvereniging werd wettelijk bepaald en via participatie is de huurdersvereniging tot stand gekomen, met hulp van de corporatie. Relatie met de gemeente ontwikkelde zich van afwachtend tot pro actief. *Dus we hebben altijd zelf wel de regie in handen gehouden, maar altijd in goed overleg.* We hebben met de gemeente gemeenschappelijke belangen, maar als het erom gaat wie bepaalt er uiteindelijk; leidt dat tot spanningen. De gemeente gaat ervan uit; wij zijn de baas, en als SWZ zeiden wij dan; dat is niet zo, wij hebben bepaalde vrijheden. Andere vraag was; wie zal dat betalen? Waar we het over eens waren, daar besteed je niet veel tijd aan, de discussie ging over de zaken waarover geen overeenstemming was.

Relatie met zorg verbeterde zich in de loop van de tijd, na een aanvaring over een bepaald project. *Geen klik?Nee, het was een andere schaalgrootte ook he,* Relatie met onderwijs was constructief vanaf het begin en succesvol.

#### 3. Verdienmodel

Lage huurprijzen vanwege de doelgroep huishoudens met lage inkomens. Verkoopopbrengsten dienen om nieuwbouwwoningen en maatschappelijk vastgoed te realiseren.

Kosten van onderhoud blijven beperkt door planmatig uitvoeren van onderhoud. Kwalitatief goede woningen is pijler geweest waar hoog op werd ingezet. Dit leidde tot levensduurverlenging van de woning en soms tot extra opbrengsten via huurverhoging. Rente en aflossing werden bewaakt in rente comité van de gezamenlijke treasury commissie. Sobere en doelmatige bedrijfsvoering leidde lage lagen bedrijfskosten in vergelijking met de andere organisaties in de sector.





#### 4. klanten, diensten en producten.

##### Klanten

Klant zijn de mensen die op basis van het huishoudinkomen in aanmerking komen voor huurtoeslag en de categorie daar net boven. Distributie van producten via een eigen verhuurkanaal en via traditioneel verkoopkanaal (taxateur-makelaar- notaris).

##### Producten en diensten.

Huur en koopwoningen. Producten in het kader van leefbaarheid.

##### Bestuur en RvC

Directeur verzamelde alle ideeën binnen het netwerk waarin hij zich bevond. Hij legde die voor aan de rvc/ rvt, na vooroverleg met de voorzitter van de rvt. Die had ook een belangrijke rol en stempel op het geheel. Besluitvorming lag vast in documenten; bestuurdersreglement en reglement van Raad van Toezicht en statuten. Besluitvorming vond plaats waar het thuis hoorde. Door wisselingen van de rvt leden kwamen nieuwe (bouw)activiteiten eerder uit de startblokken en werd governance en in control zijn belangrijker.

##### Management team

Rol MT veranderde van beleidsuitvoerend naar beleidsbepalend, een ontwikkel traject. Besluitvorming is voor een belangrijk deel bij het management en de bestuurder. Uiteindelijk wel, qua besluitvorming, maar dat pas na overleg met het managementteam.

##### Nevenstructuur.

Geen innovatie. *Ook wel risicobeperking, om zodoende onze risico's in te kapselen.*

##### Belanghouders

Gelijkstemde directeuren zochten elkaar op. Andersdenkenden vielen af. Samenwerking met collega corporaties was eerst informatieverzameling en kennis uitwisselen en delen. Samenwerking vond plaats op diverse gebieden. Later is er een poging gedaan om met 4 corporaties te fuseren. Dat is niet gelukt.

##### Klanten

Als corporatie bood je eerst mensen een dak boven hun hoofd, later meer focus op leefbaarheid en zorg. Klantenwensen veranderden in de loop van de tijd. De markt veranderde van een vragers (*je hoefde maar een sleutel naar boven te houden en de mensen stonden te springen. Daar word je een beetje lui van*) naar een aanbiedersmarkt (*mensen werden mondiger en zelfbewuster, selectiever*). *Ja, als er te weinig aanbod was, nemen de mensen genoeg met een dak boven hun hoofd. Als de spanning wat afneemt, dan gaan mensen meer praten, dat is geleidelijk gegaan.*

Klantenwensen worden opgevraagd via een vierjaarlijks onderzoek met de gemeente en collega corporaties binnen het werkgebied. Gebruik wordt gemaakt van info via het inschrijfformulier. Bij speciale projecten is het voorgekomen via gerichte enquêtes de klantenwensen op te halen.

##### Lerend vermogen;

*Het kunstje van de brede school hebben we geleerd met Serena en dat hebben we gekopieerd in een andere nieuwe wijk, de wijk Bosselaar.*

##### Externe lokale context

Herstructurering wijk Zl. Tienjaren project met sloop- nieuwbouw. Overleg met gemeente, zorg en onderwijs, hetgeen integrale aanpak inhoudt. Brede enquête naar klantwensen was de basis voor de producten. Integrale oplossing voor *bewoners, Onderwijs en kinderopvang Met die partijen aan tafel om te het programma van eisen te formuleren om gezamenlijke afspraken over te maken, dat is een hele waardevolle impuls geweest voor zo'n wijk.*



## Wet- en regelgeving

De speelruimte werd bepaald door de overheid en dat heb ik altijd jammer gevonden. Dat zo algemeen neergezet werd. De vpb in 2006 was even schrikken, dat gaat een hoop geld kosten, maar dat viel wel mee. Het speelde wel mee in de gedachte om meer en meer de samenwerking op te zoeken. Dat was weer zo'n maatregel die het besef deed ontstaan van een noodzaak tot verdere professionalisering.

## Interview 6 case 3 lid Management team.

MT lid als manager bedrijfsvoering van een corporatie van circa 10.000 woningen.

uitleg Bm herkenbaar voor u? ja, met toelichting is het herkenbaar.

### 1. maatschappelijke doelstelling

Zorgen voor voldoende woningen voor de inwoners van het gebied. Zorgen voor een stukje leefbaarheid en mogelijkheden voor het verlenen van zorg.

### 2. Waarde creërende activiteiten.

#### Activiteiten

Strategisch voorraad beleid liet zien dat het aanbod in de primaire voorraad te groot was. Een gedeelte kon overgeheveld worden naar middeldure en dure huur. Met het restant konden starters bediend worden. Koopgarant had zijn introductie gedaan tbv starters. U. was toen tevens op zoek naar zorg en welzijn activiteiten. Zorg in relatie met stenen.

#### Interne organisatie

Er is een managementlaag toegevoegd, waardoor een 2 lagen structuur is ontstaan (RVC-bestuur) met daaronder een managementteam.

Kritische noot bij voorstellen bij de manager, dat doet hij (nieuwe bestuurder) meer dan dat er daadwerkelijk een richting meegegeven wordt. Het MT bepaalt meer de richting. Het vormgeven van wat gaan we doen, komt bij de managers vandaan. Het is een wisselwerking.

#### Belanghouders.

In de visitatie uit 2006 kwam naar voren dat U. goede dingen deed, maar vooral de dingen die zij goed vonden. De stake holders moesten achteraf maar een beetje kijken. De visitatie in 2011 heeft uitgewezen dat we daar van geleerd hebben en de relatie met de buitenwereld, met stake holders wat die willen en dat die relatie goed is.

### 3. verdienmodel

Ons verdienmodel is nu gebaseerd op 1500 woningen die we moeten verkopen. We hebben een behoorlijke goede positieve cash flow, daarmee hebben we een goede vermogenspositie, weinig leningen, lage rente, veel onderhoud, meer dan de benchmark, goede producten die goed zijn te verhuren en te verkopen. Een gezond bedrijf.

### 4. klanten producten diensten

Onze klant is een hele brede doelgroep, maar de klant is nu tot een inkomen van € 33.000. en mensen die niet zelf in de huisvesting kunnen voorzien. Speerpunt zijn starters, zorg en senioren.

#### Producten.

Huur en verkoop van woningen en producten op het gebied van zorg.

#### Bestuurder.

De vorige had een politieke achtergrond, was gesloten maar had wel doelen voor ogen. Hij acteerde wat solistisch. Geen echte visie, dat sudderde wel. Fusie was zijn speerpunt, voor de rest inactief. Deze bestuurder is mensgericht, een netwerker. Deze bestuurder is continue actief met de actualiteit, hij hoort van alles in zijn netwerk en wil dat in de organisatie brengen. Je ziet ook wel dat hij denkt: Ik moet zorgen



dat ik niet in de problemen kom. Alles afgestemd met de mensen die er toe doen zoals de rvc en zorgpartijen.

Management team.

Management team is in de periode 2005 tot 2010 opnieuw samengesteld. Sinds eind 2010 zijn we compleet.

In het MT worden voorstellen van de managers voorbesproken en besproken. De uitvoering van het beleid komt aan de orde. De bestuurder heeft daar een aanzienlijke invloed op. De richting van de organisatie wordt gezamenlijk, binnen het MT, bepaald. Er is een duidelijke scheiding tussen projecten ontwikkelen en besturen.

Invloed van de rvc

De Rvc had voor de fusie nauwelijks een kritische noot. De voorstellen van de bestuurder werden gehonoreerd. Er was vertrouwen. Er werden geen gekke dingen voorgesteld of gedaan. De relatie bestuurder met de rvc was zeer goed. De bestuurder kon zich op politieke manier bewegen. Nivo van de rvc leden kon beter. Het was niet de tijd van de rvc, ze waren niet zo belangrijk als nu. Het was meer een vriendenclubje, de samenstelling wijzigde niet over lange periode.

Mevrouw S. kwam, die gaf een kwaliteitsimpuls, en stelde meer kritische vragen. Ze is een persoonlijkheid, die een kwaliteitsslag bracht.

Bij de fusie kwam een gehele nieuwe rvc. Kenmerk was de diverse samenstelling, naar geslacht, naar maatschappelijke achtergrond, en ze kwamen uit diverse hoeken. Er is een sterke voorzitter. Met name op gebied van risicomangement maken we slagen, ze stellen de goede vragen. Daarmee ontwikkelt de organisatie zich en de rvc speelt een goede rol daarin. Er is een bestuursreglement en rvc reglement. De afspraken worden bewaakt door het MT. De notulen van de MT vergaderingen worden overlegd aan rvc. De rol van de rvc is sterker, dwingender en kritischer geworden.

De nevenstructuur.

Die zijn uit fiscale motieven opgericht en om de fusie te kunnen bewerkstelligen. Het heeft niet te maken met innovatieve dingen, maar ook om risicovolle projecten eronder te brengen.

Klant.

Via huurdersverenigingen en bewonerscommissie. Via toogavonden, waarbij we uitleggen aan de klant wat we van plan zijn. Het levert op dat je kunt uitleggen wie je bent en waar je voor staat. *Sommige bewoners waren niet alleen maar negatief, maar gaven gefundeerd dingen aan waarvan je dacht; zijn we wel met de goede dingen bezig? We zoeken naar de wisselwerking; we willen de klant koning laten zijn, dan bedenk je een aantal zaken, maar wil die klant dat wel?* Met starters hebben we recent gesproken over hun wensen. Er is een huurdersplatform, voor de rest zijn er geen andere structurele overlegvormen met klanten. Wel is nagedacht over een adviesraad, maar dat heeft het niet gehaald.

Belanghouders

Partners en belanghouders zijn gelijk. Partners zijn zorginstellingen, gemeenten, aannemers. We hebben te maken met 5 gemeenten. Er is een nivo verschil in professionaliteit tussen die gemeenten en in de ligging. Die gemeenten hebben hun eigen ambitie en wensen en die stroken niet altijd met de zienswijze van HWW.

De relaties zijn belangrijk en van wezenlijk belang. De gemeenten gaan soms met andere (markt)partijen aan de slag, we kijken benieuwd of we de goede keuze hebben gemaakt. Dat heeft ook gevolgen voor andere zaken die spelen met de gemeente. Samen met zorgpartijen zijn we bezig te komen tot één H. W. Dan kunnen we afstemmen waar er gebouwd gaat worden. Welzijnspartijen zijn wat versnipperd. Met de grotere organisaties hebben we contact. HW wonen doet het vastgoed, we zijn actief in sponsoring om dingen mogelijk te maken. Met name gaan wij over de stenen. In 2005 was de mening van HW Wonen dat leefbaarheid primair de verantwoordelijkheid was van de gemeente. Later is dat veranderd.



Het ondernemingsplan legde U. later uit aan de stakeholders. *Dus minder de wens ophalen en die vertalen, maar meer opschrijven wat wij dachten dat dit het moest zijn en dat is later afgestemd met de stakeholders.* In de visitatie uit 2006 kwam naar voren dat U. goede dingen deed, maar vooral de dingen die zij goed vonden. De stakeholders moesten achteraf maar een beetje kijken. Bij de fusie is een ander ondernemingsplan gemaakt, veel meer vanuit onderop gemaakt. Consulteren van partijen, vragen wat die willen en dat hebben we meegenomen in het ondernemingsplan. De visitatie in 2011 heeft uitgewezen dat we daar van geleerd hebben.

#### Invloed van de wet en regelgeving

We houden ons aan de wet en regelgeving, maar varen daarbinnen wel onze eigen koers. De invloed van wet en regelgeving is er gewoon. Tot 2008 konden we er goed mee uit de voeten. *Maar je ziet langzamerhand regels op je afkomen, waarvan je denkt; wat gebeurt hier allemaal?* Voorlopig heeft dat geen effecten op onze activiteiten. Maar je moet wel over nadenken.

#### Externe lokale context.

We hebben te maken met 5 gemeenten. Er is een nivo verschil in professionaliteit tussen die gemeenten en in de ligging. De relaties zijn belangrijk en van wezenlijk belang. De gemeenten gaan soms met andere (markt)partijen aan de slag, we kijken benieuwd of we de goede keuze hebben gemaakt. Dat heeft ook gevolgen voor andere zaken die spelen met de gemeente.

Van een corporatie wordt verwacht dat zij zorg en welzijn ontplooiën. Dat gebeurt via Bende van 5, die denkt na over de regio H. W. Geluiden gaan op om te komen tot 1 gemeente binnen de H. W. en daar wordt over overlegd.

### Interview 7 case 3 Bestuurder

Bestuurder sinds 2010 van een corporatie van circa 10.000 woningen  
Uitleg van het gepresenteerde business model, is dit herkenbaar voor u? ja.

#### 1. maatschappelijke doelstelling.

*De opdracht van HW W –als enige aanbieder van laaggeprijsde woningen zonder concurrentie – in deze tijd, waarin mensen het steeds moeilijker hebben, een steeds dunnere portemonnee, wij het aan onze stand verplicht zijn een stapje extra te zetten. Meer doen als recht toe recht aan woninkjes verhuren. En het thema; wat is vitaal en wat is leefbaar dat is de interactie die we hebben met andere belanghouders, gemeente, zorg en welzijnsinstellingen.*

#### 2. interne organisatie

De instituten woningcorporaties hebben mensen gedrilled op een bepaalde manier. *Het gaat erom hoe je 21<sup>ste</sup> eeuw ondernemerschap – en dat heeft elke medewerker hier – hoe je dat gaandeweg vorm gaat geven.* De medewerkers krijgen niet de ruimte om buiten de regels om, de problemen op te lossen. Wel is het zo om situationeel, in bepaalde gevallen onder bepaalde omstandigheden af te wijken. HW wonen is geslaagd in het kweken van goodwill, er zit wel power in die organisatie.

Ik trof een enthousiaste organisatie aan, ontstaan uit 3 organisaties met eigen cultuur. Onduidelijk, onzeker over wat er gaat gebeuren. Voor sommige afstandelijk, omdat die gewend waren de directeur dagelijks te zien. In 3, daarna 2 kantoren en dat wordt 1 kantoor. Je moet processen en werkwijzen op elkaar afstemmen, manier van werken naar klanten en leveranciers gaandeweg stroomlijnen en uniformeren, een gezamenlijke strategie krijgen. Hoe kijk je aan tegen de toekomst van een woningbouwcorporatie? Fusie in 2004 en fusie in 2008. Visitatie rapport is niet af.

#### 3. verdienmodel.

B oordeel was gegeven door CFV, dat was gegeven op basis van de aangeleverde informatie van de fusiecorporatie. Nu hebben we een A oordeel. *Fusie leidt er toe dat de som van de drie corporaties kleiner*



*is dan de som van de afzonderlijke risico's van de corporaties. Niet alleen in financiën, maar ook in bemensing, deskundigheid, professionaliteit, in uitstraling, goodwill, slagkracht.*

#### 4. Klanten producten en diensten

We verhuren aan doelgroepen. We verkopen die woningen aan starters maar dat betekent dat we geen starters woning hoeven te bouwen. Er ligt nog een vraag op het gebied van leefbaarheid en de zorg. Dat pakken we op gemeenten en stakeholders, partners. Daar denken we met zo'n 25 instellingen –het pact van mijn hart- over na. Dat loopt tot 2020. Je houdt cultureel erfgoed in stand, je realiseert een functie of voegt er een functie aan toe waar behoefte aan is, meer in het maatschappelijke dan financiële rendement, Dat is een voorbeeld van , maatschappelijk rendement die het vermelden waard is, omdat dat soort activiteiten bijdragen aan vitaliteit. In kleine kernen kwamen mensen, de familie en kennissen kwamen erbij en dat droeg bij aan de vitaliteit van zo'n buurtchap.

