

“Outsourcen van “profit” binnen non-profit”

Een onderzoek naar de strategische outsourcebeslissing van niet-kernactiviteiten van woningcorporaties in Nederland



Rens Heij

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde,
Rotterdam School of Management, Erasmus University
Major Strategic Management,
Augustus 2014

Afstudeercommissie:

Prof.dr.ing. F.A.J. Van Den Bosch (coach)

Dr. S.A. Rijdsdijk (meelezer)

Voorwoord

Met veel plezier ben ik aan deze doctoraalscriptie begonnen als afronding van de wetenschappelijke parttime opleiding bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De woningcorporatiesector waarin ik werkzaam ben, heeft de laatste jaren te maken met veel dynamiek. De keuze om mijn onderzoeksonderwerp aan te laten sluiten bij deze sector, was dan ook snel gemaakt. Door gebruik te maken van de strategische managementliteratuur op het onderwerp outsourcing van niet-kernactiviteiten en vervolgens de geformuleerde proposities te confronteren middels interviews en daaruit conclusies te trekken, verwacht ik daarmee een bijdrage te kunnen leveren aan strategische outsource-afwegingen voor woningcorporaties en andere non-profit instellingen.

In dit voorwoord wil ik een aantal mensen bedanken die er mede voor gezorgd hebben dat deze scriptie tot een goed einde wordt gebracht. Allereerst wil ik mijn coach, Prof. dr. Ing. Frans A.J. van den Bosch bedanken, een coach die deze scriptie op inhoudelijk met duidelijke en zeer waardevolle tips richting heeft gegeven, maar ook een coach die met al zijn ervaring ervoor gezorgd heeft dat ik plezier bleef houden in het doen van onderzoek en de basisprincipes van een "happy scientist" (Van den Bosch, 2012) niet uit het oog verloor. Mijn meezeer, Dr. Serge .A. Rijdsdijk - aanbevolen door zowel medestudenten als docenten - wil ik bedanken voor de bereidheid als meezeer op te treden.

Alle betrokken bestuurders, directeuren en managers van woningcorporaties die op enthousiaste wijze bereid waren om mee te werken aan de interviews wil ik bedanken. Ook de "vastgoedbelegger" en de "vastgoedbeheerder" die ik heb geïnterviewd wil ik bedanken voor de medewerking. De bereidwilligheid om mee te werken aan de interviews bevestigde voor mij tevens de relevantie van het onderzoek. De interviews hebben voor dit onderzoek en voor mij persoonlijk een rijkdom aan data en kennis opgeleverd. Ik vond het ongelooflijk boeiend om te merken wat een gerichte kennis je kunt vergaren door vragen te stellen en kritisch te luisteren naar de antwoorden. Dat is een les die ook mijn verdere carrière zal verrijken.

Ik wil mijn werkgever, WonenBregburg, bedanken voor het mede mogelijk maken van het ondernemen van deze doctoraalstudie. Nu deze studie tot een einde komt, wil ik de opgedane kennis en ervaring intensiever in de praktijk toe gaan passen, wederom een mooie uitdaging en wie weet waar dat toe kan leiden. Tenslotte bedank ik mijn familie voor al de steun; in het bijzonder mijn vrouw voor de betrokkenheid en ook inhoudelijke feedback voor deze scriptie. Ook wil ik mijn schoonvader bedanken voor het tekstueel corrigeren van de scriptie.

Deze tweejarige Masterstudie Bedrijfskunde heb ik als zeer leerzaam en intensief ervaren. De combinatie van het studeren naast een drukke baan en het prille gezinsleven was vaak pittig en vergde steeds het zoeken naar balans. De colleges, de werkgroepen, tentamens, essays en deze doctoraalscriptie zorgden steeds weer voor nieuwe energie. Ik kijk met veel plezier terug op deze studieperiode,

Rens Heij,
Breda, 2014

Copyright © 2014, Rens Heij
Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degene 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.

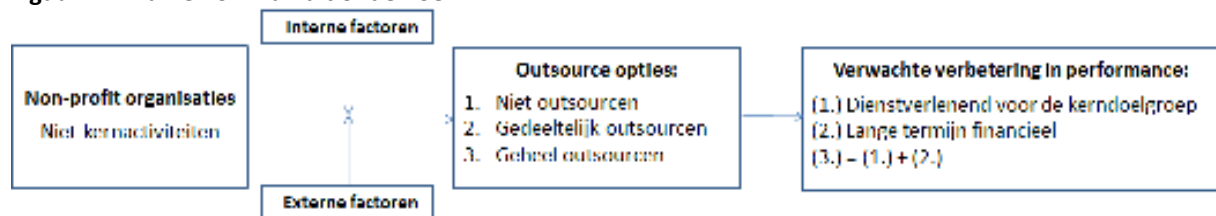
Samenvatting

Woningcorporaties staan de laatste jaren enorm in de politieke en publieke belangstelling. Deze non-profit organisaties hebben als kerntaak het bieden van betaalbare woonruimte aan mensen die daar op eigen kracht niet of moeilijk in kunnen voorzien (Rijksoverheid, 2014). Woningcorporaties zijn te typeren als hybride organisaties; ze behoren niet tot de publieke overheid, maar ook niet tot de marktsector. Ze worden ook wel sterk gereguleerde organisaties genoemd. De nogal breed geïnterpreteerde taakopvatting van een aantal woningcorporaties in Nederland heeft gezorgd voor schandalen in de sector. Zelf verrijkende bestuursleden en risicovolle investeringen en beleggingen met grote verliezen zorgden regelmatig voor negatief nieuws. Deze excessen en een oneerlijke concurrentiepositie van woningcorporaties tegenover marktpartijen hebben de politiek gemotiveerd om woningcorporaties een duidelijker onderscheid te laten maken tussen kern- en niet-kerntaken.

De definitie van niet-kernactiviteiten van woningcorporaties blijkt moeilijk eenduidig vast te stellen. Voor dit onderzoek is het onderscheid gemaakt tussen activiteiten die in dienst staan van het algemeen economisch belang (daeb) en activiteiten die dat niet zijn (Minister Blok, 2014). Daarnaast wordt de verkoop van voormalige huurwoningen, vanwege het commerciële karakter van de activiteit, ook gezien als niet-kernactiviteit.

Dit onderzoek laat de strategische afwegingen zien van het splitsen van kern- en niet-kerntaken voor non-profit organisaties. Er zijn verschillende outsourceopties van kern- en niet-kernactiviteiten te onderscheiden in drie hoofdvormen: ten eerste een interne splitsing (administratieve splitsing), ten tweede een gedeeltelijke splitsing (juridische: een fysieke splitsing met outsourcing van de dienstverlening en of een deel van het eigendom) en ten derde een volledige splitsing (het volledig afstoten van het niet-kernbezit). Onderzocht is welke invloed interne en externe factoren op de strategische outsource-beslissing van niet-kernactiviteiten hebben en wat daarbij de te verwachte verbetering in performance is. De onderzoeksopzet is in figuur 1 schematisch weergegeven.