#### Bestuurder

Het is belangrijk met je MT en middenkader de koers uit kunt stippelen. Ik was het boegbeeld, stimulator, initiator maar soms ook dienaar. Dienstig zijn aan dingen die moeten gebeuren. Persoonlijke karakters spelen dan een rol, profiel; senioriteit, compromissen en besluitvaardigheid. Je drukt je stempel. Het management tot een team smeden is ook een belangrijke rol. De neuzen, alle neuzen, dezelfde kant op krijgen.

*Het ondernemingsplan uitvoeren. De bestuurder bestuurt, de managers managen. De afdelingsmanagers hebben als meewerkend voorman de taak met hun afdeling te zorgen dat de dingen gebeuren. Net nog wat efficiënter, net nog wat klantgerichter en net dat profiel wat we willen hebben, dat we dat uitstralen.*

#### Management team

Onze verantwoordelijkheid als management is dat op die manier vorm te geven. We hebben veel aan onze fietstas hangen. Dat vraagt nogal wat inspanningen van de medewerkers.

#### Raad van commissarissen.

Iedereen is op 1 januari 2010 begonnen. Gemêleerd gezelschap en dat voldoet aan het profiel.

Speciale band met de voorzitter. Voor mij is dat een belangrijk aanspreekpunt.

Het vak commissaris staat onder druk, het kan ook fout gaan met alle consequenties. Dat zie je bij anderen. Daar gaan ze professioneel en nuchter mee om. De rvc zegt niet dat wat we wel of niet moeten doen, maar waar laat je de toegevoegde waarde zien? Als klankbord gebruiken we elkaar.

#### Invloed van de nevenstructuur.

Die is zo beperkt, dat het geen invloed heeft.

#### Invloed van klanten

Dagelijks heeft de klant invloed. Als de klant de producten niet meer wil, moeten we iets anders verzinnen. We hebben producten en klanten voor vandaag, maar we moeten die ook voor morgen hebben. In die zin houden we dagelijks rekening met de klant, in de zin van strategie en investeringsbeslissing, maar ook in de zin van wat is de dagelijkse klantgerichtheid die je probeert te etaleren?

#### Belanghouders;

Ondernemingsverenigingen, kamer van koophandel en Ito zijn partners. Je hebt elkaar nodig in dit karakteristieke gebied, bekend om zijn agrarische karakter, dus heb je met elkaar overleg over allerlei ontwikkelingen.

Gemeente; elke gemeente is anders en elke gemeente heeft andere belangen. Wij houden daar rekening mee, niet voor de volle 100%, we hebben primair ons eigenbelang. Maar we proberen samen met de



gemeente door één bril naar de H W te kijken. De gemeente betreft ons bij hun plannen. Onze inbreng wordt –naar mijn ervaring –uiterst serieus genomen.

Het podium waarop daar besluiten worden genomen is de gemeenteraad. Daarvan is de uitkomst ongewis.

Wet en regelgeving.

Wettelijk kader is belangrijk, maar geeft voldoende ruimte om je eigen specifieke invulling er aan te geven. Het bakent het speelveld af. En dat heeft invloed. Het hindert ons niet in het dagelijks werk. Door incidenten die er zijn, zie je neiging wet en regelgeving aan te scherpen.

Externe lokale context

H W. is nationaal landschap. Landschap om trots op te zijn. Gebieden in Nederland die in aanmerking komen voor aparte subsidies o.a. door Europa.

Er is veel bestuurlijke drukte, met 5 gemeenten en 5 gemeenteraden op een gebied met 90.000 inwoners. Met zoveel gemeenschappelijke regelingen, maar soms binnen die gemeenschappelijke regeling andere accenten en interpretatie worden gelegd (voorbeeld urgentieverklaring).

Krimp dreigt in onze regio. Dat heeft gevolgen voor vitaliteit, instandhouden van voorzieningen en toekomstperspectief, (eigenbelang). De leeftijdsgrens van oud wordt hoger, mensen blijven langer vitaler.

### Interview 8 Case 4 lid management team.

Door fusies circa 19.000 verhuureenheden in twee steden. Lid van het MT sinds begin 2000.

1. maatschappelijke doestelling.

Zorgen voor de ontwikkeling van de bewoners binnen een bepaald gebied van twee steden, met name in de wijken waarin wij bezit hebben. Dat kan in allerlei facetten en stijgingsroutes, wonen leren werken of wonen zorg en welzijn. Voor sommige wijken een ruime taak opvatting willen houden en voor andere wijken een hele beperkte. Wij gebruiken de effecten arena om de opbrengsten te bepalen

3. Waarde creërende activiteiten

Activiteiten.

Wonen, leven zorgen en groeien. Het speelveld blijft ongeveer gelijk, alleen gaan we onze spelers gericht inzetten. Zorg: Maar van die ouderwetse verzorgingshuizen die moesten omgeturnd worden en daar zijn we toen een samenwerking mee begonnen om daar antwoorden op te vinden.

Het zit veel meer in een overtuiging van als je werk wilt maken van zo'n stijgingslijn dat het niet alleen blijft bij het belijden van alle mooie verhalen eromheen maar dat je het ook moet doen. Het is meer zoiets vanuit een overtuiging en een visie gewoon beginnen.

Interne organisatie

Management contractbespreking. Dus wij zijn heel scherp naar elkaar toe in de discussie over de randvoorwaarde en kaders van wie, wanneer, wat gaat doen en wat moet het dan opleveren en wat mag dat kosten. *Ik vind dat wij wel een aardig staaltje uitgebalanceerd team zijn.* En we kunnen elkaar met de relatie elkaar altijd in de ogen kunnen blijven kijken.

Ja, dat heeft ook te maken met dat je als je als organisatie ambitieus bent. Maar je hebt ook remmers nodig. En je ziet dat we zoekende onze weg wel aan het vinden zijn. Van jullie willen zoveel, allemaal nu en allemaal anders dat is allemaal leuk en aardig maar ben je nog bezig met het ene begin je weer aan de andere. Dat is wel iets want ik continu terug krijg. Wij zijn scherper naar mensen toe in onze beoordeling geworden, we zitten veel meer op prestatie afspraken naar mensen te kijken. En de wereld verandert continu, dus je hebt competentie op orde gebracht in deze wereld, maar deze wereld vraagt misschien wel weer net een andere competentie.

Leren en ontwikkelen.



Medewerkers worden opgeleid als coach om stagiaires op HBO en VMBO te begeleiden *in de hoop dat je daardoor jonge mensen weerbaar maakt , dat er een toekomst bestaat*. Futura is begonnen met kennis uitwisselen. Het is een soort kennis laboratorium en dat leidde ook tot inkoopvoordelen. We zijn ook de A. academie hier begonnen. Dat is een intern leerprogramma elk jaar.

### 3. verdienmodel.

In een ondernemingplan traject hebben we zitten sparren van: *zou het nou niet aardig zijn als wij een verdienmodel bedenken die echt zo vernieuwend is zoals bijvoorbeeld eerst easyjet begonnen is*  
Als je kijkt naar economische omstandigheden dan is het natuurlijk dat *je voor het Re monopolist* werd want je bent daar eigenlijk de enige partij in het lage segment , het betekent in het beheer weer wat risico. Wij hebben een risico management hier en wij hebben een algemene methodiek van Achmea .

### 4. Klanten, producten en diensten.

#### Klanten

Wij krijgen altijd van die koffiegesprekken terug, van we dachten: *mensen gaan klagen over het schilderwerk , over dingen maar het ging veel meer over van ik heb geen contact meer met de burens en vereenzaming en dat zijn toch wel pijnlijke dingen.*

*Dus toen zijn we die stijgingsroute van wonen leren werken die hebben we toen was serieuzer ingezet.* We zijn ook met basisonderwijs bezig gegaan met de uitdaging jonge kinderen en begeleid door coaches uit onze organisatie , medewerkers die een coachingstraining kregen met kinderen op pad gingen en daar een preekje gingen doen ofzo.

#### Producten

Wij vinden ontmoetingen in buurten en wijken erg belangrijk. Dus wij vinden dat die voorzieningen van wijkhuizen , zeker in onze aandachtswijken, van groot belang zijn.

#### Bestuurder

De visie van de bestuurder is heel wezenlijk en misschien wel doorslaggevend. Je ziet ook terug in alle geleidingen van het bedrijf. Managers, middlemanagers en mensen die daaronder zitten en snappen dat de wereld dynamisch is en moet veranderen. En dat je dan ook een beweging mee moet maken.

#### Management team

En wij besluiten als BMT gezamenlijk hoe gek het ook klinkt , want formeel is het een bestuur en een bestuursbesluit neemt.

Dat zie je vanuit het management, dat zijn vaak de cultuurdragers van een club. Dat zit hem dan in een directeur-bestuurder die enorm gedreven is en als lokale ondernemer de boer opgaat , maatschappelijk en lokaal ondernemerschap.

#### Raad van Commissarissen.

Door fusie was het onmenselijk is om met een heel nieuw team te starten want er moet ook historisch besef blijven zitten in zo'n raad van commissarissen. We hadden eerst 3 termijnen staan maar dat hebben we toen aangepast, er zit de laatste 4 jaar meer dynamiek in dan het wisselen RVC.

Het profiel van de RVC is gemêleerd. Ja je wilt een hele brede kijk terug krijgen Dus we proberen uit alle professies, dat je ook de reflectie krijgt uit meerdere invalshoeken. Maar het gaat juist om die spanning waar de verschillende contexten krijgen dan wordt het ook leuk.

#### stakeholders

Dat heeft ook te maken met de stakeholders in buurten en wijken , waarbij je ook heel scherp die gesprekken moet voeren van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Wat willen wij in deze wijk gaan bewerkstelligen en wat vragen we dan van jullie? Want jullie vragen dat aan ons en willen dat graag voor jullie doen maar dan vragen we voor jullie ook een bepaalde inzet om het doel te bereiken.





Nee ,H P is onze front office geoutsourced met wonen zorg en welzijn.

De rol van de gemeente dat is heel prominent. Daar zie je ook dat de gemeente heel erg aan het zoeken is geweest naar welke rol hebben ze nu. Als initiator , regisseur of facilitator. Ik heb soms het gevoel dat wij meer regie hebben , dan dat je denkt van *had de gemeente dat niet moeten doen eigenlijk*. Wij denken dat wij meer competent zijn dan wat er met wijken en buurten moet gebeuren dan dat de gemeente dat doet. Maar dat is aanmatigend .

Klanten

Ja dat is bij ons een hele discussie over zeggenschap over meedoen en participatie. Als een oud paternalist in de woning corporatie , want wij weten wat goed voor de buurt is. *De zeggenschap gaat pas werken als het er toe doet , als het gaat over dingen waar die mensen echt last of gemak van hebben , dan komen ze wel en weten ze echt wel wat ze willen*. Dus iedereen zit daar een beetje in te zoeken , en het is nog steeds een zoektocht.

Ja want we hebben een discussie gehad over een *buurtcorporatie , want wat het dan precies is*. Je moet je is afvragen of je nou voor bewoners bent of van bewoners bent. Een buurtonderneming Vice Versa en die coördineert gericht de activiteiten voor de ontmoeting ook , dus ook het wijkhuis heb je daar. En die mensen monitoren ook de ontwikkeling in die wijk:, waar is de vraag naar , welke typen en dat komt weer bij ons terecht en dan zet je de spanning van om te weten wat een wijk wil en wat een buurt wil.

Invloed van wet en regelgeving.

*Er zit bij ons iets in dat wij de grens opzoeken van het toelaatbare , dus wij hebben een makelaardij*. Wij zoeken regelmatig de grens op , als je echt kijkt naar de beperkingen dan is het toch echt de financiële gevolgen van wet en regelgeving.

Externe lokale context.

We zien partners terugtrekkende bewegingen maken. En tot anderhalf jaar geleden groeide de natuurlijke neiging bij ons van: als jullie terug schuiven dan moeten wij kennelijk opschuiven om prestatie waar te maken. En dat zal waarschijnlijk anders gaan worden , voor nu en in de toekomst. Dus moet je je gesprekken met die stakeholders scherper in maken.

### Interview 9 case 4 Bestuurder

Directeur bestuurder sinds eind jaren 90.

Uitleg Business model woningcorporaties is dit herkenbaar voor u? ja.

1. Maatschappelijke doelstelling.

We zijn een op lokaal omgeving gerichte buurt en wijk corporatie.

2. waarde creërende activiteiten.

Activiteiten.

Voor ons zijn we voortgegaan op de drie stijgingsroutes van de WRR op het terrein van ontmoeten, fysieke leefbaarheid en individuele ontwikkeling en groei. Bijv. in K wonen leren werken en in de K het ontmoeten veel meer een item is.

Interne organisatie

We zijn met 7 binnen het management team inclusief bestuurders. Twee managers Wonen, control en financieel beleid, bedrijfsvoering en projectontwikkeling. Vrij platte organisatie en grote laag middenkader met grote afdelingen. Dat zijn de schakels tussen binnen en buiten, met sterke nadruk op team manager wijkontwikkeling en manager Wonen en in toenemende mate financiële beleid en control functie. Daar gaat veel effort in. Wat 5 jaar geleden nog goed genoeg was, is dat nu niet meer. Wij hebben ook





bijgeschoold op risicomanagement, treasury, informatievoorziening om goed te kunnen sturen. Daar hebben we ons in ontwikkeld.

Hoe vindt A. balans tussen innovatie en going concern?

De veranderingen (daed-niet daeb, treasury, risicomanagement, fiscale strategie) zijn sneller en intenser. Dat vraagt meer specialisme dan generalisme. Wij zijn van flinke schaal, maar ook wij hebben moeite met het tempo van de aanpassingen, er is een opwaartse druk op een hoger nivo van de mensen. Het zakelijker worden, cash flow sturing leidt tot andere sturing. Daar loopt in ons MT traject ook een heel traject op over de vraag; hoe stuur je dit bedrijf: Scherp op de inhoud, zacht op de relatie. Bij een mismatch kunnen we niet anders dan afscheid nemen van elkaar.

Leren en ontwikkelen.

Futura levert innovatie op het gebied van wijk en buurtbeheer, omgaan met stakeholders en zo. Daar vindt tevens inkoop plaats. De A. academie gebruiken we voor het ontwikkelen van de organisatie en daar gebeuren drie dingen; informeren, leren en ontwikkelen. Maandelijkse bedrijfslunches is een onderdeel hiervan. Dat is verplicht. Daarnaast zijn er colleges; dit is wat wij nodig hebben dit jaar. MD (management develop programma) doen wij ook. Maar ook individuele vaardigheden en vakinhoudelijke cursussen. Vier jaar geleden hebben wij stages en leerwerkopdrachten aangeboden met voorkeur aan de laagste nivo's, met name veel mbo en veel vmbo-ers. Ook hbo-ers lopen hier rond, maar dat is niet zo lastig.

Belanghouders

Dat is heel belangrijk voor ons, dat moet een tweede natuur zijn voor mensen die een externe rol hebben. We borgen het lokaal. *Eerst lag dat bij het MT, maar daar zit het hem niet. Het ligt juist in de wijk, daar moet het gebeuren.* De teammanager wonen moet in contact komen met de teammanager van een welzijnsinstelling. *Het is strategisch verankerd in beleid, maar zeker in het middenkader is het belangrijk.* We zijn al een paar keer gevisiteerd. Belanghoudersmanagement vormen een belangrijk onderdeel daarvan. Wij bieden het platform waar ze elkaar ontmoeten en waar we ons nieuwe beleid –wat net is vastgesteld- bespreken.

3. verdienmodel

Ons business model is een eindig model. De opgave is; hoe krijg je dit in de toekomst gecontinueerd? Ons business model wordt dan een rendement halen uit de bestaande voorraad en die plus die we overhouden dat is inzetbaar voor onrendabele toppen en niet meer dan dat. De afgelopen 10 jaar hebben we de herstructureringsopgaven kunnen doen omdat de verkoop met Koopgarant zo goed liep.

*Het verdienmodel heeft heel veel invloed en maakt heel veel uit wat je kunt doen.* Ik ben nu als bestuurder heel erg bezig de financiële sturing van het bedrijf. We zagen het wel aankomen. De onrendabele toppen, mooi dat we dat al die jaren hebben kunnen doen en heeft geleid tot mooie wijken in R., maar dat kan niet meer. Je moet een andere richting in.