Figuur 1 – Framework van dit onderzoek



Bron: auteur

Vanuit de literatuur zijn er drie hoofdmotieven voor outsourcing te onderscheiden: motieven vanuit het kostenaspect, strategische- en politieke motieven (Kremic et. al. 2006). Outsource-beslissingen bij non-profit organisatie zijn meestal door politieke sturing beïnvloed (Kakabadse en Kakabadse, 2000a). Met outsourcing wordt veelal een kostenbesparing of verbetering van de financiële performance beoogd. Andere mogelijke voordelen van outsourcen zijn een bevordering van de flexibiliteit, het elimineren van bureaucratie en het toespitsen op de kernactiviteiten. Veel outsourcepraktijken mislukken echter: prestaties vallen tegen, kostenbesparingen blijven uit of er is sprake van een verlies aan kennis en innovatiekracht. Daarnaast verliezen veel bedrijven grip of toezicht op het geoutsourcete deel (Belcourt, 2006). Om risico's te minimaliseren is een nauwe samenwerking met de outsourcepartner essentieel (Jyoti et .al. , 2013; Salanta et. al., 2011).

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in woningcorporatie-sector, omdat het vraagstuk over het al dan niet splitsen van kern- en niet-kernactiviteiten in deze non-profit sector uiterst actueel is (2014). Niet eerder is er onderzoek gedaan naar de invloed van de interne en externe factoren van een non-profitorganisatie op de strategische outsourcebeslissing van niet-kernactiviteiten en de daarbij

verwachte verbetering in performance. Daarom is gekozen voor inductief, theorievormend onderzoek. Vanuit bestaande literatuur zijn er voor dit onderzoek proposities opgesteld, welke zijn onderzocht. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een multiple-case-study (Yin, 2009). Er zijn vijf woningcorporaties geselecteerd op basis van de grootte in het aantal verhuureenheden en het aantal niet-kerneenheden. Vanuit brondocumentatie is per woningcorporatie door middel van een tijdbalk, terugkijkend over een periode van 10 jaar, inzichtelijk gemaakt of er veranderingen per factor zijn opgetreden. De interviews zijn gehouden op bestuursniveau (directeur, bestuurder) en middenmanagement-niveau. Hierbij is gevraagd naar de eigen outsourcevoorkeur van de respondent en de te verwachten voorkeur van de overige factoren. De resultaten uit de interviews en brondocumentatie zijn met elkaar vergeleken. Ook zijn de cases onderling vergeleken. Aanvullend zijn één vastgoedbeheerder en één vastgoedbemiddelaar geïnterviewd om een vergelijk te kunnen maken met praktijkervaringen van outsourcing van woningcorporaties.

Tabel 1 - Totaal aantal veranderingen van case 1 t/m 5 per jaar van de interne en externe factoren

Jaar	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totaal aantal veranderingen interne factoren (RvB, Management, Organisatiefact. en RvC)	3	3	2	3	5	5	5	10	10	6
Totaal aantal veranderingen externe factoren (Wet & Regelgeving en Stakeholders)	1	6	1	2	2	6	7	6	5	6
Totaal aantal veranderingen interne en externe factoren case 1t/m5	4	9	3	5	7	11	12	16	15	12

Bron: auteur op basis van brondocumentatie over de vijf cases

Vanuit de brondocumentatie (zie tabel 1) is de conclusie gerechtvaardigd dat de woningcorporaties uit de onderzochte cases te maken hebben met een toenemende turbulentie van interne en externe omgeving vanaf 2010. Daarnaast blijkt uit de brondocumentatie dat er sprake is van een reactief intern beleid van de onderzochte woningcorporaties. Veranderingen in wet & regelgeving gaan bijna altijd vooraf aan interne veranderingen van woningcorporaties. Stakeholders bewegen echter niet evenredig mee met de veranderingen in de sector van woningcorporaties.

Uit de interviews komt naar voren dat de niet-kernactiviteiten vaak zijn ontwikkeld omdat ze een belangrijke bijdrage leveren aan de kernactiviteiten van de woningcorporaties, in volkshuisvestelijke zin (gedifferentieerde wijken en leefbaarheid) of in financiële zin (rendementen die onrendabele investeringen moeten dekken). Met de verkoop van voormalige huurwoningen wordt voor een groot deel de kern-doelgroep van woningcorporaties bediend. Door de vaak lage kooprijzen en verkopen met korting wordt eigenwoningbezit gestimuleerd bij lagere inkomensklassen.

De Raad van Bestuur (RvB) is doorslaggevend in de strategische outsourcebeslissing. De Raad van Commissarissen (RvC) is in toenemende mate kritisch op de niet-kernactiviteiten. Verwacht wordt dat de RvC de outsource-voorkeur van de RvB zal overnemen. De managers zijn voor de mildste vorm van een gedeeltelijke outsourcing en hechten veel waarde aan een nauwe band met de corporatie, bijvoorbeeld door outsourcing in een nevenstructuur. Medewerkers zijn voor het behoud van hun baan en arbeidsvoorwaarden en willen naar verwachting het liefst niet outsourcen (zie box 1).

Box 1 – Overzicht kernbevindingen mate van invloed van interne en externe factoren op de voorkeur outsource-optie

	Factoren	Rol / mate van invloed op de voorkeur van de outsource-optie
Interne factoren	Raad van Bestuur	Beslissend
	Middenmanagement	Adviserend naar RvB
	Raad van Commissarissen	Kritisch naar, maar volgend in, outsourcevoorkeur Raad van Bestuur
	Organisatiefactoren	Adviserend naar middenmanagement (in beperkte mate)
Externe factoren	Wet- & Regelgeving	Sturend (mogelijk dwingend)
	Stakeholders	Niet tot beperkt van invloed

Bron: interviews door auteur met directeur en manager bij vijf woningcorporaties

Stakeholders blijken vaak geen onderscheid te maken tussen kern- en niet-kernactiviteiten. De samenstelling van de vertegenwoordigers c.q. de huurdersbelangenverenigingen vanuit het wettelijk

adviesrecht is veelal geen goede afspiegeling van de gemiddelde huurder. Hierdoor loopt men het risico dat de belangen van de gemiddelde huurder niet goed behartigd worden. Verwacht wordt dat de overheid de voorkeur zal geven aan het geheel outsourcen van de niet-kernactiviteiten (zie box 1).

Uit het onderzoek komt naar voren dat de woningcorporaties over het algemeen de voorkeur hebben om de niet-kernactiviteiten gedeeltelijk te outsourcen. Daarbij wordt het aangaan van een partnership of joint-venture gezien als beste gedeeltelijk outsourcevorm. Door commerciële tarieven en een winstafroming met de outsourcepartner aan te gaan worden betere financiële resultaten verwacht dan bij het intern blijven uitvoeren. Door specialisme worden betere dienstverlenende prestaties voor de niet-kerndoelgroep verwacht.