De prijs en kwaliteit moet meer in verhouding komen en de onrendabele toppen moeten omlaag. Onze huren hebben we opgetrokken van circa 65 (we hoeven geen kadootjes uit te delen) naar 75 % van de maximaal redelijke huur. Dat moet ook, anders gaat het business model niet werken. *We moeten niet de woning subsidiëren, maar de mensen die in die fase van zijn leven die subsidie nodig heeft.*

4. Producten en diensten en klanten.

Producten en diensten

De product ontwikkeling is hoog. Nieuwe producten worden toegevoegd en later ook weer afgevoerd. Bij elkaar hebben we een concept ontwikkeld, waarbij de klant kon kiezen in een huur of koopvariant, wat bij de klant past. Als Huur op Maat de nek wordt omgedraaid en als Huurvast geen zin meer heeft omdat de jaarlijkse huurstijging boven -inflatoir is, als Koopgarant zijn plafond heeft bereikt (700 tot 800 woningen) vanwege balansverplichting (gevolg balansverlenging voor solvabiliteit) en terugkoopplicht (stel dat je in



een jaar meer moet terug kopen dan verkopen) , dan heb je geen concept meer waaruit mensen kunnen kiezen. Het concept is nog steeds ideaal, maar externe omstandigheden maken het ons onmogelijk.

#### Klant

De klantoriëntatie was in die periode iets hoger dan nu. Het collectieve belang is opgewaardeerd ten opzichte van het individuele belang, een goede 7 voor KWH is goed genoeg. Onze dienstverlening is niet uitgebreid met individuele producten. Door mensen te hebben in de wijk. Onze mensen zijn in de wijk, het aantal m2 van het kantoor is geslonken.

#### Bestuur

De finale afweging komt van het bestuur maar komt tot stand in overleg met wat de samenleving vraagt. We stappen altijd naar partijen en met stakeholders. Overleg met de partijen; wij zien dit, herkent u dat? Wij zien deze ontwikkeling, herkent u dat? Wat vindt u ervan? Daarop worden wij beïnvloed. Wij zien het anders of wij zien hetzelfde. In de totstandkoming van onze keuze zit vrij veel beïnvloeding.

*Eerste jaren alleen bestuurder, vervolgens collegiaal, dan weer alleen bestuurder en dan weer collegiaal bestuurder. Wat is het effect op het business model?*

Ik ben geneigd te zeggen, geen invloed, maar het is het wel. Het bestuur besluit in gezamenlijkheid. En zeker als het een groot bedrijf is, is het goed dat er 4 ogen zijn om keuzes te maken. Zeker bij grote corporatie ben ik zeker voorstander van een collegiaal model. Een model waarin je je kritische tegenspel goed regelt, anders ga je in jezelf geloven. Dat is niet goed.

#### Management team

De invloed van het management is fors. We hebben een gekwalificeerd management team. Daar zitten goede mensen. Het is stabiel, er is weinig verloop.

#### Raad van Commissarissen.

Belangrijk, goed toezichhoudend orgaan. *Alle aandacht gaat naar toezicht, maar ik vind dat je met toezicht achteraf nooit kunt oplossen wat met besturing vooraf verkeert gaat.* Er is nog veel te doen aan fatsoenlijke (kundige) besturing en fatsoenlijke (kundige) bijsturing en tijdige bijsturing.

Er zitten vrij veel generalisten. En gemêleerd. *Er zit een stabiele lijn in onze rvc, daar veranderde de komst van een nieuwe voorzitter niets aan.* De rvc ontwikkelt zich ook.

#### De nevenstructuur

Dat is vrij beperkt. Dat moet je overzichtelijk houden. Dat leidt niet tot andere activiteiten.

#### Belanghouder.

Tot voor een paar jaar geleden waren de enigen die nog in de wijk zijn gebleven zijn de school en de corporatie. Een aantal jaren is dat nu aan het draaien, de wijkagent, de gemeente, maatschappelijk werk en opbouwwerk waren uit de wijk en zijn nu aan het terugkomen. Onze wijkbeheerder en wijkconsulenten hebben geen eigen buro, die moeten buiten zijn, daar is het te doen.

We proberen het cement te zijn. In de wijk W. hebben we een buurtonderneming gestart, dat is vallen en opstaan. We hebben daar wel het nivo bereikt, dat met 4 partijen die het hart vormen van welzijn en maatschappelijkheidprogramma, werken iedere dag met elkaar. En die gaan samen met een overkoepelende manager, die de mensen aanstuurt. Het is het derde jaar. Je hebt die tijd nodig. En met vallen en opstaan, die mensen willen wel. Maar ze krijgen de achterban moeilijk in beweging. Om daar iets voor elkaar te krijgen. *Dat is echt mega ingewikkeld, ik heb dat onderschat en je moet even doorzetten. Op een gegeven moment gaat het lopen.*

Iedere partij draagt financieel bij. Nu wordt het spannend, in deze tijd van bezuinigen. Hoe gaan we dan met de stakeholders om? Daar hebben we ook een ontwikkeling in doorgemaakt, een jaar of tien geleden



namen wij die taken en zo over. Wij stapten in dat gat. Dat doen we nu niet meer. *We vragen wederkerigheid. We gaan geen gaten dichtmaken die anderen laten vallen. Daar zijn we zakelijker in geworden.* En inzetten naar vermogen.

De klant

Ik heb zelf twee jaarlijks gesprekken met de woonconsulenten; hoe voelt die wijk, wat is de temperatuur van de wijk? Waar maak je nou zorgen over? Wij voeren bewonersgesprekken.

Nou, niet zo vaak nieuwe inzichten, maar toch inzicht dat heel veel mensen eenzaam zijn, een kleine wereld hebben en moeite hebben het hoofd boven water te houden. *Verandert het business model hierdoor?* Nee, het verandert niet het business model van de huurwoning. Het verandert wel het inzicht om die wijk steeds een goede leefomgeving te laten zijn. Voor de ene wijk hebben we bewust voor nieuwbouw gekozen en voor een andere wijk bewust niet.

*Het wezen van de corporatie is dat het erom gaat te komen tot strategische keuzes zijn wel hele kleine dingen, met je benen in de wijk te staan, te zorgen dat je als management in verbinding blijft met wat er gebeurt in de wijken. Dat hoeft niet per se de directeur te zijn, maar kan ook de vestigingsdirecteur zijn. Je moet wel weten hoe het zit in die samenleving.*

Wet en regelgeving.

Dat beperkt de activiteiten en daarmee het business model behoorlijk. Dat is niet goed of slecht, maar het vergt aanpassingen.

Externe context;

We zitten in een krimp gebied. Het gaat in deze regio niet om nieuwbouw en herstructurering, maar op het energie zuinig maken van de bestaande voorraad, omdat dat mijn enige manier is om de woonlasten van de bewoners te beïnvloeden. Daar sturen wij op. In de afgelopen 10 jaar is dat veranderd, maar onze opdracht was toen ook anders, met 3 probleemwijken.

### Interview 10 Case 5 Lid management team

Werkzaam als controller en circa 5 jaar bij deze corporatie.

Korte uitleg van het Business model voor corporatie. Is dit herkenbaar voor u? ja.

1. maatschappelijke doelstelling.

*Als Z geven we mensen een basis om hun eigen leven vorm te geven.* Het dak boven je hoofd (huisvesting) is dan de kerntaak, maar wij vinden het ook onze taak en verantwoordelijkheid een bijdrage te leveren in zorg en we bieden maatschappelijke ondersteuning. Dat houdt in dat we een taak hebben om mensen te helpen en het doel is samen met onze partners de juiste ondersteuning te bieden in de keten wonen leren werken en in de keten wonen zorg.

2. Waarde creërende activiteiten.

Activiteiten en interne organisatie.

Wonen, leven, zorgen en groeien. We hanteren een organisatiefilosofie waarbij het gaat om resultaten te boeken. Zoektocht vanaf 2007 om samen met de medewerkers om de klantvraag centraal te stellen. We willen geen standaard concept, maar we leveren maatwerk aan de klant. Dat betekent ook iets voor de competentie en vaardigheden van de medewerkers. Die moeten om kunnen gaan met onzekerheden en zoeken naar mogelijkheden om een probleem op te lossen. Dat loopt nog steeds. In 2011 is de front office aangepast. En in 2012 de back office.

In het MT worden de besluiten genomen en gedragen. Uiteindelijk is de bestuurder verantwoordelijk, maar de besluitvorming vindt altijd binnen het Mt plaats.

Er zijn 3 afdelingen met 3 managers; klant wonen, bedrijfsondersteuning en finance en control. We maken een teamstrategie en dat is de strategie van heel de onderneming. De rol van MT is zowel beleidsvoorbereidend, bepalend als uitvoerend. Dat is statutair verankerd. De controller is aanwezig bij de



RVC vergaderingen, behalve als het gaat om zaken waar bij de RVC optreedt als werkgever van de bestuurder. De relatie RVC met het bestuur kenmerkt zich door transparantie en integriteit. De controller heeft daar een speciale rol in.

### 3. verdienmodel

De financiële voorwaarden zijn mede bepalend.

### 4. Klant en producten en diensten.

Allereerst willen we weten wat de wensen van de mensen zijn. Wat willen ze en wat kunnen ze. Vervolgens komen de voorwaarden van Zayaz, wat kan en wil Zayaz. En tot slot nemen we mee; wat vraagt de stad? *We gaan nu met de huurders vantevoren in gesprek.* We willen geen standaard concepten meer uitrollen over de stad. We willen een mix. Bij nieuwbouwprojecten passen we dit ook wel toe. *De mensen zijn niet gek, ze weten echt wel waarover ze praten. Telkens zijn we bereid na te denken over de werkelijke vraag van de burger. Maar daarvoor moet je wel de relatie aangaan met als doel de burger zelf de regie in handen te geven.* Dit is een langdurig proces. De organisatie is zo'n 4 tot 5 jaar bezig om in die richting te komen. We zijn er nog lang niet, maar we gaan wel die kant op.

#### Bestuur

Het bestuur en de leiding zijn verantwoordelijk hiervoor en zij bepalen hoe het er aan toe gaat. Die basis filosofie moet gedragen worden door alle geledingen van de organisatie. De leiding moet het goede voorbeeld geven.

#### Management team

De managers moesten ruimte bieden aan hun medewerkers om hun taak te kunnen verrichten. Verticale sturing wordt losgelaten en er wordt overgestapt op horizontale sturing. Dat gaat niet vanzelf, maar gaat moeizaam en kost pijn.

#### Raad van Commissarissen.

De RVC houden toezicht op datgene wat de corporatie uitdraagt. De RVC heeft ruimte geboden aan de bestuurders om hun visie over te brengen en uit te voeren. Governance speelt een grote rol binnen de organisatie en verantwoordt zich daardoor beter. De controller heeft een speciale taak, die is statutair verankerd. De controller ziet er op toe dat het bestuur informatie tijdig, juist en volledig aan de RVC meedeelt. En dat de besluitvorming plaats heeft gevonden daar waar het thuishoort. Statutair of via reglementen is vastgelegd wat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn van de verschillende organen. We hebben een tweehoofdig bestuur en eind 2011 en begin 2012 bleek dit model uitgewerkt. De RVC heeft haar verantwoordelijkheid als werkgever van het bestuur genomen en gevraagd aan het bestuur op te stappen. Recent is dat ook gebeurd.

#### De nevenstructuur.

Dat is eigenlijk niet groot en niet zo belangrijk. Daar worden geen initiatieven ontplooid.

#### Klant.

De klant is iedereen die een probleem heeft om zelfstandig op de woningmarkt te opereren. Dat kan een probleem bij de klant zijn, die niet daartoe in staat is. En dat kan een probleem van de woningmarkt zijn, dat er geen of te weinig producten zijn. Op die categorie wil Zayaz zich richten. In de hedendaagse problematiek betekent dat Zayaz zich meer en meer focust op de klanten met een inkomen tot € 43.000.

#### stake holders en partners.

We onderscheiden 3 typen belanghouders. Dat is eerst de huurbelangenvereniging. Die hebben een grote invloed op ons handelen. De tweede is de gemeente. De invloed is te vergelijken met de invloed die de hbv bij Z heeft. Ten derde: Partners zijn met name maatschappelijke instellingen op de diverse gebieden waar



we mee samen werken. Dat is een uitgebreid palet van instellingen. Voor elke instelling is dat weer anders. Dat is afhankelijk hoe die instelling zelf opereert en hoe zij tegen allerlei zaken aankijken. En wat zij kunnen qua wet en regelgeving, budget etc. We proberen als Zayaz dat op dezelfde wijze te doen als bij de hbv.

#### Invloed van de wet en regelgeving

Die is groot. Nu is het zo dat er fors beslag wordt gelegd op de financiële middelen. Dat betekent niet dat de activiteiten niet worden uitgevoerd, maar het gaat niet via de verlies en winst rekening van de corporatie. We zoeken andere partijen om de activiteiten wel mogelijk te maken en te realiseren. Doel blijft gehandhaafd, de manier waarop wordt anders.

#### Externe lokale context:

Werk in een stad met probleemwijken.

### Interview 11 case 5 lid management team

Werkzaam sinds 2009 bij deze corporatie als manager klant en wonen.

#### 1. maatschappelijke doelstelling.

Mensen laten doen in en aan de samenleving. We zijn geen welzijninstelling, maar we zoeken wel de verbinding met zo'n instelling als dat nodig is in de wijk. Steeds meer samenwerken om het meedoen in en aan de samenleving van onze huurders te verbeteren. Verbinding zoeken.

#### 2. Waarde creërende activiteiten.

Activiteiten;

Wonen, leven zorgen en groeien.

#### Interne organisatie

We hebben geconstateerd dat in 2008 de dienstverlening aan onze klant onder de maat was. Besloten is een manager aan te stellen voor klant en techniek. We hanteren een plaatje of model van de omgekeerde pyramide. De medewerkers werken het liefst onafhankelijk van je leidinggevende, veel meer samen, horizontaal. En verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie. Daar hoort een cultuur bij, die zo weinig mogelijk regels heeft. Van bureaucratische instelling naar een flexibele organisatie.

We hebben een afwijkend organigram. Er is een reorganisatie geweest in 2010- na mijn komst- en het ziet er nu zo uit: Raad van Commissarissen – Raad van Bestuur – afdeling bedrijfsondersteuning (circa 30) – afdeling klant en wonen (112) – een afdeling finance and control (8). En een bv vastgoedontwikkeling. Dat hebben we gedaan omdat, zij die met de klanten bezig zijn, hebben de lead

#### 3. verdienmodel

De nieuwbouw gaat slecht, appartementen worden niet meer verkocht. Eengezinswoningen een beetje. Projecten lopen niet en worden stilgelegd. Het enige wat nog loopt is zijn mge constructies zoals koopgarant en slimmer kopen.

Zayaz heeft een standaard verdienmodel; opbrengsten uit huren en verkopen, de grootste kosten onderhoud, bedrijfskosten en rente. Dit model staat onder druk. We moeten de komende tijd leren denken in scenario's. Hoe bepaal je het maatschappelijk rendement bij zayaz? Niet. Dat zie je terug in de tevredenheid in de maatschappij over jou. Dat loopt via visitatie.

#### 4. klanten, producten en diensten

De klanten zijn de huurders in Den Bosch. Ons gebied is afgebakend. Ook kopers en toekomstige huurders zijn klanten. De belangrijkste doelgroep zijn de circa 15.000 huurders. We hebben overleg met bewonersgroepen, we doen aan klantenpanels, we hebben bewonersorganisaties, we hebben een overkoepeld orgaan. Veel activiteiten met huurders om op te halen waar behoefte aan is.



Systeem en regels van woningtoewijzing vindt plaats door samenwerking en afspraken met gemeente, koepel van bewoners en de corporaties.

Producten.

Huur en koopwoningen. We leveren zelf geen zorg, we hebben wel huisvesting. We werken samen met zorginstellingen, we zetten de komende tijd sterk in op extramuralisering. Afspraken maken met de zorginstellingen, dat er zorg geleverd wordt in wijken buurten. Daarmee kunnen de huurders zo lang mogelijk in hun woning blijven wonen.

Bestuur

Elke werknemers zou de missie en visie op termijn moeten kunnen dromen en snappen. In principe is het de taak van het bestuur en mt, vooral van het bestuur, om een sterke visie neer te leggen. Het management ondersteunt dat en vertaalt dat naar activiteiten. Die moet de visie uitzetten.

Management team

Bij Z. is dat opgenomen in de statuten, dat is wel bijzonder. Dat komt uit het verleden. We hebben afgesproken dat besluiten altijd in MT verband worden genomen. Mt leden hebben op deze manier zeggenschap.

Raad van Commissarissen

RVC heeft een belangrijke taak in het toezicht houden op het bestuur. Zij stellen de bestuurders aan en sturen ze naar huis. En ze kunnen besluiten van bestuurders goed- en afkeuren. De samenstelling heeft wel invloed op het beleid. Er was weinig aanleiding van de rvc om zich te mengen in het beleid. In 2007 is dit bedrijf ontstaan uit een fusie en de twee bestuurders wisten goed waar het naar toe zou gaan. De afgelopen tijd heeft de raad van commissarissen geen invloed gehad. Het bestuur heeft grote inbreng.

Invloed van de nevenstructuur

Het is geen organisatie voor nieuwe ontwikkelingen, maar uitvoeren van opdrachten.

Klant.

Ja, huurders moeten meer zeggenschap hebben over de corporaties. Het model van de Rabobank is prima. Het zijn de huurders die dan bepalen. En als het aan mij ligt gaan we binnenkort in Den Bosch naar een overeenkomst met huurders die niet gebaseerd is op adviesrecht, maar op instemmingsrecht.

Belanghouders

Bij de totstandkoming van beleid spelen ze bijna geen rol, dat is heel matig. We werken wel naar duurzame afspraken toe. We zijn net begonnen met keten samenwerking, maar dat dan kon veel beter en meer.

Wet en regelgeving.

De positie van de corporatie in dit land is een hele rare. Ze zijn zelfstandig, maar je hebt eigenlijk niet zoveel te vertellen. Als de overheid in wil grijpen, dan kan dat en daar hebben de middelen. En daarmee blijft het voor bestuurder onzeker; welke kant gaat het op? Je hebt de koers niet meer in de hand, er wordt elke keer door de overheid ingegrepen. Of het nou regels vanuit Brussel zijn, of zo meteen de heffing moeten betalen, dat nekt ons. Dat neemt de investeringskracht van de corporaties af. Dat dwingt je na te denken over andere oplossingen.

Externe lokale context

De corporatie opereert in een grote stad met enkele probleemwijken en bevindt zich tussen die drie velden, overheid, maatschappij en markt. Het is goed zoeken, laveren wat je positie is.





## Interview 12 met Expert in Delft.

Ik ben vanaf mijn afstuderen al werkzaam in onderzoek voor met name de woningbouwcorporaties. Daarnaast ook in onderwijs. Ik ben kind van de verzelfstandiging in professionele zin, in 1996 afgestudeerd, net na de verzelfstandiging. Sindsdien onderzoek gedaan naar zaken waarmee corporaties zelf zaten, waarderingvraagstukken, organisatie inrichting, risicobeheersing, taakopvatting dat soort vraagstukken.

Wat is in uw ogen een business model?

Het is een model waarmee je begrijpt hoe je organisatie eruit ziet en waarmee je kunt sturen. Een model is een vereenvoudiging van de werkelijkheid en je probeert de relevante zaken te pakken, waarmee of waarop je wilt sturen. Uitleg mijn model. Ik kan me daar veel van voorstellen, dat kun je ook als een weergave van een business model zien.

Verschil tussen creëren van waarde voor een klant en het doel van een organisatie?

Het idee uit de commerciële en consumenten marketing is niet te vertalen naar een op een naar de corporatie sector. Vastgoed staat langer, corporaties hebben te maken met cycli van klanten, die onbekend zijn omdat die pas over 5 of 10 jaar gebruik gaan maken van het product. Een ander punt is dat corporaties vanwege een maatschappelijke doelstelling wat breder kijken dan het belang van de individuele klant. *Corporaties kunnen -tenzij ze oneindige middelen hebben - nooit sturen op maximaliseren van de toegevoegde waarde van een individuele klant.* Daar hebben ze het geld niet voor. Als maatschappelijke ondernemer werken corporaties voor brede gemeenschappen en niet voor kleine gemeenschappen, laat staan voor individuen. Ze werken ook voor individuen, ook voor kleine gemeenschappen, maar zeker ook voor het bredere geheel. *In die driehoek levert dat competing of strijdende waarden met zich mee.* De overheid heeft zijn logica en wensen, die in verkiezingsprogramma staan of wil in een bepaalde wijk wat realiseren, dat kan leiden tot voorkeuren die niet in het belang zijn van markt of financiële belang van de corporatie, of van de gemeenschappen. *Dat betekent dat je in dat spanningsveld gaat kijken; ga ik de overheid tevreden stellen en neger ik de rest of ga ik de overheid een beetje tevredenstellen en ga ik me bezighouden met het maximaliseren van de gemeenschap of op die markt. met dat soort belangenverschillen moet je weten mee om te gaan.*

1. wat is volgens u de taak en verantwoordelijkheid van een corpo?
2. wat is het doel van een corporatie en wie bepaalt die doelen?

Dat is uiteindelijk voor een belangrijk deel wettelijk ingekaderd. Corporaties hebben veel ruimte, maar het is geen open ruimte. Kerntaken zijn kwalitatief omschreven in bijv. BBSH. Corporaties zijn flink aan handen en voeten gebonden. De missie en visie, maar als die goed leest staat er eigenlijk; we zijn er voor betaalbare huurwoningen voor mensen die dat niet op eigen kracht kunnen, en wordt een beetje opgedirkt met leefbare buurten en dat soort dingen. *Dat is voor een belangrijk gedeelte in kwalitatieve zin bepaald door dat kader.* Wat ze doen en welke activiteiten ze verrichten - dat is eigenlijk jouw onderzoek - *dat is afhankelijk van het samenspel van interne voorkeuren, interne logica van het management, interne logica van de directeur bestuurder, en wat de externe omgeving wel of niet wil.* En daardoor ook legitimeert dat het gebeurt, omdat ze het laten gebeuren of dat ze erom vragen dat het gebeurt.

3. Op wiens behoefte stemt u de producten af?
4. Wat is de rol van de klant hierin? Wie is de klant eigenlijk ?
5. Welke producten kom je zoal tegen?

De breedte van producten van de corporaties moet je niet overdrijven. Ze doen wel veel projectjes, *dan is in essentie het gros verhuur en verkoop van woningen, onderhouden, investeren in de woonomgeving, aantrekken van leningen de bedrijfsvoering op orde houden. De taken die genoemd zijn in BBSH, dat is de bulk. De overige projecten doen ze wel, maar hebben financieel gezien, weinig waarde.* Er is een verschil in logica, verhalen en andere manieren van presenteren. *Tegelijkertijd zijn door de bank genomen het*



*bedrijven die woningen verhuren en verkopen, herinvesteren en onderhoud plegen. Als je er weer droog naar kijkt, dan zijn de verschillen weer niet zo groot.*

*Bepalend is de context wat voor soort beleid wordt gevoerd.*

De distributie vindt plaats op geijkte manieren. Verhuur via aanbod internet aan woningzoekenden.

Verkopen via taxateur, makelaar en notaris.

6. Wie zijn de belanghouders en wat is de invloed van belanghouders?

Sympathie opwekken bij huurders is ontzettend lastig tegenwoordig voor corporaties. Dat is mijn indruk. Dat heeft te maken met de vervreemding die ontstaan is vanaf de jaren negentig met huurders. Dat heeft te maken met het feit dat corporaties commerciëler zijn gaan praten. We maken de instituten marktgericht. De instituten zijn aangemoedigd om dat te doen, die zijn meer als bedrijven gaan praten en handelen. Vroeger waren het verenigingen. Mensen waren en voelden zich lid. Nu is het vraag en aanbod en is een beetje op afstand van elkaar en is het een zakelijke verhouding geworden.

*Een anders iets is dat er ligt voor de lage inkomens én voor de huishoudens met lage midden inkomens.*

*Samen met de financiële belangen die er nu liggen, leidt dat er toe dat corporaties de aandacht verschuiven naar de lage midden inkomens. Bij huurverhoging en mutatie overhevelen van de voorraad (van DAEB naar niet DAEB). Dat is moeilijk uit te leggen, omdat de vanzelfsprekende legitimiteit ligt bij de lage inkomens.*

*Betekent dat dat als je er voor zorgt dat de primaire doelgroep voldoende voorraad heeft, je de overtollige voorraad af kunt stoten of aan kunt bieden aan de lage middeninkomens?*

Dat illustreert het spanningsveld waarmee we begonnen. Vanuit de logische redenering ligt de vanzelfsprekende legitimiteit bij de lage inkomens, maar je ziet ook kansen bij de middeninkomens. Zet je beleid dan zo in dat de slaagkans voor de lage inkomens groter of minimaal gelijk is dan die van de midden inkomens. Dat betekent inderdaad dat je maar heel weinig kunt doen voor de middeninkomens. *De Europese regelgeving hakt wat dat betreft er hard in.*

7. Wie zijn de partners en wat is hun invloed?

Bijvoorbeeld aannemers. Die hebben weinig invloed op het business model. Wat ik terughoor is dat aannemers al wel klaar zijn voor co makerschap en winst creëren, maar dat de opdrachtgevers nog niet zover zijn. Corporaties geloven dat niet of zo of zijn er niet aan gewend. Ze lopen tegen een muur aan. Dat doet mij concluderen dat ze weinig invloed hebben op de manier waarop corporaties werken. Dat is toch iets wat corporaties zelf moeten kiezen en moeten erkennen.

*Dat betekent dat corporaties zich telkens moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden, in dit geval aan de markt. Hoe zou je een corporatie hiertoe kunnen bewegen?*

De crisis speelt hierin een rol. *De enige reden waarom corporaties nu in de slag zijn met efficiency op de bedrijfsvoering is dat corporaties ontdekken in deze economie dat ze toch niet zo rijk waren als ze dachten dat ze waren. Ze moeten wel.* Het verdienmodel loopt tegen grenzen aan, nieuwbouwprojecten lopen stil, verkopen vallen tegen, dan moet je in de bedrijfskosten gaan snoeien om het op te lossen. Je wordt gedwongen naar je personeel te kijken; heb ik ze echt wel nodig als ik ze niet weg kan schrijven naar projecten?

*Co creatie; in de commerciële wereld zie je dat steeds meer. Hoe is uw ervaring in de corporatiesector?*

Een groot verschil met voorlopers en de sector. Er zijn weinig corporaties die het echt omarmd hebben.

*Ook bij leven en zorgen? Wat is het effect daarvan?*

Daar wordt het kritischer, op het exploiteren van maatschappelijk vastgoed. Terecht. Vanuit de taakstelling is het goed dat die voorzieningen er komen, maar dat is wat anders als je impliciete subsidies aan de zorg, onderwijs of andere sectoren van publiek belang verstrekt. Als je het de gewone mensen vraagt; ben je blij als de corporatie helpt al er een school of zorg instelling etc komt? Ja, zal de gewone mens antwoorden. *Vind je het goed, dat geld van huurders, bestemd voor wonen en volkshuisvesting, gebruikt*





*wordt voor subsidiëren van andere velden zoals scholen en zorginstellingen in de maatschappij? dan denk ik dat de gewone mens zegt: nee, dat vind ik niet zo vanzelfsprekend.*

*Grens ligt bij kostenneutraal. Dan is het niet meer vanzelfsprekend legitiem. Een gewoon mens moet kunnen denken; dat begrijp ik wel dat een corporatie dat doet! Dat heeft ook invloed op het business model.*

Dat is belangrijk, met name in het investeringsstatuut. Grenzen stellen en de RVC uitleggen waarom je buiten de grenzen wil treden. Je eigen scherpte organiseren.

Corporatie doen nog heel veel, in die sfeer corporaties doen de stenen, andere de diensten, dan gebeurt er gewoon heel veel.

*Ik zie een tweedeling, ene deel van de corporaties richt zich op wonen, de andere opgroeien. Dat geeft tweespalt bij de corporaties; enig idee hoe dat komt?*

Dat zit in het groeien, corporaties zijn van het wonen en de andere activiteiten moeten dienstbaar zijn aan het wonen. Vanaf het jaar 2000 veranderde dat, de emancipatie deed opgeld, dat hield in dat de nadruk op mensen kwam te liggen, de mensen vooruit helpen en zich ontwikkelen. En daar dient het wonen, zorgen en leven dienstbaar aan te zijn.

Dat is het grootste verschil in logica geweest. Vooral in tijden van overvloedige middelen kon dat ontstaan. Nu is dat aan het omdraaien. Onderzoek naar de strategische positie van corporaties heeft uitgewezen dat de school van het wonen terrein wint ten opzichte van de emancipatiegedachte.

*Wat heeft de ideologische houding van de directeur bestuurder hiermee te maken?*

Wel, de harde kern van het groeien zijn directeur- bestuurders die er ontzettend in geloven, de andere kant (basis is het wonen) zijn directeur-bestuurders die er helemaal niet in geloven. De grootste groep van de corporaties zit in het midden en hebben een wisselwerking van wonen en groeien. De grootste verandering van die groep wordt veroorzaakt door de economische en maatschappelijke context. Die twee hangen nauw aan elkaar. Dat heeft te maken met de kritiek die ontstaan is uit incidenten, waarbij de roep ontstaat om geen gekke dingen te doen. En dat corporaties in hun werkveld beknot voelen vanwege de Europese maatregel. Dat is een uiting van; als jullie dat niet meer willen, dan doen we ook geen gekke dingen meer. Vervolgens rationaliseert je dat; de verandering van beleid. We zijn van het wonen en als het ten goede komt van het wonen, gaan we het weer doen. Dat is een bepaalde mate van rationalisatie achteraf.

8. Rol van het bestuur, de leider? en

9. Taak en rol van het MT?

Hierop heb ik geen onderzoek verricht, maar wat ik merk in de sector is dat het management de abstracte, kwalitatieve doelen vertaalt naar concrete plannen en activiteiten. Als het gaat om de doelbepaling heeft de directeur bestuurder een flinke stem. Dat heeft te maken met de aard van de directeur-bestuurder, maar ook met hiërarchische structuur, een raad van bestuur die net boven het bestuur en management staan. Die hebben vaak een doorslaggevende stem in dit doen we wel en dit doen we toch maar niet.

10. Rol van de RvC?

RVC zijn goede sparringspartner in ijkken van de doelstellingen. Zeker ook in de cyclus van jaarplannen en meerjarenplannen. Het is een goede schakel in proces van doelformulering. Het uitwerken van dit soort business modellen in concreet beleid ligt toch meer bij management en bestuurder, die daar een zware stempel op drukt. Een vrij beperkte rol voor de rvc.

11. Rol en doel van de nevenstructuur?

Dat is een rechtstreeks gevolg van schaalvergroting en taakverbreding. Daardoor zijn die ontstaan. Als je denkt door schaalvergroting meer professie binnen kunt halen, dan is het is nodig om te kunnen schakelen en anderzijds leidt het weer tot extra bureaucratie binnen je organisatie. En dat draagt bij aan vervreemding tussen de mens en de organisatie.



12. wat was het verdienmodel? Rol van verkopen? Hoe zit het met kennis en kunde om dat te doen? Hoe heeft zich dat ontwikkeld?

Er zijn corporaties die zwaarder inzetten op verkopen, dat is een duidelijk verschil. (voorbeeld Dudok). De mensen kunnen aan vermogensopbouw doen en ik krijg mijn vermogen vrij. Het streven naar een vastgoedloze corporatie. Extreme kant van het verdienmodel.

Aan de andere kant een corporatie die de bedrijfskosten in de peiling gaat houden, woning verhuren, dan zing ik het ook een lange tijd uit. En er zit van alles tussen.

In deze dalperiode hoor je weinig over het treintjesmodel.

De dalende kosten op dit moment bieden kansen. Op het dieptepunt in de recessie met de lage bouwkosten is het moment om woningen aan te kopen en te gaan bouwen. Dan moeten de bouwplannen klaar liggen. Dan kun je verdienen.

*Heeft u nog zaken toe te voegen?*

Ja, ik weet niet of je de presentatie van Johan Conijn kent; huren stijgen gelijk aan de inflatie en bedrijfskosten stijgen harder, dan gaan ze op enig moment elkaar kruisen en dan is het geen duurzaam verdienmodel meer. Zeker niet als de verkopen achter blijven en de herinvesteringen uit het overschot van je huurexploitatie moet financieren. Dan zijn alle corporaties in Nederland eigenlijk al failliet.

Maar als je een beetje meer ruimte krijgt voor een reële huurstijging en de bedrijfskosten op een lager nivo kan brengen, dan heb je een model waarbij je de herinvestering in de voorraad kunt financieren. Dat is uit financieel oogpunt en in deze tijd zeer belangrijk.

Dat dwingt corporaties om op lange termijn aan efficiency en aan de bedrijfsvoering te werken en dat dwingt ze als ze hun ambities in gang willen houden, te komen tot co makership dat helpt daarbij. En de markt veel scherper te gaan bedienen. Die markt kon de bouwkosten laten stijgen, omdat de corporaties dachten dat ze dat wel konden financieren. Andersom als corporaties dat niet meer kunnen, en bouwers willen nog steeds ondernemen en geld verdienen, dan gaan de ondernemers er antwoorden op verzinnen. Dat proces is nu aan de gang en corporatie kunnen dat proces versnellen. Verlaging van investeringskosten daar is de tijd nu rijp voor. Maak afspraken met de bouwers om prijzen te verlagen.

Redeneren vanuit schaarste, doe maar net of je het niet hebt, je haalt er altijd winst uit.

*Door te redeneren vanuit schaarste, (niet sober en doelmatig zoals vroeger), vandaar uit de markt anders te bevragen, met anderen gaan samenwerken en je mensen efficiënter inzetten, dat is een manier om je eigen prestaties te maximaliseren. En dat is waar het in iedere organisatie om gaat!*



Vragen aan de geïnterviewden die als leidraad dienen voor het gesprek.