De woningcorporaties verwachten op de lange termijn een negatief effect van de financiële performance bij het direct afstoten van het niet-kernbezit. Doordat het niet-kernbezit vaak relatief nieuw is en hogere boekwaarde heeft dan de actuele marktwaarde van het vastgoed, zouden bij volledig outsourcen verliezen genomen moeten worden. De niet-kernactiviteiten die nauwelijks in relatie staan tot de kernactiviteiten, is men voor geheel outsourcen. Uiteindelijk kunnen woningcorporaties met deels outsourcen meer grip houden op de kwaliteit van het vastgoed voor de buurten en wijken waar ook het kernbezit staat. De woningcorporatie stelt zichzelf in staat om bij gedeeltelijke outsourcing van niet-kernactiviteiten een betere focus te krijgen op de kernactiviteiten.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding en probleemstelling.....	8
1.2 Onderzoeksvraag.....	12
1.3 Leeswijzer	12
2 Literatuuronderzoek.....	13
2.1 Non-profit organisaties	13
2.2 Kern- en niet-kernactiviteiten	14
2.3 Outsourcing	18
2.3.1. Motieven voor outsourcen.....	18
2.3.2. Mogelijke voordelen van outsourcing.....	20
2.3.3. Mogelijke nadelen van outsourcing	22
2.4. Financiële en dienstverlenende performance op lange termijn	26
2.4.1. Financiële bedrijfsprestaties	26
2.4.2. Dienstverlenende (niet-financiële) bedrijfsprestaties.....	28
2.5 Conceptueel model en proposities	29
2.5.1 Propositions	29
3. Methodologie	33
3.1 Onderzoeksmethode en dataverzameling	33
3.2 Onderzoekspopulatie - case selectie.....	36
4 Case study.....	38
4.1 Sector van woningcorporatie	38
4.1.1 Geschiedenis woningcorporatie.....	38
4.2. Beschrijving van de cases	40
4.2.1. Beschrijving case 1.....	40
4.2.2. Beschrijving case 2.....	48
4.2.3. Beschrijving case 3.....	53
4.2.4. Beschrijving case 4.....	60
4.2.5. Beschrijving case 5.....	65
5 Cross-case analyse.....	71
5.1 Resultaten cross-case analyse.....	71

6 Bevindingen	76
6.1. Case bevindingen	76
7 Conclusies en aanbevelingen	86
7.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag	86
7.2 Bijdrage aan de theorie	89
7.3 Aanbevelingen & Managementimplicaties	89
7.4 Beperkingen en toekomstig onderzoek	90
Literatuurlijst	92
Bijlagen	96
Bijlage I Interviewvragen	96
Bijlage II Cases organogrammen	99
Bijlage III Dataverzameling en verwerking vragenlijsten uit interviews (vraag 15)	100
Bijlage IV Samenvatting uitgeschreven Interviews	103

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de aanleiding van dit onderzoek is geweest. Vanuit de aanleiding is een probleemstelling geformuleerd. In de tweede paragraaf is de probleemstelling geconcretiseerd naar een onderzoeksvraag met deelvragen als basis voor het literatuuronderzoek. Dit hoofdstuk eindigt met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Veel organisaties stellen zichzelf geregeld de vraag of bepaalde bedrijfsactiviteiten goedkoper en efficiënter bij een externe partij ondergebracht kunnen worden. Men kan denken aan de bedrijfs-, salaris- of incasso-administratie of ict-oplossingen (CBS, 2009; computertable 2013). Het outsourcen van bepaalde activiteiten kan een vorm van risicospreiding zijn en de flexibiliteit van een organisatie vergroten (Quinn & Himler 1994). Bij non-profit organisaties gaat de overweging voor het wel of niet outsourcen vaak verder dan alleen het kosteneffect. De publieke opinie speelt voor dit type non-profit organisaties ook een grote rol bij de keuze om bepaalde bedrijfsactiviteiten wel of niet zelf uit te voeren (Bouwwereld, 2013; Koning en Van Leuvensteijn 2010).

De meeste studies naar outsourcing richten zich op for-profit organisaties en zijn meestal theoretisch. Outsourcing van activiteiten vindt plaats bij zowel overheid als bij profit en non-profitorganisaties. De studies naar de praktijk van outsourcing van non-profit organisaties zijn schaars, wat mogelijk verklaard kan worden door de politieke inkleuring bij beslissingen over outsourcing. De focus ligt minder op winstrendement (Kremic et. al., 2006).

Binnen de Nederlandse woningmarkt vormen de woningcorporaties een belangrijke categorie aanbieders. In het algemeen is één derde van het totale woningaanbod en bijna 85% van het aanbod in de huursector in Nederland afkomstig van woningcorporaties. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting schat het eigen vermogen tegen marktwaarde in verhuurde staat van alle woningcorporaties samen op € 171 miljard (CFV 2012: 42). Bij woningcorporaties is de discussie over kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten uiterst actueel. Vanuit wet- en regelgeving is recent bepaald dat woningcorporatie maar in een bepaalde mate vastgoed mogen beheren en ontwikkelen dat niet in dienst is van het algemeen economische belang (DAEB) (EU-besluit, 2009, besluit E2/2005, art. 106 lid 2 VWEU).

Minister Blok (2013) pleit voor een splitsing tussen DAEB en niet-DAEB activiteiten binnen woningcorporaties. Met de splitsing wordt beoogd dat woningcorporaties een beter onderscheid maken tussen hun kern- en niet-kernactiviteiten. Woningcorporaties zijn vrij om zelf een strategische keuze te maken om de kern- en niet-kernactiviteiten te splitsen. Er zijn tal van splitsingsvarianten te definiëren, deze zijn onderverdeeld in drie hoofdvormen (Box 1). De verschillende varianten worden hierna toegelicht.