- 1 uitleg Bm, is dit herkenbaar voor u?
- 2 wat is volgens u de taak en verantwoordelijkheid van een corpo?
- 3 wat is het doel van een corporatie en wie bepaalt die doelen?
- 4 Op wiens behoefte stemt u de producten af?
- 5 Wat is de rol van de klant hierin? Wie is de klant eigenlijk ?
- 6 Welke producten waren er toen en nu?
- 7 Wie zijn de belanghouders en wat is de invloed van belanghouders?
- 8 Wie zijn de partners en wat is hun invloed?
- 9 Rol van het bestuur, de leider?
- 10 Taak en rol van het MT?
- 11 Rol van de RvC?
- 12 Rol en doel van de nevenstructuur?
- 13 Wat is de invloed van wet en regelgeving?
- 14 wat was het verdienmodel? Rol van verkopen? Hoe zit het met kennis en kunde om dat te doen?  
Hoe heeft zich dat ontwikkeld?

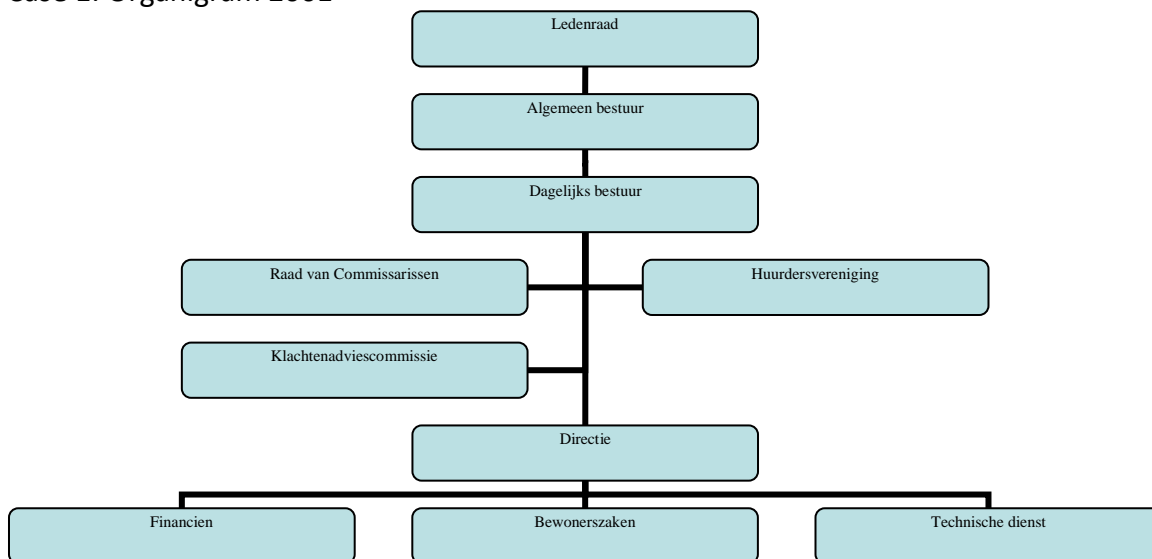
Relatie van de vragen met het business model:

Maatschappelijke doelstelling; vraag 1,2 en 3	Waarde creërende activiteiten; vraag 1,2,3,
Verdienmodel; vraag 14	Producten en diensten en klanten; vraag 4,5,6
Bestuur vraag 9	Management team; vraag 10
Raad van Commissarissen vraag 11	Nevenstructuur; vraag 12
Interne organisatie, vraag 2, 3,9,10 11,12,14	
Klanten; vraag 4 en 5	Belanghouders; vraag 7,8
Partners; vraag 8	Wet en regelgeving; vraag 13
Externe lokale context; vraag 4,7,13	



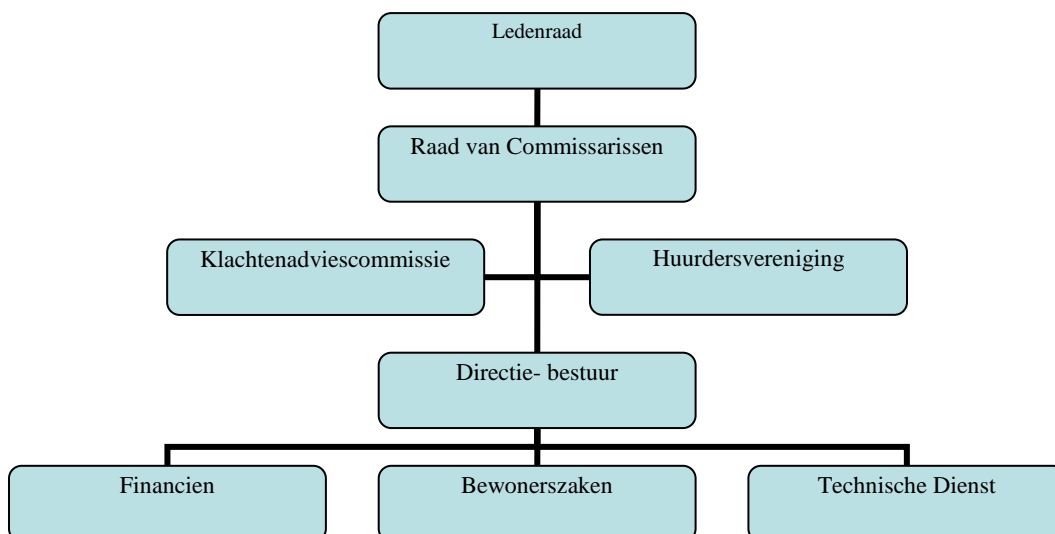
## Bijlage 2 Organigrammen case 1 tot en met 5