Box 1. Outsourcing-opties niet-kernactiviteiten

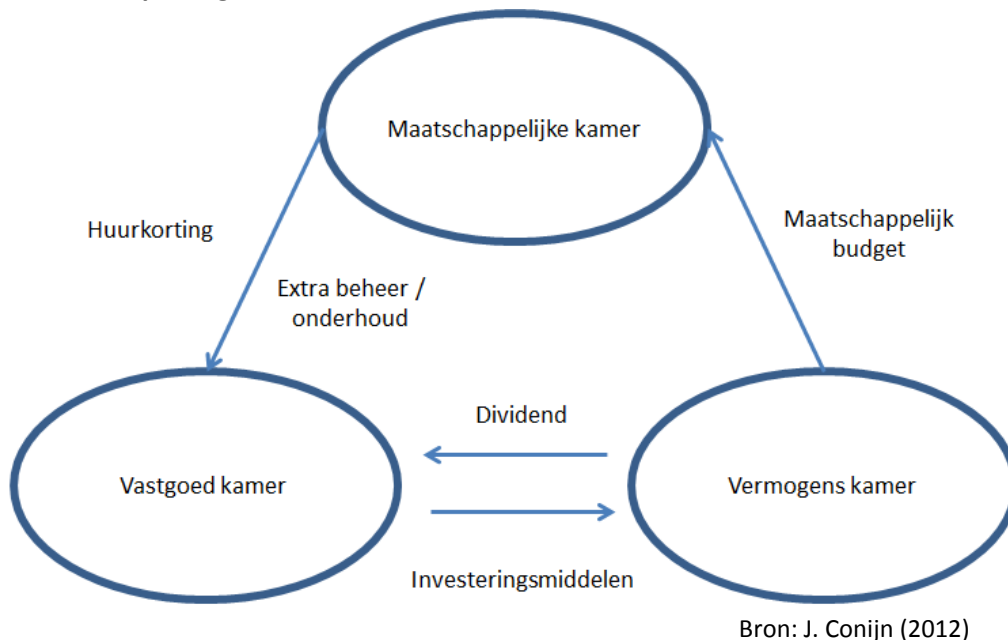
Vorm van outsourcing	Toelichting
1. Niet outsourcen	Hooguit een administratieve splitsing van kern- en niet-kernactiviteiten; eigendom en beheer intern
2. Deels outsourcen	Beheer outsourcen met behoud van eigendom (minimaal 50% behoud van het eigendom)
3. Geheel outsourcen	Zowel beheer als eigendom outsourcen (bijvoorbeeld middels een overgangs-BV)

Bron: Auteur

Optie 1: Niet outsourcen, een interne splitsing van activiteiten

Zonder outsourcing / wanneer er geen sprake is van outsourcing, kunnen kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten intern gesplitst worden. Dit houdt in dat er een duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen de verschillende taken en werkgebieden binnen een woningcorporatie. Conijn (2012) ontwikkelde hiervoor een strategisch sturingsconcept, het 'Driekamermodel' (zie figuur 1.1) waarbij in een woningcorporatie onderscheid gemaakt wordt tussen een maatschappelijke kamer, een vastgoedkamer en een vermogenskamer. De maatschappelijke kamer draagt de verantwoordelijkheid voor een effectieve inzet van beschikbare middelen voor maatschappelijk gewenste activiteiten. De maatschappelijke kamer heeft een jaarlijks budget ter beschikking dat ze krijgt van de vermogenskamer. De verantwoordelijkheid van de vastgoedkamer is het efficiënt exploiteren van het vastgoed. De verantwoordelijkheid van de vermogenskamer is het behoud van de financiële continuïteit. Dit gebeurt in deze kamer primair door sturing op de gewenste ontwikkeling van het eigen vermogen. Hiermee levert de corporatie ook een bijdrage aan haar legitimiteit (Conijn, 2012).

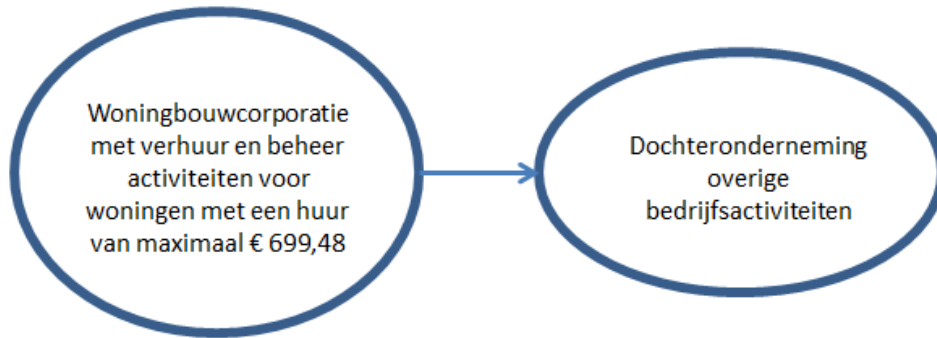
Figuur 1.1: interne splitsing activiteiten – niet outsourcen



Optie 2: Gedeeltelijk outsourcen van niet-kernactiviteiten

Woningcorporaties dienen een duidelijke onderscheid te maken tussen het ontwikkelen en beheren van vastgoed dat in dienst zijn van het algemene economische belang (DAEB) enerzijds en activiteiten die dat niet zijn anderzijds. Splitsen van bedrijfsactiviteiten staat centraal in de Novelle die minister Blok presenteert aan de Eerste Kamer ter aanpassing van de Herzieningswet. In de praktijk betekent de splitsing dat woningcorporaties een scheiding moeten maken tussen verhuur- en beheeractiviteiten van huurwoningen met een huurprijs tot de huurtoeslaggrens (€699,48, prijspeil 2014) en overige activiteiten. In eerste instantie was sprake van een verplichte juridische splitsing van de activiteiten, maar na kritiek van diverse marktpartijen (o.a. MKB Nederland, WSW, Bouwend Nederland, Woonbond, CFV, NEPROM, VNG) heeft de corporatie de vrijheid ook te kiezen voor een administratieve splitsing (Aedes, 2013). Woningcorporaties staan hiermee voor de strategische keuze om niet-kernactiviteiten zelf te blijven uitvoeren of de activiteiten onder te brengen in een dochteronderneming (zie figuur 1.2). Of de activiteiten aan externe partijen uit te besteden.

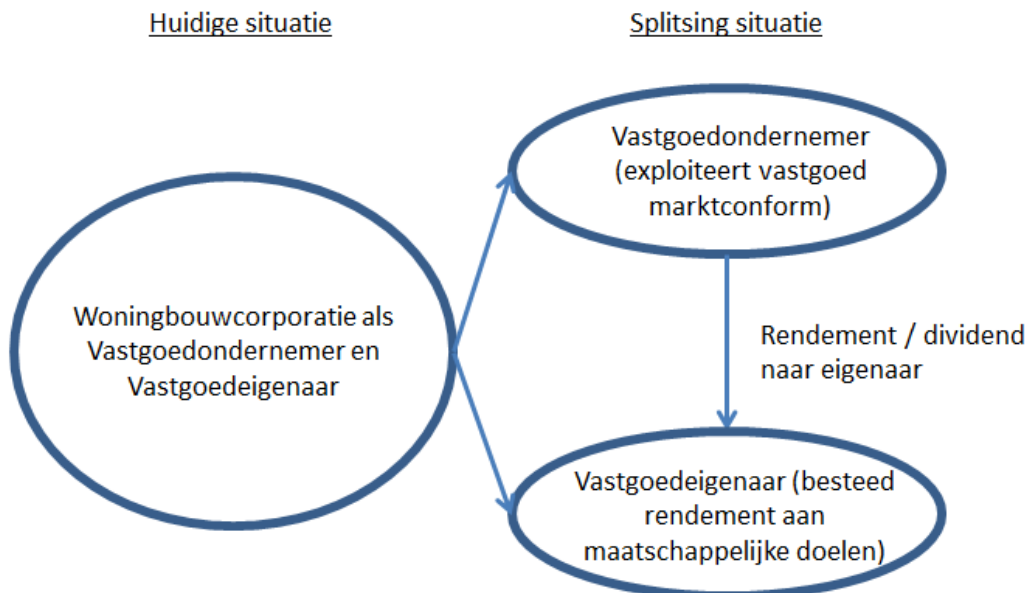
Figuur 1.2: Splitsing kern- en niet-kernactiviteiten met behoud van eigendom