### Case 1: Organigram 2001



Bron: jaarverslag 2001 case 1

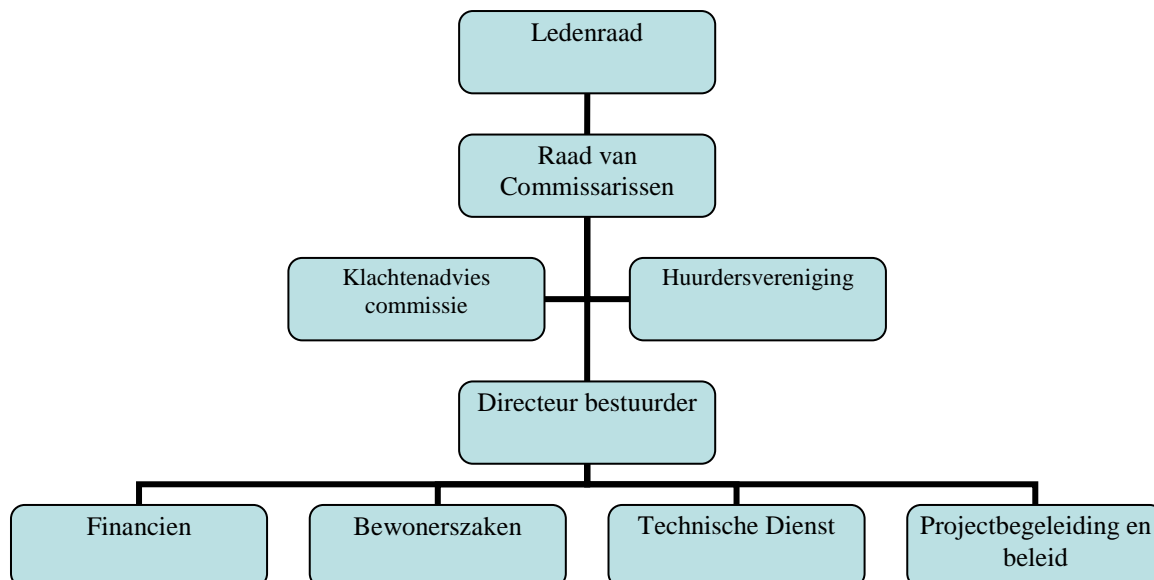
### Case 1 Organigram 2002 -2005



Bron: jaarverslagen 2002-2005 case 1

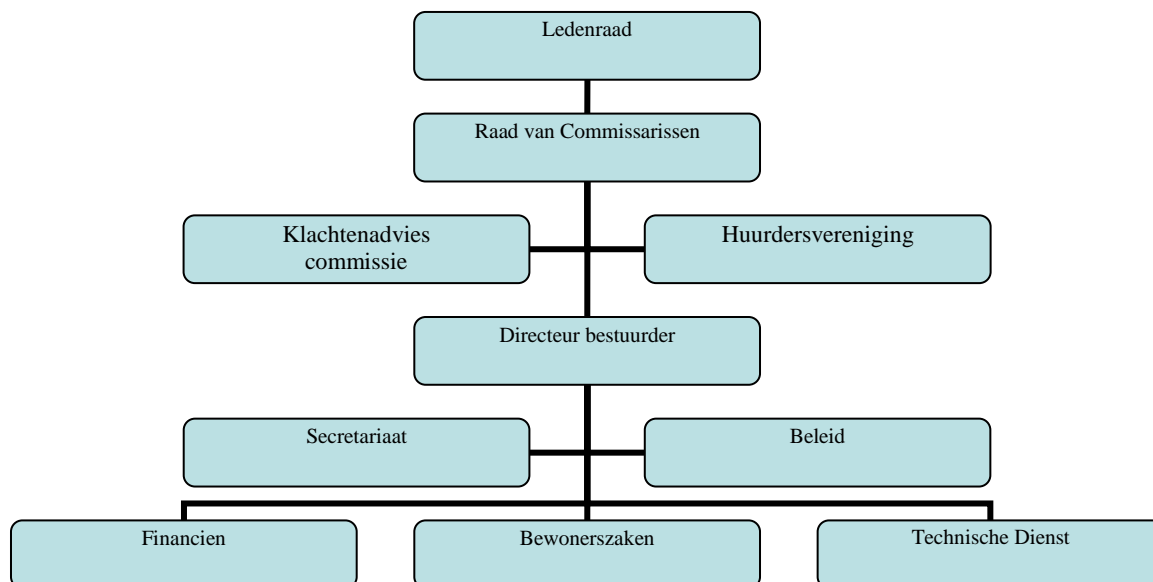


### Case 1 Organigram 2006



Bron: jaarverslag 2006 case 1

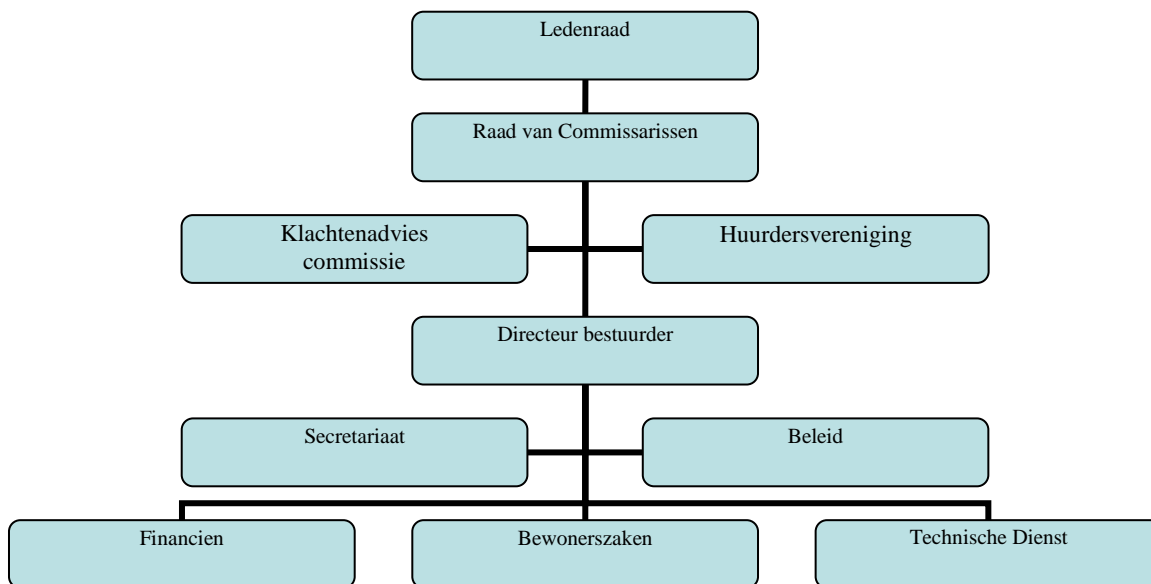
### Case 1 Organigram 2007



Bron: Jaarverslag 2007 case 1

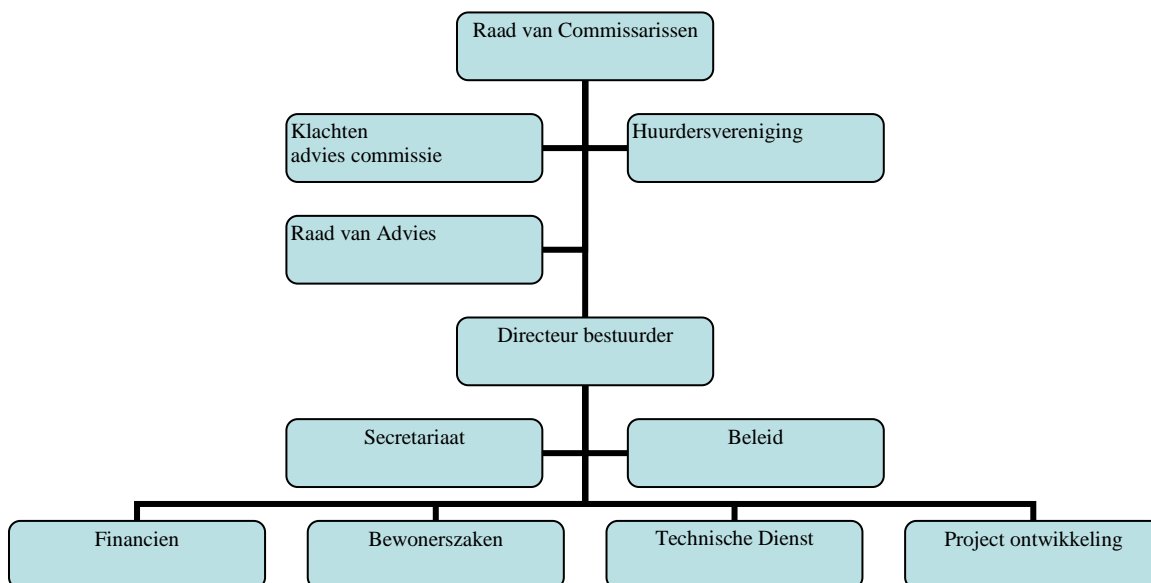


## Case 1 Organigram 2008



Bron: jaarverslag 2008 case 1

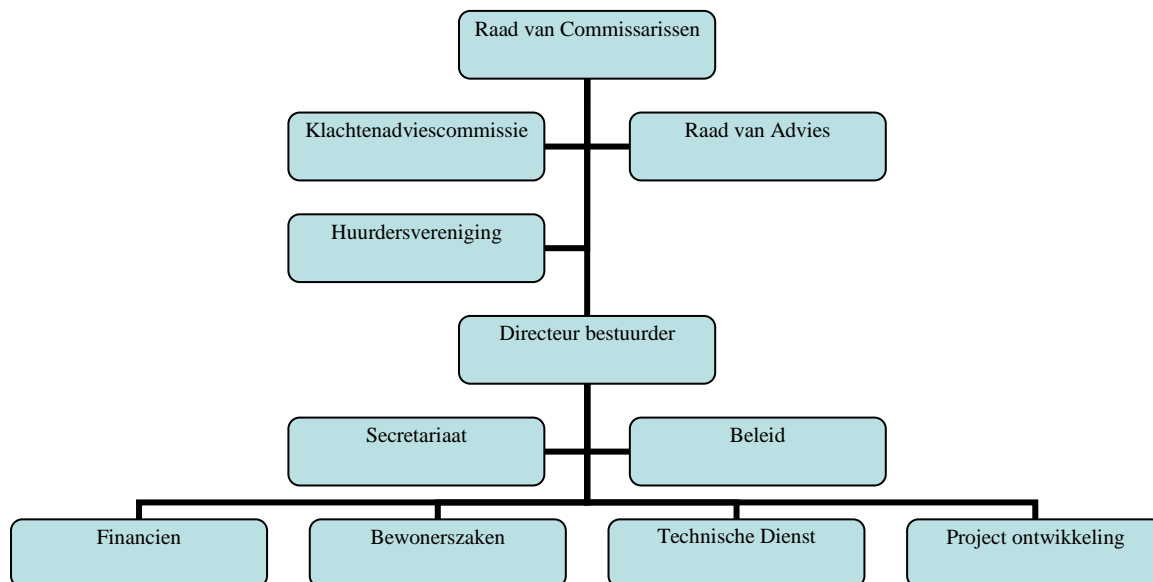
## Case 1 Organigram 2009



Bron: jaarverslag 2009 case 1



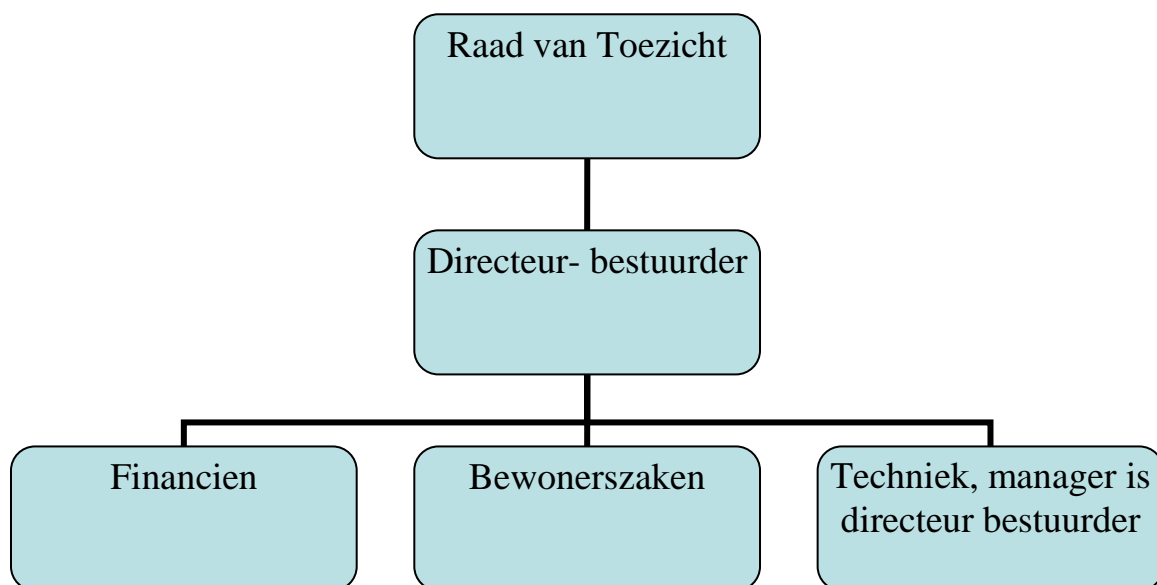
## Case 1 Organigram 2010



Bron: jaarverslag 2010 case 1

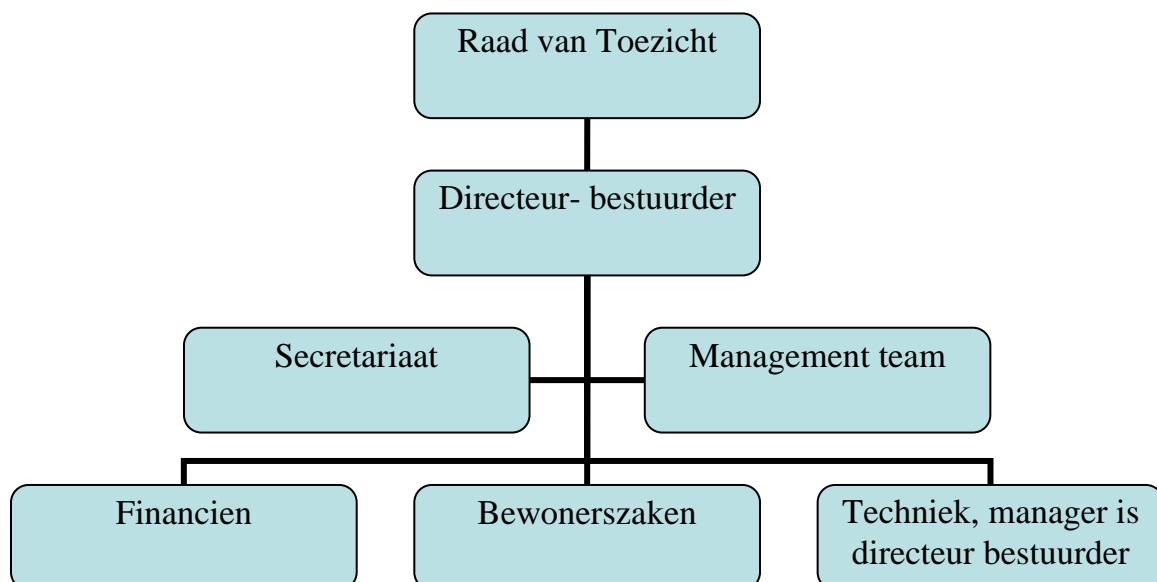


## Case 2 Organigram 2001



Bron: jaarverslag 2001 case 2

## Case 2 Organigram 2002 en 2003

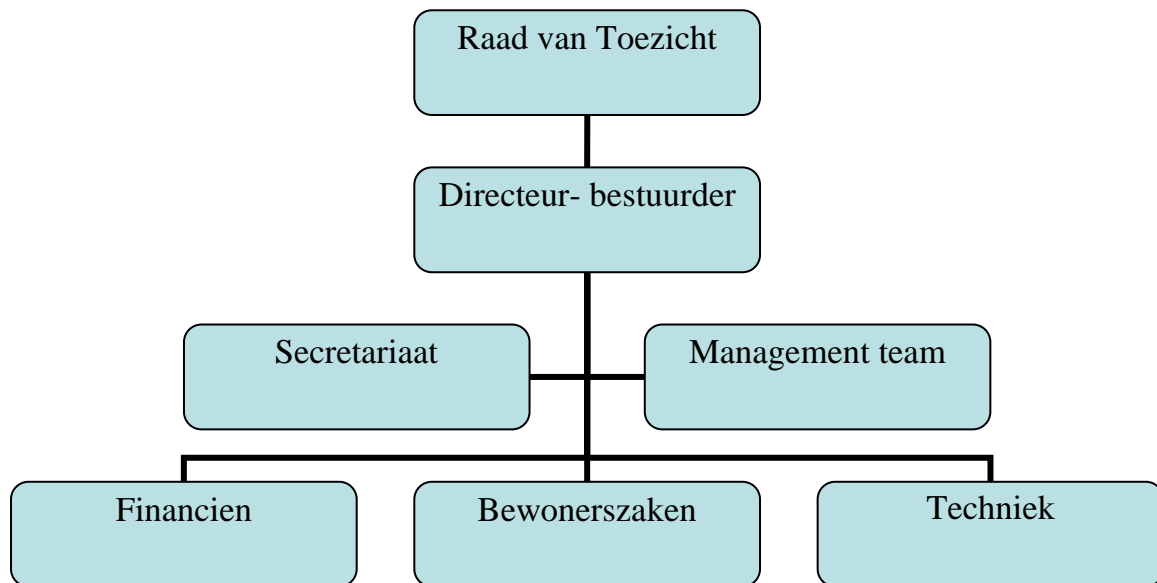


Bron: jaarverslagen 2002 en 2003 case 2





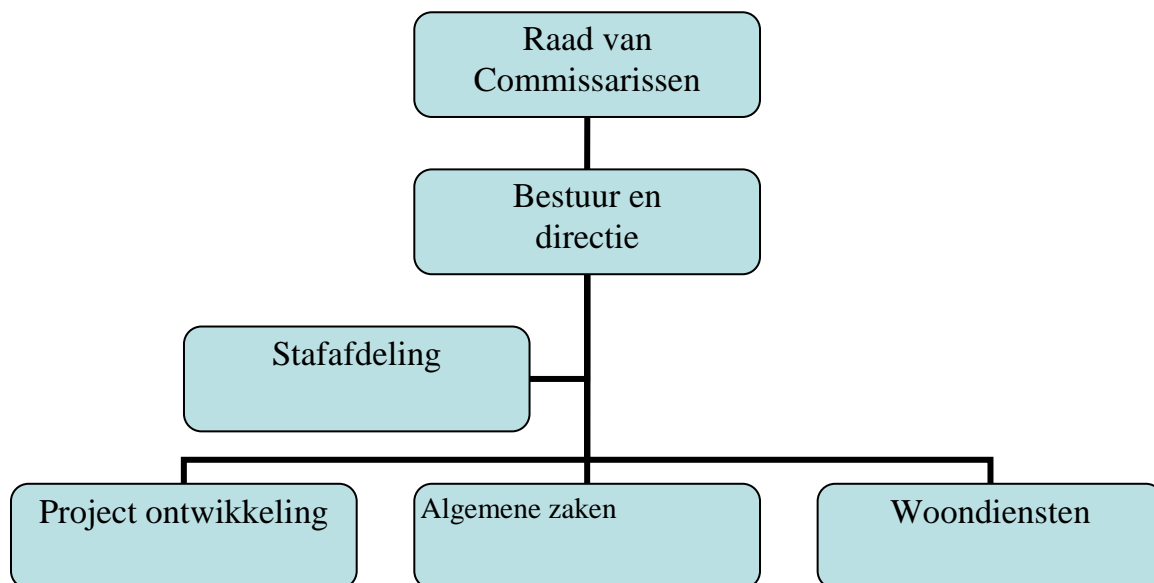