Bron: Auteur

Oud-directeur Teunings van het CPB pleitte tijdens zijn afscheid voor een verdergaande splitsing van activiteiten binnen woningcorporatie. Zowel de effectiviteit als de efficiëntie van woningcorporaties moeten worden verbeterd (Hakfoort et al., 2002). Doordat er bij woningcorporatie geen rendementseis geldt voor het vastgoed, is er sprake van een marktverstoring ten opzichte van andere verhuurders. De situatie vormt een voedingsbodem voor de excessen waarmee woningcorporaties te vaak in de schijnwerpers zijn komen te staan. Een mogelijke oplossing is de splitsing van de corporatie in een vastgoedondernemer die marktconform het vastgoed exploiteert, en een vermogenseigenaar die het rendement kan besteden aan maatschappelijk gewenste doelen (CSED, 2010, p. 64)(zie figuur 1.2.). Een ingrijpende oplossing, waarbij de uitoefening van de publieke taak van de woningcorporatie afgesplitst wordt van het exploiteren van het vastgoed (Commissie Hoekstra, 2012). Ook in de reactie van minister Blok op het advies van de Commissie Hoekstra komt dit thema terug. Blok geeft aan het wenselijk te vinden dat er een transparant onderscheid komt tussen 'het rendement dat de woningcorporaties behalen op hun vastgoed door bedrijfsmatig effectief en efficiënt te opereren én de maatschappelijke aanwending daarvan'(Blok 2013: 5).

Figuur 1.3 Splitsing beheer (en eigendom tot 50%) niet-kernactiviteiten naar externe marktpartij



Bron: Auteur, gebaseerd op Teunings 2012

Optie 3: Volledig outsourcen van niet-kernactiviteiten

Vooruitlopend op de eerder genoemde Novelle van Mister Blok werd in mei 2013 in een uitgelekte notitie van de minister beschreven, dat woningcorporaties volledig moeten stoppen met commerciële activiteiten. Ze moeten koophuizen, dure huurwoningen, winkels en kantoren moeten afstaan. Deze moeten ze onderbrengen in een apart bedrijf. De woningcorporaties mogen zich alleen nog bezig houden met sociale huurwoningen in de eigen regio. Blok schat de waarde van al dit onroerend goed op zo'n 50 miljard euro. Het totale bezit van woningcorporaties is nu ongeveer 260 miljard euro waard (NOS, 2013). Het outsourcen van niet-kernactiviteiten houdt concreet in dat commercieel vastgoed van een woningcorporatie ondergebracht wordt in een zogeheten Overgangs-BV, die op termijn verkocht kan worden. Het gaat hierbij om huizen met een huur boven de 699,48 euro (prijspeil 2014) en koopwoningen, kantoren, winkels en parkeergarages.

Conclusie

In deze studie wordt geconcludeerd dat er diverse outsourcingopties met diverse tussenvarianten bestaan. Box 1 geeft de grootste verschillen tussen de hierboven besproken vormen van outsourcing van niet-kernactiviteiten weer. Diverse factoren beïnvloeden de beslissing over het al dan niet outsourcen van niet-kernactiviteiten bij non-profitorganisaties. In de eerste plaats speelt de externe omgeving een belangrijke rol. Door wet- en regelgeving kan zelfs afgedwongen worden dat er sprake moet zijn van outsourcing. In de tweede plaats kunnen ook interne belanghebbenden motieven hebben om bepaalde bedrijfsactiviteiten in huis te houden of juist uit te besteden.

1.2 Onderzoeksvraag

Woningcorporatie opereren in een turbulente omgeving en worden geconfronteerd met actuele wet- en regelgeving. De woningcorporaties is genoodzaakt na te gaan of het een verstandige keuze is om niet-kernactiviteiten intern te houden, gedeeltelijk uit te besteden of geheel uit te besteden. In hoeverre factoren een rol spelen in deze keuze en in hoeverre deze keuze een bijdrage levert aan de (verbetering van) dienstverlenende- en op lange termijn financiële resultaten van de woningcorporatie is de vraag.

Op basis van de aanleiding staat in het huidige onderzoek de volgende onderzoeksvraag centraal:

‘Welke factoren beïnvloeden de keuze uit de outsource opties van niet-kernactiviteiten en wat is de invloed van deze keuze op de dienstverlening aan de kerndoelgroep en de lange termijn financiële performance van een non-profitorganisatie?’.

Er zijn vijf deelvragen geformuleerd om de onderzoeksvraag te beantwoorden. De volgende deelvragen komen aan de orde:

1. Wat zijn niet-kernactiviteiten van een non-profitorganisatie?
2. Welke factoren zijn van invloed op de strategische-outsourcebeslissing?
3. Wat betekent outsourcen van niet-kernactiviteiten in een non-profitorganisatie?
 - a. Wat wordt verstaan onder outsourcen van niet-kernactiviteiten in een non-profitorganisatie?
 - b. Wat zijn de voor- en nadelen van outsourcen?
4. Wat wordt verstaan onder financiële performance op lange termijn?
 - a. Wat is de relatie tussen outsourcen en financiële performance?
5. Wat wordt verstaan onder dienstverlenende performance?
 - a. Wat is de relatie tussen outsourcen en dienstverlenende performance

1.3 Leeswijzer

Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan de actuele strategische managementliteratuur op het gebied van: *uitbesteding* (outsourcing), *niet-kernactiviteiten* (non-core activities), *non-profit organisaties* en *effectieve bedrijfsvoering ter bevordering van de kerndoelgroep en lange termijn financiële performance*.

Hoofdstuk twee vormt de literatuurverkenning voor huidig onderzoek. Het beschrijft bovenstaande begrippen. Dit hoofdstuk eindigt met een conceptueel model op basis van de bestudeerde literatuur. Het geeft een beschrijving van de proposities passend bij het onderzoek.

In hoofdstuk drie wordt de onderzoeksmethodologie beschreven. De onderzoeksmethode, verantwoording van de algemene caseselectie en de wijze van dataverzameling en data-analyse komen aan bod.

In hoofdstuk vier wordt specifiek ingegaan op de selectie van woningcorporatie waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden.

In hoofdstuk vijf worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd met een analyse van de overeenkomsten en verschillen tussen het literatuuronderzoek en de empirische bevindingen. Hoofdstuk zes geeft antwoord op de onderzoeksvragen en de bijdrage van dit onderzoek en hier worden de management-implicaties, beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek beschreven.