Case 2 Organigram 2004 tot en met 2010



Bron: jaarverslagen 2004 tot en met 2010 case 2

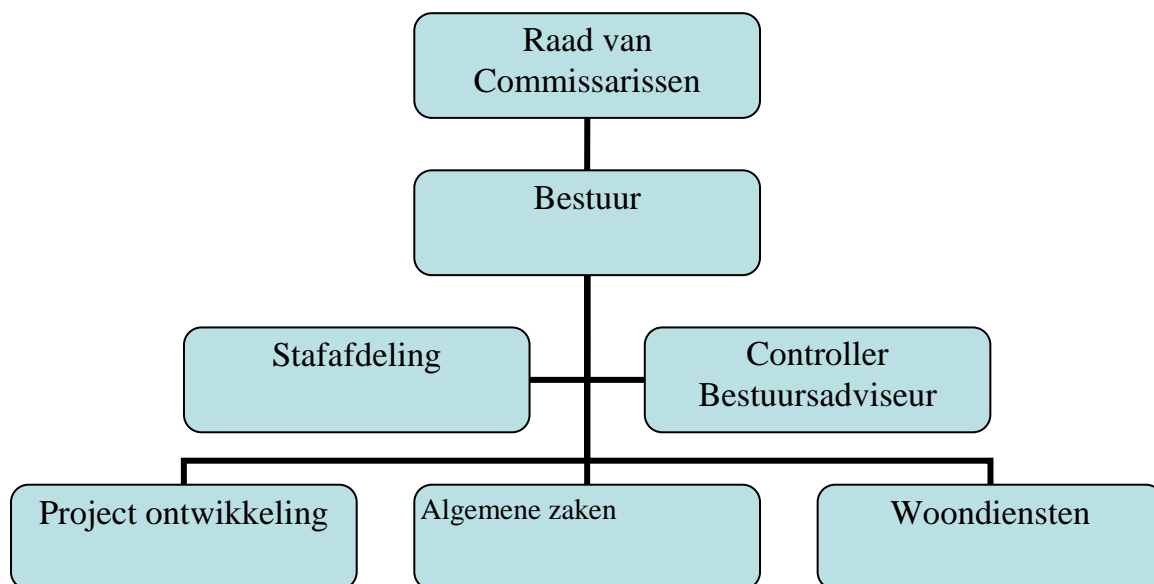


### Case 3 Organigram 2005



Bron: jaarverslag 2005 case 3

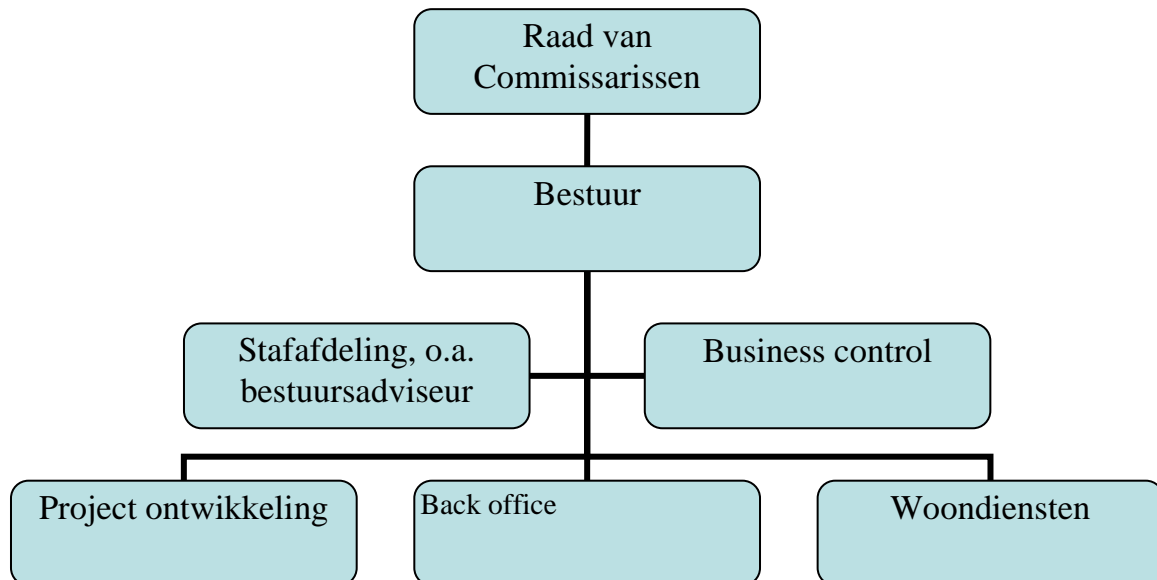
### Case 3 Organigram 2006



Bron: jaarverslag 2006 case 3

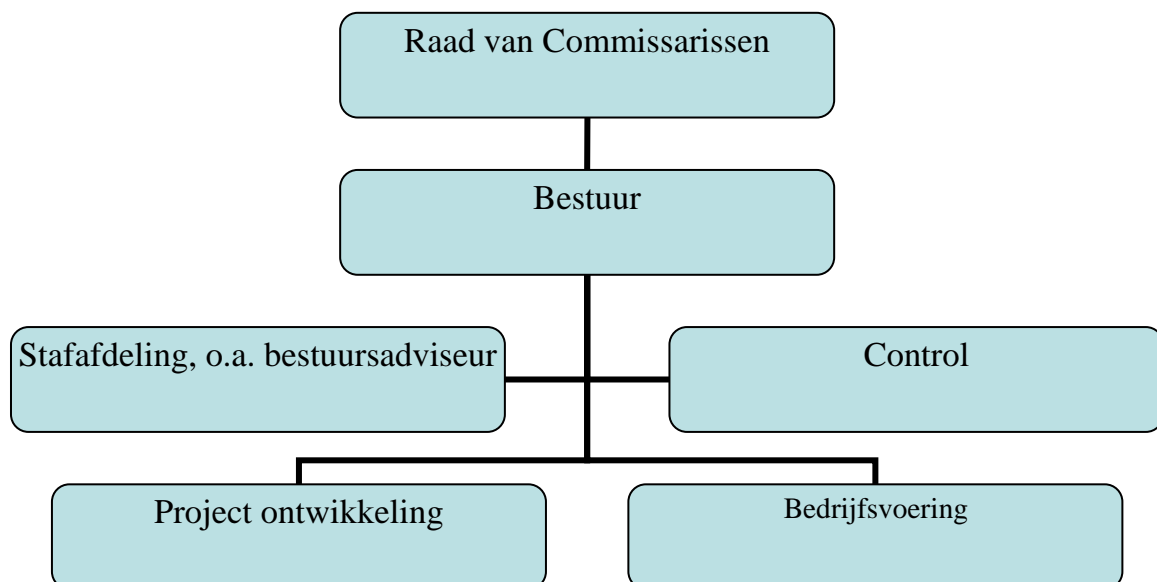


### Case 3 Organigram 2007



Bron: jaarverslag 2007 case 3

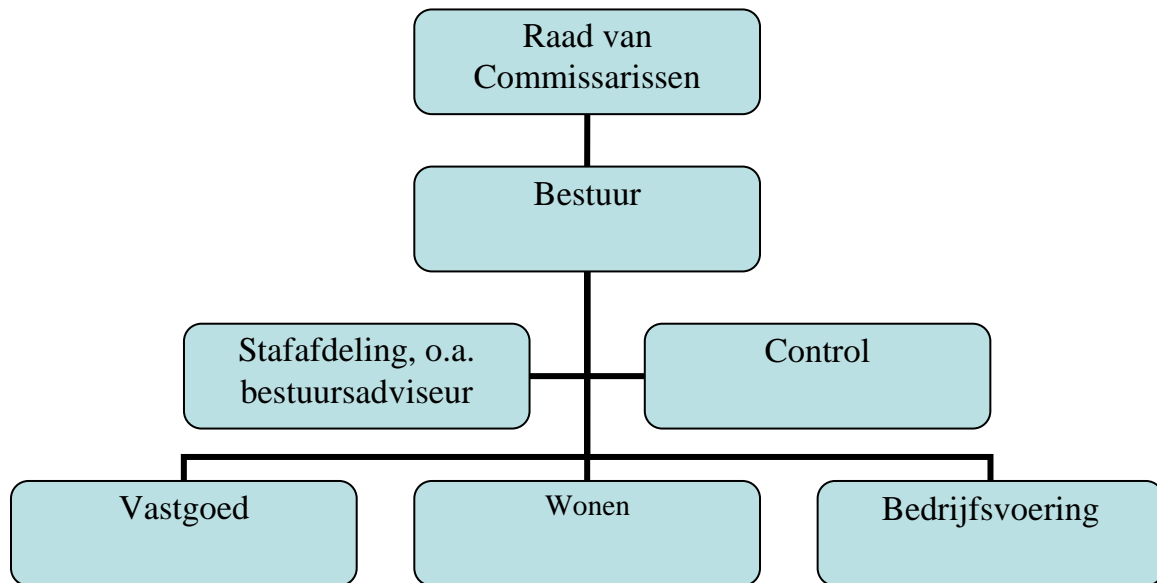
### Case 3 Organigram 2008



Bron: jaarverslag 2008 case 3



Case 3 Organigram 2009 en 2010



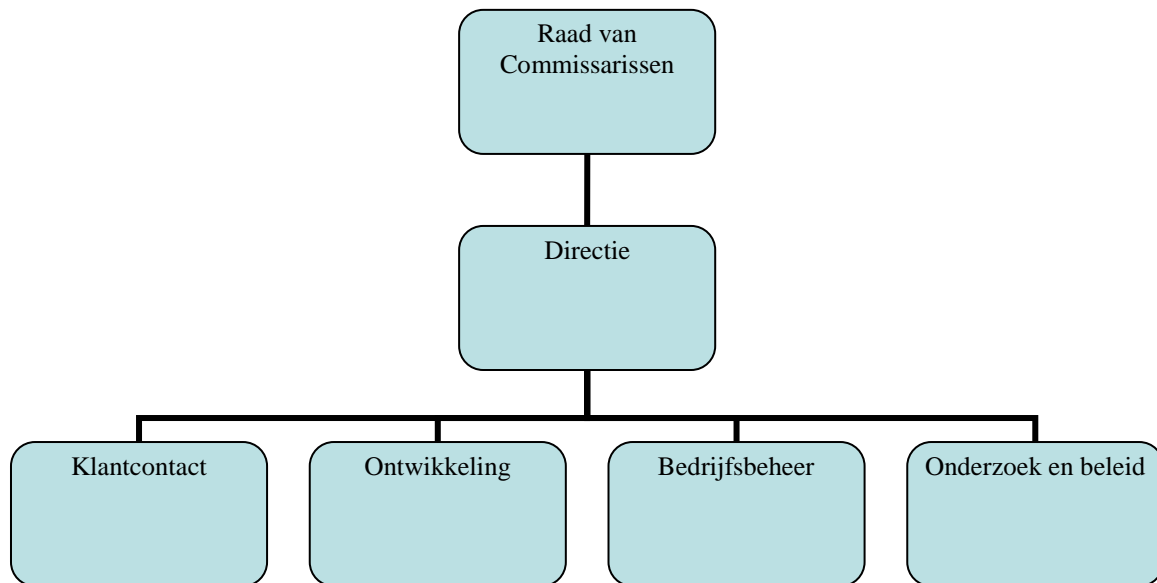
Bron jaarverslag: 2009 en 2010

Dit is nog steeds zo.

Bron [www.hwwonen.nl](http://www.hwwonen.nl) 15 september 2012.

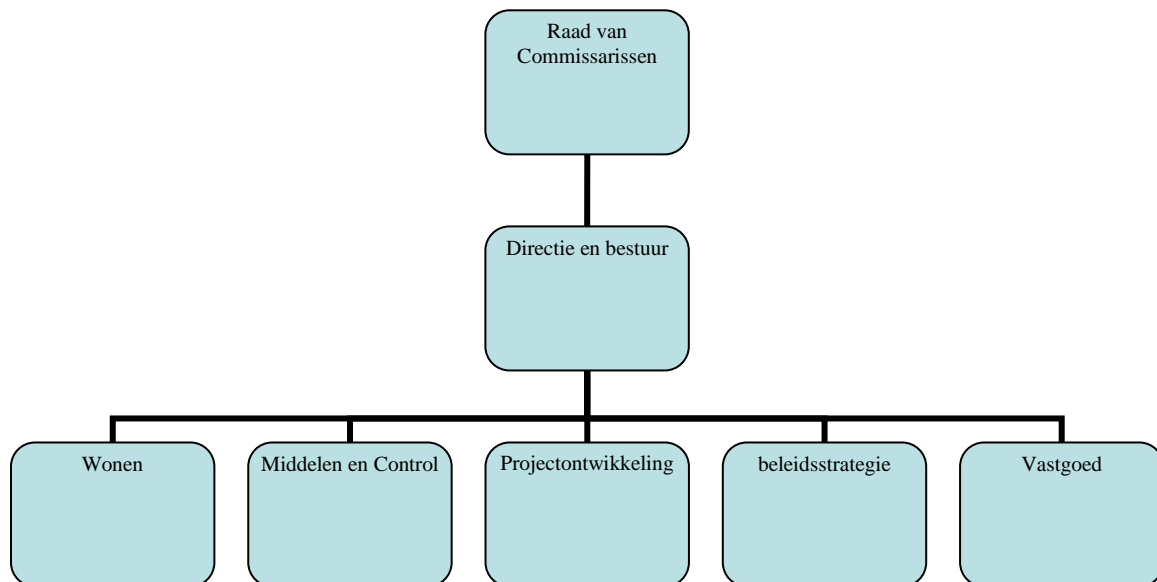


#### Case 4: Organigram 2001 -2002 - 2003



Bron: jaarverslag 2001, 2002, en 2003 case 4

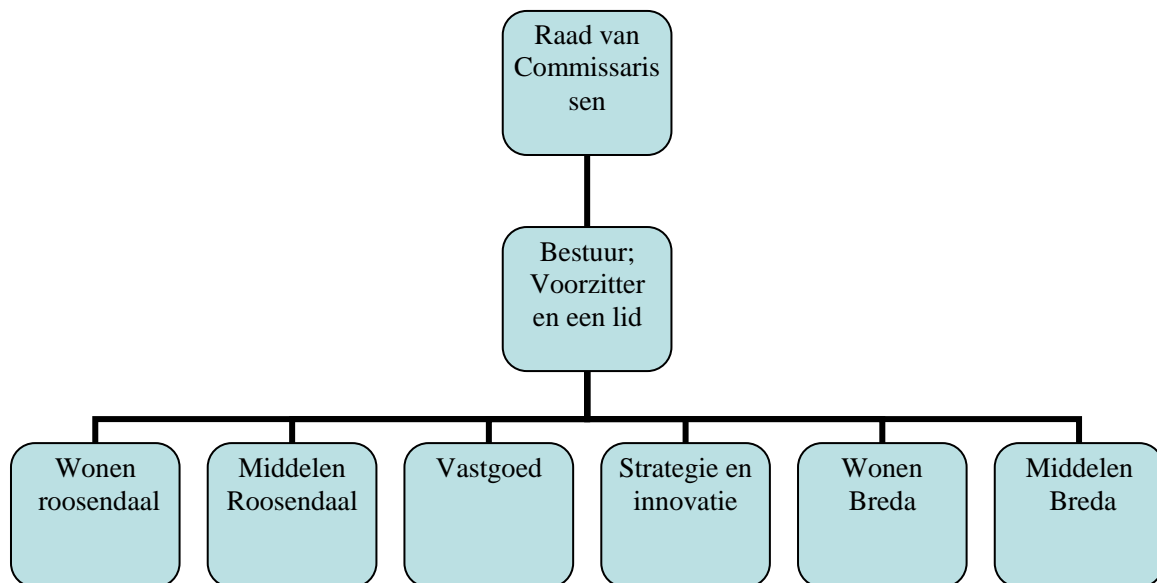
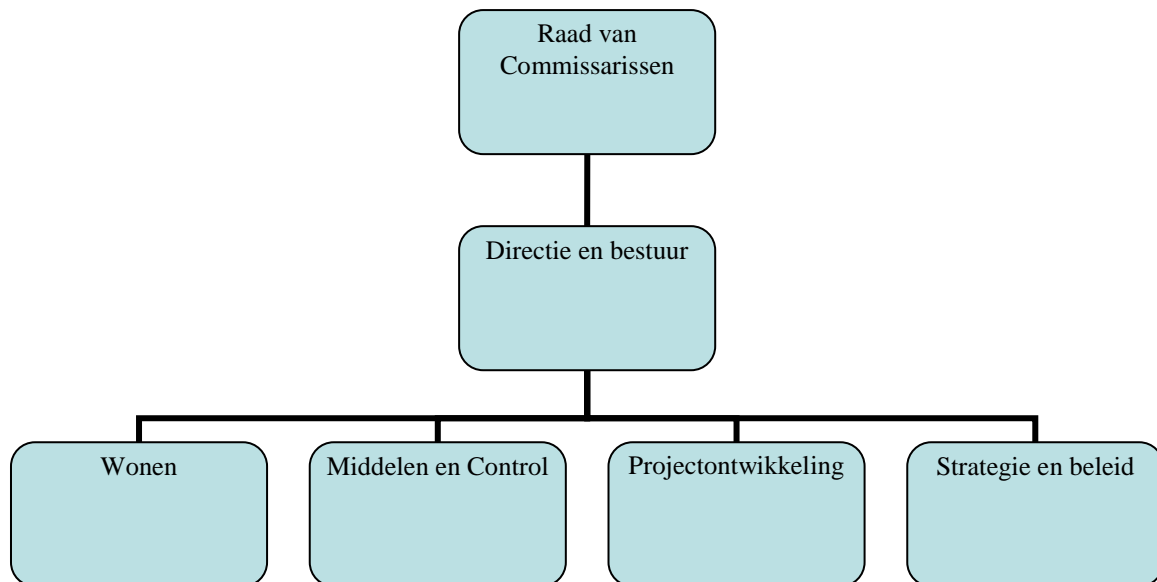
#### Case 4 Organigram 2004