2 Literatuuronderzoek

In dit literatuuronderzoek worden de begrippen uit de centrale onderzoeksvraag vanuit bestaande wetenschappelijke literatuur beschreven. Ze gaan in op non-profitorganisatie, niet-kernactiviteiten, outsourcing, dienstverlenende – en lange termijn financiële performance. Daarnaast worden de factoren die mogelijk een rol spelen in de keuze voor een bepaalde outsourcingvorm besproken en wordt beschreven wat de outsourcingvorm bijdraagt aan de financiële en dienstverlenende performance van een non-profitorganisatie. Het hoofdstuk eindigt met een conceptueel model en de proposities van huidig onderzoek.

2.1 Non-profit organisaties

Studies over outsourcing richten zich met name op for-profit organisaties; de studies naar outsourcing bij non-profit organisaties zijn schaars (Kremic et. al., 2006). Non-profit wil zeggen dat er geen winstoogmerk is. De doelstelling van een non-profitorganisatie is de ondersteuning van private- of publieke aangelegenheden voor niet-commerciële, maatschappelijke doeleinden (Smith, 1998). Hoewel de organisaties geen winstoogmerk hebben, hebben zij wel inkomsten nodig. Deze zijn over het algemeen afkomstig uit subsidies, giften en eigen inkomsten. Deze eigen inkomsten kunnen voortkomen uit acties en bijdragen van klanten voor de gemaakte kosten. Het kan zijn dat degene die gebruik maakt van de diensten van een non-profit organisatie voor deze diensten moet betalen. Non-profitorganisaties die gesubsidieerd worden door de overheid zijn onderworpen aan kwaliteitscontrole. Als de organisatie niet aan de kwaliteitseisen van de overheid voldoet, kan de subsidie ingetrokken worden.

Bij non-profit organisaties zijn beslissingen over outsourcing meestal politiek gestuurd en niet zo zeer gericht op winst of betere bedrijfsresultaten (Kremic et. al., 2006). Uitbesteedde diensten bij non-profit organisaties moeten beter en strenger gecontroleerd worden dan diensten die in-house verwerkt worden om hetzelfde controleniveau te verkrijgen (Marvel & Marvel, 2007). Het controleniveau van diensten die ondergebracht worden bij for-profit organisaties is vaak vele malen hoger dan interne controlesystemen. Indien de uitbesteedde diensten niet goed gemonitord worden gaat dat ten kosten van de kwaliteit en valt het bedrijfsresultaat vaak lager uit dan in-house activiteiten (Marvel & Marvel, 2007).

Bij een non-profit organisatie komen de netto-inkomsten of verdiensten niet ten goede aan een individu, maar worden aangewend voor de gestelde doelstellingen van een organisatie zoals diensten in het belang van de gemeenschap. De rollen van een non-profit organisatie zijn volgens Frumkin (2002) onder te verdelen in vier functies:

1. Het aanbieden van diensten en producten;
2. Het faciliteren van sociaal ondernemerschap;
3. Politieke beïnvloeding door het organiseren van belangen van burgers;
4. Middel tot het uitdragen van persoonlijke normen/waarden/idealen.

Het is voor de non-profit sector van groot belang om evenwicht te vinden tussen deze vier rollen. Indien dat niet lukt zullen non-profit bedrijven in het vaarwater komen van de markt of van de overheid en is het gevaar dat zij hun bestaansrecht verliezen.

2.2 Kern- en niet-kernactiviteiten

Elk bedrijf is uniek door zijn kerncompetenties. Dit zijn een aantal kernvaardigheden dat het bedrijf gebruikt om concurrentievoordeel te behouden. Deze kerncompetenties geven invulling aan de missie van een bedrijf. Ze helpen om kern- en niet-kernfuncties te beschrijven en vormen een strategische factor. Ze leveren een bijdrage aan de keuze voor het niet, gedeeltelijk of geheel uitbesteden van bepaalde activiteiten. In de literatuur is er discussie over wat een kerntaak is. Quinn stelt dat kernactiviteiten meestal op kennis gebaseerde service-activiteiten of systemen zijn, waardoor het bedrijf beter presteert dan welke andere onderneming dan ook" (Quinn, 1999). Het onderscheid tussen kern- en niet-kernactiviteiten is voor iedere onderneming anders. Er zijn verschillende activiteiten binnen een bedrijf die niet te onderscheiden zijn in kern- of niet-kernactiviteiten. Deze activiteiten bevinden zich in de 'grijze categorie' van competenties, wat wil zeggen dat ze niet duidelijk onderscheidend zijn noch dat ze duidelijk los van de belangrijkste strategische processen staan.

Indien een activiteit niet ingedeeld wordt bij de kernactiviteiten houdt dat niet in dat ze niet belangrijk zijn. Het in kaart brengen van de kernactiviteiten kan een organisatie helpen zich te richten op de belangrijkste strategische richtpunten die de organisatie in stand moet houden. Echter, de indeling van een activiteit als 'niet-kern' mag niet worden bedoeld om te impliceren dat dit gelijk staat als 'onbelangrijk'. Niet-kernactiviteiten kunnen ten eerste belangrijke strategische elementen bevatten of ontwikkelen die een basis voor het succes van de kernactiviteiten vormen. Ten tweede kunnen niet-kernactiviteiten van een onderneming de voedingsbodem zijn voor innovatieprocessen. En ten derde kunnen niet-kernactiviteiten werkprocessen en producten ontwikkelen waardoor de organisatie kan groeien of haar prestaties bij de kernactiviteiten verbeteren (Prahalad & Hamel, 1990).

Bij aanvang van een haalbaarheidsonderzoek over het outsourcen van een bepaalde bedrijfsactiviteit moet een organisatie zich buigen over de vraag in welke mate de bedrijfsactiviteit bijdraagt aan het succes van de organisatie. Het is belangrijk rekening te houden met de verscheidenheid aan potentiële voor- en nadelen van het outsourcen van de bedrijfsactiviteit, in plaats van outsourcebeslissingen enkel te nemen op basis van een kostenbesparingsanalyse. Immers, de kerncompetenties staan centraal voor het bedrijfsresultaat (Heikkilä et. al., 2002). Het categoriseren van bedrijfsactiviteiten of bedrijfsonderdelen kan een hulpmiddel zijn bij het nemen van beslissingen om activiteiten geheel, gedeeltelijk of niet te outsourcen. Heikkilä (2002) benoemt drie categorieën om de bedrijfsactiviteiten in te delen: onderscheidende competenties, essentiële competenties en beschermende competenties (zie box 2).

Box 2 – categorieën bedrijfscompetenties

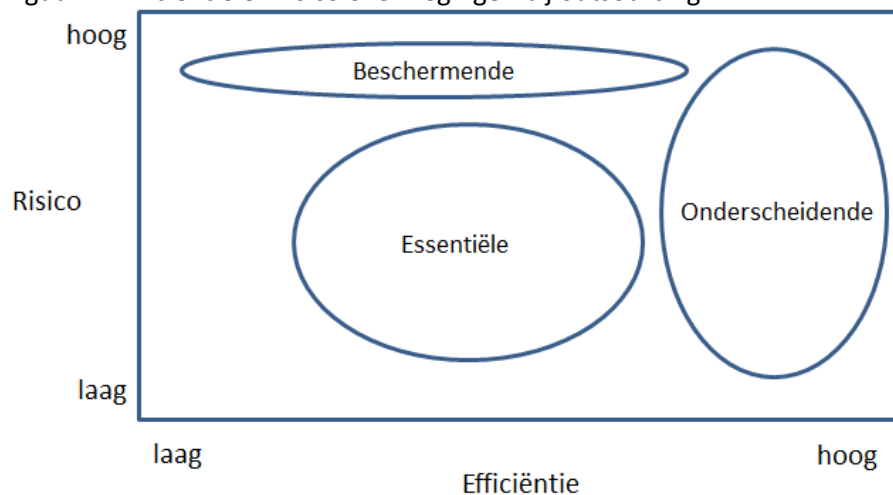
Categorieën bedrijfscompetenties	Omschrijving:
Onderscheidende competenties:	Onderscheidende competenties zijn de belangrijkste activiteiten waarmee een bedrijf zijn concurrentievoordeel (en bestaansrecht) behaalt en behoudt.
Essentiële competenties:	Essentiële competenties hebben betrekking op die activiteiten van de organisatie die nodig zijn voor het behoud van haar winstgevende activiteiten.
Beschermende competenties:	Beschermende competenties hebben betrekking op die activiteiten die, bij onvoldoende beheer, een aanzienlijk risico vormen voor het succes van de gehele organisatie.

Bron: Heikkilä et. al. 2002

De fundamentele afweging bij outsourcebeslissingen moet volgens Heikkilä (2002) gericht zijn op de vraag: 'Behoudt een bedrijf, wanneer het zijn efficiëntie wil verbeteren of wil behouden, hetzelfde risico als bepaalde activiteiten uitbesteed worden, dan wanneer het bedrijf deze activiteiten intern uitvoert?' (zie figuur 2). Het management kan de volgende richtlijnen gebruiken bij het selecteren van activiteiten voor de beslissing tussen het behoud van een activiteit intern of het outsourcen ervan.

- Indien de efficiëntie van het specifieke bedrijfsonderdeel hoog is, is het logisch om de activiteit in huis te houden, in de veronderstelling dat het bedrijf deze efficiënte werkwijze tot in lengte van jaren weet vast te houden.
- Risico kan worden gemanaged door de onderscheidende competentie. Een voorbeeld hiervan in de sector woningcorporatie is dat onrendabele investeringen in sociale huisvesting deels opgevangen kunnen worden door geborgde leningen en lagere rentelasten. Daartoe heeft een commerciële investeerder geen toegang.
- Als de operationele efficiëntie laag is en de bijbehorende risico's ook laag zijn, is het een logische stap om de activiteit uit te besteden. Figuur 1 laat zien dat dit ook van toepassing kan zijn voor sommige essentiële competenties.
- De belangrijkste uitdaging ontstaat, wanneer de activiteit een lage efficiëntie heeft en de risico's hoog zijn. In deze situatie heeft het management de verantwoordelijkheid om een van beide activiteiten opnieuw te ontwerpen. Aldus zullen ofwel de prestaties van de onderneming efficiënter worden of de risico's worden verkleind. Dat kan gelden voor zowel de essentiële als de beschermende kwadrant. Na het herdefiniëren van de activiteit kan het management de outsourcingalternatieven overwegen (Heikkilä, 2002). Niet-kernactiviteiten van een woningcorporatie vallen onder deze categorie. De risico's van de niet-kernactiviteiten zijn vaak groter en de efficiëntie lager omdat het om een relatief klein deel van de activiteiten van de woningcorporatie gaat.

Figuur 2. Efficiëntie en risico overwegingen bij outsourcing



Bron: Heikkilä et. al. (2002, p. 186)

Dit is een dynamisch model. Het kan zijn dat bepaalde bedrijfsactiviteiten in een andere tijd op een andere plaats in het kwadrant geplaatst worden. Op het moment dat bijvoorbeeld de concurrentie toeneemt of de markt zich verder ontwikkelt kunnen er verschuivingen plaatsvinden. Dit model is een hulpmiddel om te categoriseren. Bij een goede wisselwerking tussen het continueren van de service en het verminderen van de risico's, kunnen essentiële en beschermende competenties worden uitbesteed (Heikkilä, 2002).

Kern- en niet kernactiviteiten woningcorporatie

Woningcorporaties (woningbouwverenigingen of woonstichtingen) bouwen, beheren en verhuren betaalbare woningen. Ook ondernemen zij activiteiten om de leefbaarheid in de buurten waar hun woningen staan te verbeteren. De rechten en plichten van woningcorporaties staan in het Besluit Beheer Sociale-Huursector (BBSH) en zijn onderverdeeld 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 brede kaders waarbinnen woningcorporatie hun werkzaamheden moeten verrichten. Woningcorporatie hebben dus méér maatschappelijke taken dan uitsluitend de bouw en verhuur van sociale huurwoningen. Het BbsH specificeert de volgende taakgebieden van een woningcorporatie:

- huisvesting van ouderen, gehandicapten en mensen die onder begeleiding wonen;
- bouwen en verhuren van bepaald maatschappelijk vastgoed;
- activiteiten om de omgeving van de sociale huurwoningen leefbaarder te maken;
- stimuleren van eigen woningbezit door de verkoop van huurwoningen;
- woningcorporaties mogen niet investeren in bedrijfspanden zoals winkels en mogen deze ook niet beheren (Rijksoverheid, 2014)

Missie woningcorporaties

Minister Blok (2013) wil af van de opsomming van prestatievelden en activiteiten zoals die nu in het BBSH is vastgelegd. In plaats daarvan moet de missie van de corporatie worden opgenomen. De missie bepaalt het werkgebied van de corporatie. De missie van woningcorporaties is voorlopig gedefinieerd als de brede zorg voor wonen, waarbij twee specifieke onderdelen worden genoemd namelijk:

- de zorg voor goede huisvesting van huishoudens uit de aandachtsgroep (mensen die gezien hun inkomen niet zelfstandig tegen normale marktcondities in hun huisvesting kunnen voorzien)
- de aanpak van wijken door herstructurering, woningbouw en sociale activiteiten (Snuverink, 2006).

Er is een beoordelingskader nodig om varianten van taakinvoering en taakafbakening te kunnen beoordelen. Veelal zal de beoordeling niet op onderdelen worden uitgevoerd, maar op het samenstel van taken en taakafbakening (Conijn, 2005).