Bron: jaarverslag 2004 case 4



Case 4 Organigram 2005, 2006 en 2007



Bron: jaarverslag 2005, 2006 en 2007 case 4



Case 4 Organigram 2009



Singelveste

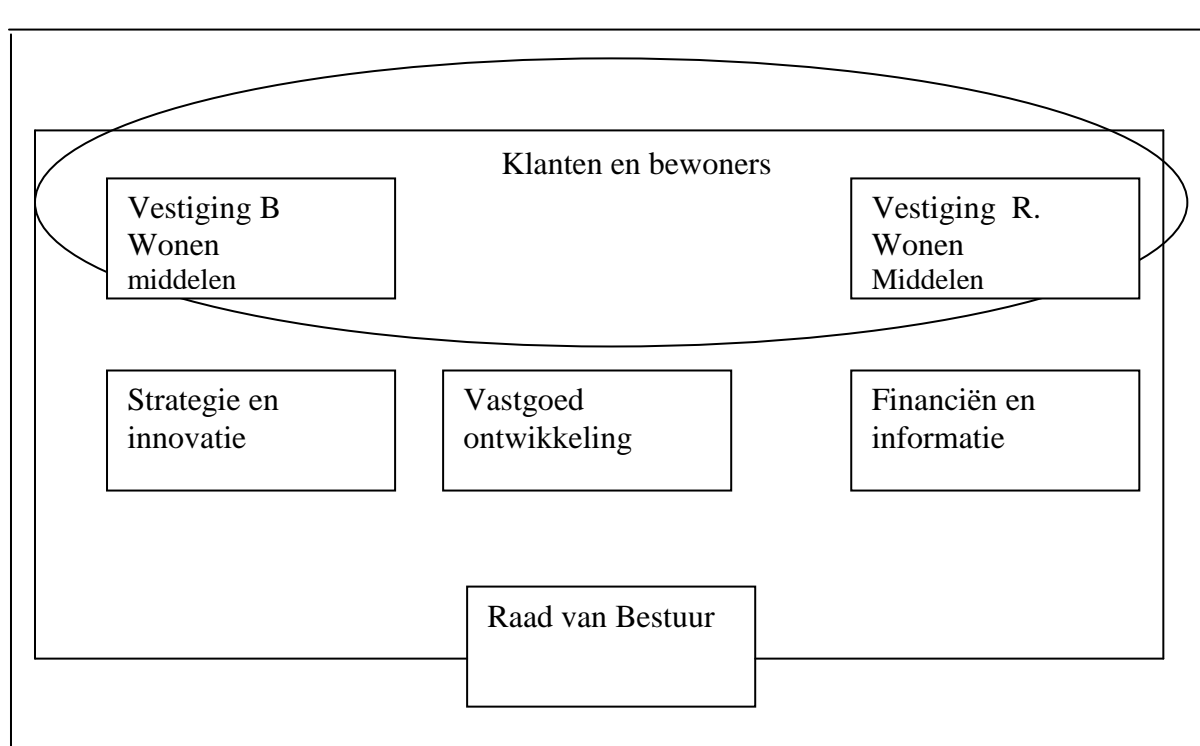




## Alleen wonen



## Case 4 Organigram 2008

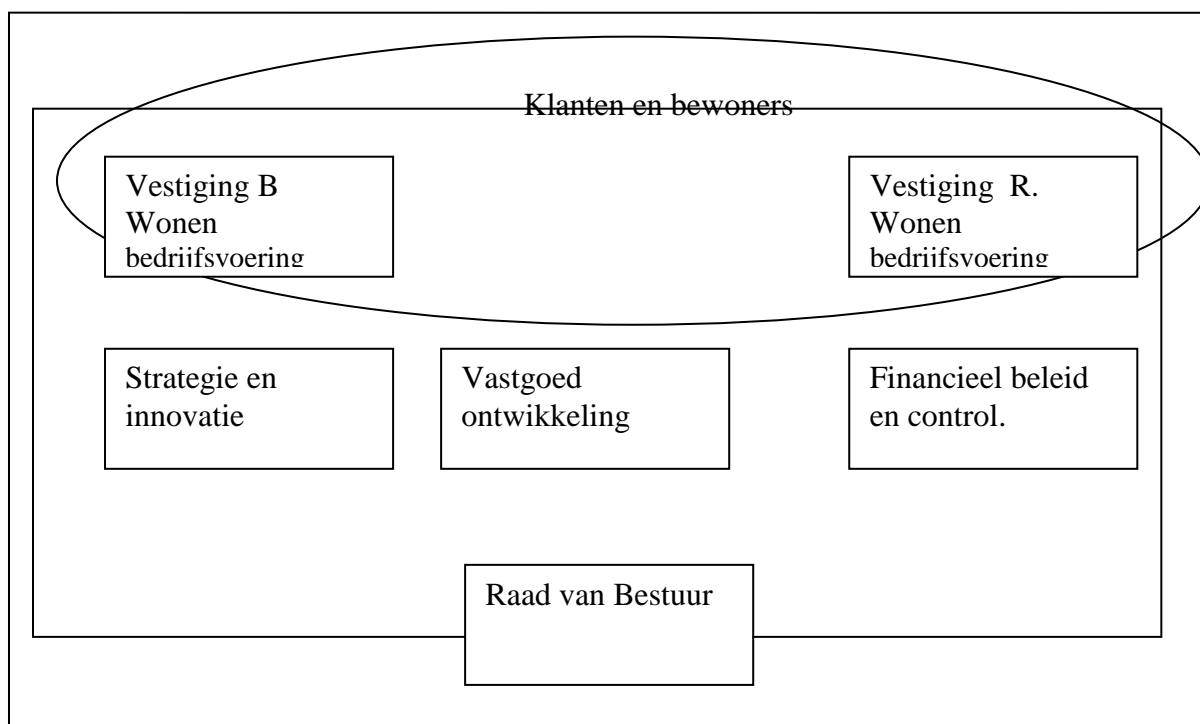


Bron: jaarverslag 2008 case 4



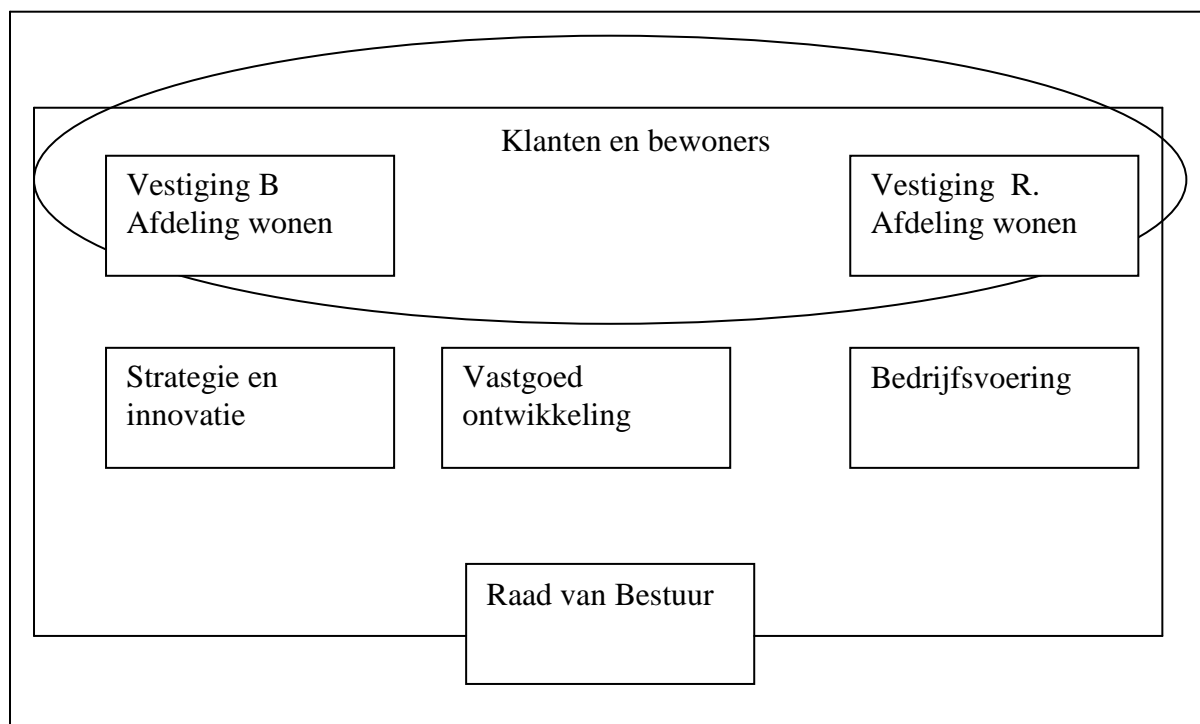


## Case 4 Organigram 2009



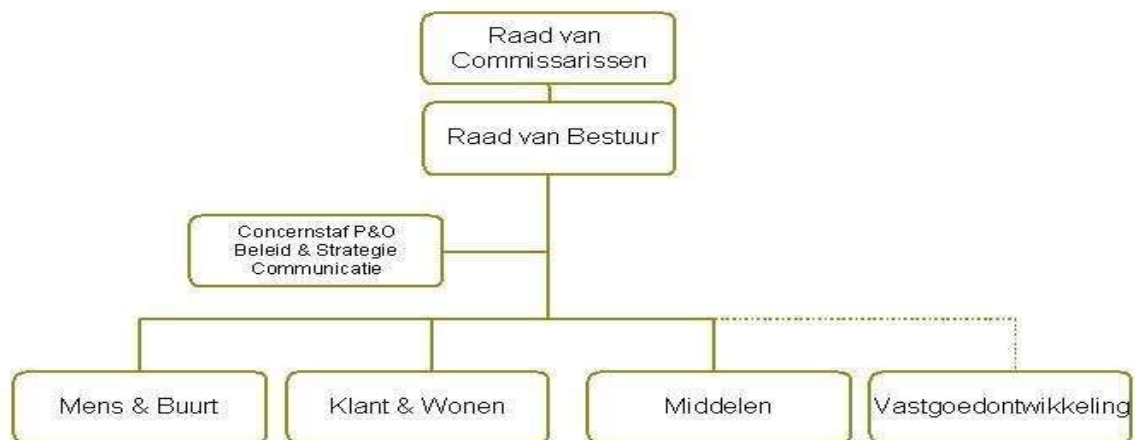
Bron: jaarverslag 2009 case 4

## Case 4 Organigram 2010



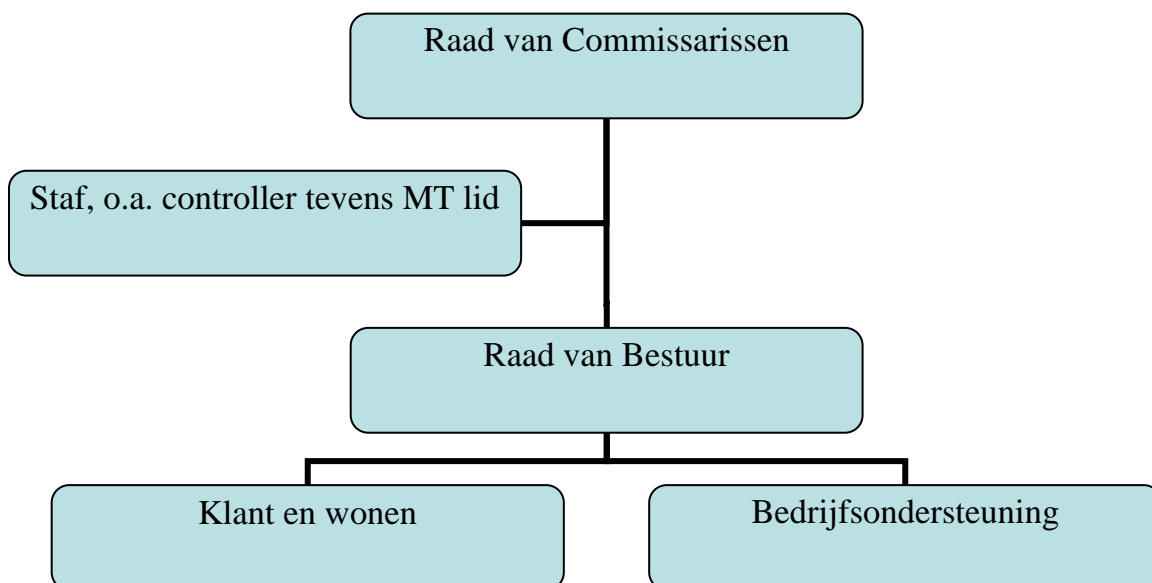


Bron: jaarverslag 2010 case 4  
Case 5 Organigram 2007 tot en met 2010



Bron: jaarverslag 2007 tot en met 2010 case 5

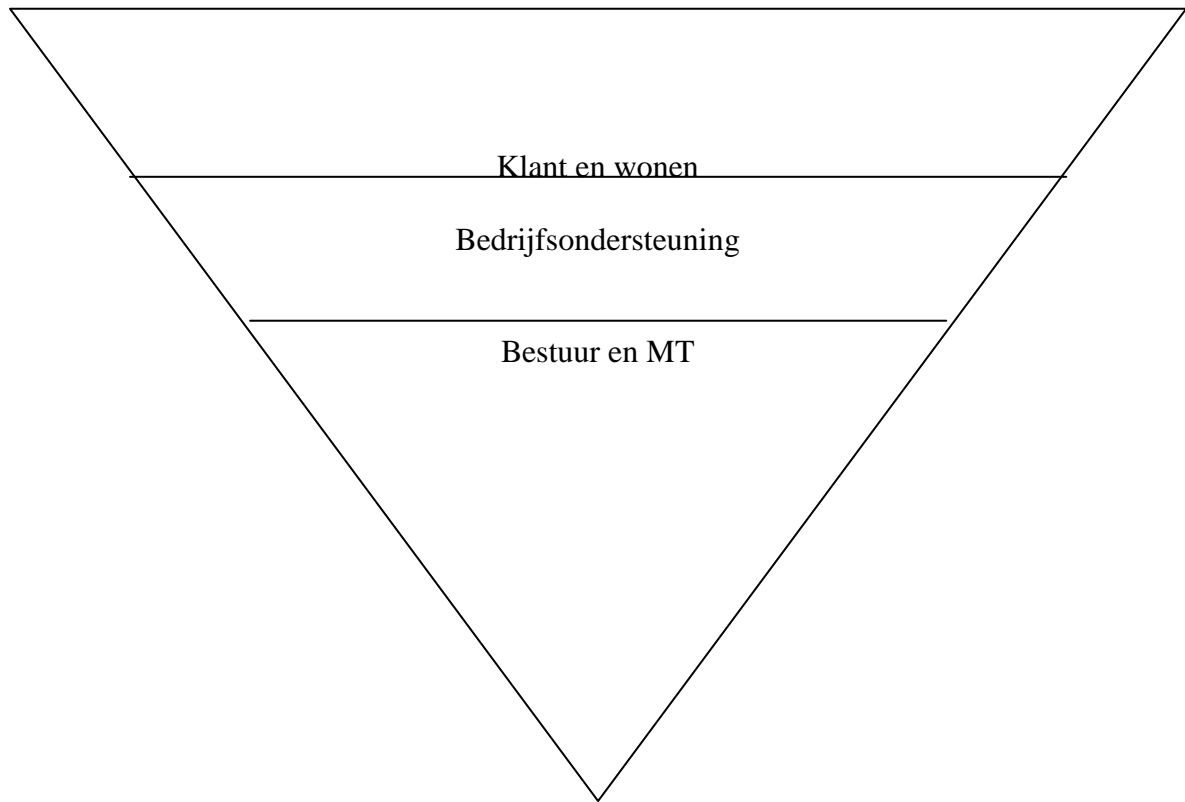
Case 5 Organogram 2012



Bron: [www.zayaz.nl](http://www.zayaz.nl) op 15 september 2012



De omgekeerde piramide, waar bij klant en wonen centraal staat en de andere onderdelen ondersteunend aan klant en wonen zijn. Op basis van interview 11 met manager klant en wonen.





## **Bijlage 3 Overzicht wet- en regelgeving**

Hieronder is de belangrijkste wetgeving op het terrein van wonen vermeld. Voor geïnteresseerden is een link vermeld naar de volledige tekst.

### **Woningwet (dateert van 1901, laatste aanpassing 2012)**

De Woningwet is de uitwerking van artikel 22 van de Grondwet waarin staat: 'de bevordering van voldoende woongelegenheden is de zorg der overheid'. In de Woningwet is het wettelijke kader voor overheidsinterventies geregeld. In de Woningwet zijn de beleidskaders aangegeven en zijn de voorwaarden vermeld waarbinnen particulier initiatief (toegelaten instellingen) tot ontwikkeling kan komen. Ten aanzien van de rol van woningcorporaties zijn zaken aangegeven als:

- zijn uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam;
- werken zonder winstoogmerk (opbrengsten aanwenden in het belang VHV);
- mogelijkheid om solidariteitsfondsen in te stellen.

### **Huisvestingswet (dateert van 1993, beoogde herziening 2013)**

De Huisvestingswet bevat de beleidskaders en regelgeving met betrekking tot de verdeling van woonruimte. De Huisvestingswet gaat uit van het beginsel dat de woningzoekende zelf verantwoordelijk is voor zijn woonsituatie. De zelfredzaamheid en vrije vestiging staat voorop. Overheidsbemoeienis is pas gerechtvaardigd wanneer de huisvesting van bepaalde groepen met een zwakke positie in gevaar komt. De Huisvestingswet biedt dan ook een instrumentarium bij knelpunten.

### **Huurprijzenwet (dateert van 1979, laatste aanpassing 2003)**

De Huurprijzenwet (HPW) geeft voorschriften over huurprijzen van woonruimte en de manier waarop geschillen over de huurprijs kunnen worden opgelost. Regulering is volgens HPW nodig:

- voor de bescherming van huurders;
- voor het in evenwicht houden van de verhouding tussen prijs en kwaliteit;
- voor het beheersen van het uit te keren bedrag aan huursubsidie;
- voor macro-economische effecten zoals koopkrachtontwikkeling.

### **Wet op de Huurcommissies (dateert van 1979, per 2003 is wet opgenomen in Huurprijzenwet)**

In deze wet worden de functies en plaats beschreven van huurcommissies, die een belangrijke rol hebben bij onenigheid over huurprijzen tussen huurders en verhuurders.

### **Wet op het overleg huurders en verhuurders (gewijzigd in 2008)**

In deze wet komen de criteria aan de orde waaraan een representatieve huurdersorganisatie moet voldoen en is het informatie- en adviesrecht van huurdersorganisaties geregeld.

### **Huursubsidiewet (dateert van 1997 als opvolger van wet individuele huursubsidie)**

De Huursubsidiewet richt zich op huishoudens met lagere inkomens en geeft regels en



voorschriften op basis waarvan huurders in aanmerking kunnen komen voor een tegemoetkoming in de huurlasten.

#### **Bruteringswet (Wet Balansverkorting), dateert van 1995**

De Bruteringswet bepaalt hoe de wederzijdse financiële verplichtingen tussen toegelaten instellingen en het Rijk versneld zullen worden nagekomen.

#### **Wet Bevordering Eigen Woningbezit (dateert van 2001)**

De wet regelt hoe huishoudens met een lager inkomen een financiële tegemoetkoming kunnen krijgen indien zij een woning kopen.

#### **Wet Stedelijke Vernieuwing (dateert van 2001)**

Doel van de wet is het stimuleren van de stedelijke vernieuwing. Het gaat hierbij om vernieuwingen die door middel van fysieke ingrepen worden gerealiseerd op gebieden als: wonen, ruimte, grootschalig groen en stadseconomie.

#### **Burgerlijk Wetboek en Huurrecht (titel 7.4 Burgerlijk Wetboek, laatste wijziging 2003)**

In het BW wordt het begrip huur gedefinieerd en worden de verplichtingen van de huurder en verhuurder uitgewerkt.

#### **Wet Ruimtelijke ordening (dateert van 1965, laatste aanpassing 2008)**

De WRO regelt de bestuursverhoudingen tussen de bestuursniveaus Rijk, provincie en gemeente op het gebied van de ruimtelijke inrichting van het grondgebied.

#### **Besluit Beheer Sociale Huisvesting (dateert van 1993, laatste aanpassing 2005)**

In het BBSH is de positie en functie van toegelaten instellingen (sociale verhuurders) vastgelegd. Het BBSH kan worden gezien als de uitwerking van de Woningwet, waar het gaat om de toelating, taken en het toezicht op de toegelaten instellingen. Het BBSH is niet van toepassing op particuliere verhuurders. Toegelaten instellingen mogen uitsluitend werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting. In het BBSH wordt een limitatieve opsomming gegeven wat hieronder moet worden verstaan. Met deze opsomming is het werkgebied van toegelaten instellingen begrensd. Voor het voorkomen van interpretatieverschillen zijn in 1997 verantwoordingsvelden benoemd waarop de corporatie zich dient te richten. Deze verantwoordingsvelden zijn:

- huisvesten van de doelgroep: zorgdragen voor de huisvesting van mensen die niet of onvoldoende in staat zijn op eigen kracht over passende huisvesting te voorzien;
- kwaliteit van de woonegelegenheden: bewaken van de kwaliteit van woonegelegenheden bij zowel nieuwbouw, woningverbetering als onderhoud;
- overleg met huurders: betrekken van huurders en overige bewoners bij het beleid en beheer;
- financiële positie: voeren van een financieel beleid dat gericht is op de (financiële) continuïteit van de instelling;
- leefbaarheid: leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid van wijken en buurten;
- wonen en zorg: leveren van een bijdrage aan de huisvesting van ouderen met een zorgbehoefte.



### **Bouwbesluit (dateert van 1992, laatste aanpassing 2012)**

Het Bouwbesluit richt zich op gemeenten, opdrachtgevers en bouwondernemingen. In het Bouwbesluit zijn de technische voorschriften voor bouwwerken, waaronder woningen en woongebouwen, geformuleerd. Het Bouwbesluit is een uitwerking van artikel 2 van de Woningwet, waarin de grondslagen staan waaraan een bouwwerk moet voldoen. Dat zijn veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid en milieu. De voorschriften van het Bouwbesluit zijn zoveel mogelijk geformuleerd in termen van prestatie-eisen. Complementair aan de prestatie-eisen is in het Bouwbesluit de regelgeving met betrekking tot de handhaving geregeld.

### **Besluit locatiegebonden subsidies (dateert van 1994, laatste aanpassing 2005)**

In het besluit is aangegeven hoe een bijdrage in de kosten van de ontwikkeling van bouwlocaties kan worden verkregen en aan welke voorwaarden moet worden voldaan. Locatiegerichte subsidies dienen om woningbouw mogelijk te maken op die locaties waar dit uit oogpunt van ruimtelijke ordening gewenst is maar waar de hoge grondkosten een belemmering zijn. Locatiegebonden subsidies worden uitgekeerd op basis van de Wet Stedelijke Vernieuwing.

### **Besluit woninggebonden subsidies (dateert van 1992, ingetrokken in 2005)**

Het BWS was een stimuleringsregeling voor woningbouw (objectsubsidies). Deze regeling is afgebouwd, zodat er vanaf 2000 geen subsidies voor woningbouw meer worden verleend. De Wet Stedelijke Vernieuwing biedt gemeenten wel de mogelijkheid om het budget aan te wenden voor de stimulering van de woningbouw. Deze wet is ingetrokken in 2005.

### **Besluit Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting**

Het CFV is in de eerste plaats een solidariteitsfonds waarop corporaties in geval van financiële problemen een beroep kunnen doen. Daarnaast heeft het CFV ook adviserende taken ten aanzien van de financiële positie van toegelaten instellingen. Het CFV brengt hierover periodiek verslag uit aan de Minister van VROM. De belangrijkste inkomensbron voor het CFV is een jaarlijkse structurele bijdrage door de toegelaten instellingen. Binnenkort volgt naar aanleiding van de Herzieningswet een aanpassing van het financieel toezicht in de corporatiesector. Het CFV gaat op in een nieuwe financiële autoriteit.

Bron: [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl) 13 augustus 2012.