Terug naar de kerntaak

Woningcorporaties hebben een bijzondere positie op de woningmarkt. Van marktwerking is niet echt sprake. In een normale situatie ontstaat de marktwerking tussen drie partijen: de eigenaren, c.q. financiers, de klanten en de concurrentie. Woningcorporaties hebben geen eigenaren of andere belanghebbenden die de eigenaarsrol kunnen vervullen. Door het sterke collectieve financieringsgarantiesysteem worden woningcorporaties voor een belangrijk deel afgeschermd van de discipline door financiers. De belangenorganisaties die de klanten van woningcorporaties vertegenwoordigen hebben in het algemeen nog steeds weinig te zeggen. Door de ruime beschikbaarheid van geld en door de soms extreem lage rendementseisen, domineerden woningcorporaties steeds meer de markt. Steeds vaker participeerden ze in projecten met dure huurwoningen, koopwoningen en commercieel vastgoed. Ook konden ze zich gedurende lange periode een stijging van stichtingskosten en bedrijfskosten veroorloven zonder dat de inkomsten evenredig meestegen.

Met name in de koopsector en in de grondmarkt was echter wel sprake van marktwerking. Toen de koopmarkt in 2009 instortte, werden woningcorporaties hard met de risico's van die investeringen

geconfronteerd en moesten – net als gemeenten en projectontwikkelaars – grote verliezen nemen. Pas nadat de kasstroom opdroogde en zware publieke heffingen werden aangekondigd, gingen de meeste woningcorporaties serieus naar hun kostenstructuur kijken.

In de afgelopen 5 jaar kwam er meer kritiek op de “vrije” rol die woningcorporaties in de markt speelden. Door de lage rendementseisen van woningcorporaties zou er sprake zijn van oneerlijke concurrentie met commerciële investeerders. Het benutten van de achtervang van de overheid bij het aantrekken van leningen voor niet-kernactiviteiten werd gezien als onterechte staatssteun. Deze “vrije” rol leidde bij een aantal corporatiebestuurders tot ongewenst gedrag: dure bedrijfsauto’s, hoge salarissen en sterk competitief gedrag (de Jong et. al. 2013).

De huidige regering (juli 2014) wil de taken van woningcorporaties terugbrengen tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen. Deze zogenoemde sociale huurwoningen zijn vooral bedoeld voor mensen met een inkomen tot € 34.678 (prijspeil 2014). Dat staat in de tijdelijke regeling voor staatssteun aan woningcorporaties. Dit wordt ook geregeld door de herziene Woningwet die op 5 juli 2012 door de Tweede Kamer is aangenomen.

Minister Blok (2013) gaat in zijn voorstel nog verder wat betreft de taakafbakening van woningcorporatie en geeft aan dat er een scheiding moet komen tussen commerciële en niet-commerciële activiteiten.

Level playing field met commerciële partijen

Minister Blok wil niet-kernactiviteiten van woningcorporatie terugdringen. Ten eerste omdat woningcorporaties hiermee verhoogde risico’s aangaan met geborgd geleend geld (overheidsborging), ten tweede omdat verondersteld wordt dat commerciële beleggers niet of minder bereid zijn te investeren in de niet-kernactiviteitgebieden omdat de commerciële beleggers niet kunnen concurreren met de geborgde leningen en de vaak lage rendementseisen van de corporaties. Het uitgangspunt van Minister Blok is dat alleen de sociale activiteiten met staatssteun mogen worden gefinancierd. In onderstaand overzicht wordt op hoofdlijnen aangegeven welke activiteiten de minister wel en niet onder sociale activiteiten rangschikt.

BOX 3 Overzicht kern- en niet-kernactiviteiten woningcorporatie

Sociale activiteiten met staatssteun (kern-activiteiten)	Activiteiten zonder staatssteun (niet-kernactiviteiten)
1. Bouwen en beheren van huurwoningen die toegankelijk zijn voor huishoudens die tot de aandachtsgroep behoren (gereguleerd woningbezit)	1. Bouwen en beheren van huurwoningen buiten het gereguleerde woningbezit
2. Bevorderen leefbaarheid en woonkwaliteit voor het gereguleerde woningbezit	2. Bevorderen van de leefbaarheid en woonkwaliteit voor het niet gereguleerde woningbezit of bezit van derden
3. Bouwen en beheren van maatschappelijk onroerend goed (scholen, zorgsteunpunten, e.d.)	3. Bouwen en beheren van onroerend goed met een commerciële bestemming
	4. Bouwen en verkoop van koopwoningen
	5. Activiteiten voor niet-huurders, zoals administratie en onderhoud voor Vereniging van Eigenaren

Bronnen: Rijksoverheid, 2014, BbsH 2014, Snuverink, 2006

Minister Blok (2014) is voor afslanking van de woningcorporatiesector. In de huidige situatie is één op de drie woningen in Nederland een woningcorporatie-woning. Door een efficiëntere bedrijfsvoering en de verkoop van het eigenwoningbezit zouden woningcorporaties de lastenverzwaringen moeten kunnen opbrengen. De opbrengsten van de verkoop zouden onrendabele sociale investeringen kunnen drukken en onderhoud aan woningen kunnen financieren. Minister Blok heeft zich echter niet concreet uitgesproken of de verkoop van woningen van de woningcorporatie behoort tot de kern- of niet-kernactiviteiten van een woningcorporatie. Aangenomen wordt dat woningcorporaties dit naar eigen inzicht kunnen blijven inrichten op een zo'n efficiënt mogelijke manier. De verkoop van het eigenwoningbezit van de corporatie kan gezien worden als sociale activiteit, omdat de woningen vaak in een lage prijsklasse vallen of met kortingsregelingen worden verkocht aan een doelgroep die een woning op de particuliere markt niet of moeilijk kan financieren. In dit onderzoek wordt echter de verkoop van het eigenwoningbezit ondergebracht als niet-kernactiviteit gezien de commerciële inslag ervan. Minister Blok geeft aan waar volgens hem de verkoopopbrengsten voor ingezet kunnen worden en daarbij zou een zo hoog mogelijk verkoopresultaat passend zijn.

Om een adequate scheiding mogelijk te maken tussen kern- en niet-kernactiviteiten is de minister voornemens een splitsing van de kern- en niet-kernactiviteiten af te dwingen, waarbij woningcorporaties de keuze hebben tussen juridische splitsing (Box 1 - outsource-optie 2 en/of 3) of een administratieve splitsing (Box 1 outsource-optie 1).

2.3 Outsourcing

Outsourcing wordt gedefinieerd als het uitbesteden van een deel van de interne bedrijfsactiviteiten aan externe partijen. Dit betreft onder andere het uitbesteden van processen of bedrijfsonderdelen, waardoor besluitvorming over de inzet en controle van deze activiteiten vaak wordt verlegd naar een externe partij. Bedrijven die uitbesteden zijn geïnteresseerd in het verkrijgen van voorspelbare uitkomsten tegen lagere kosten dan wanneer zij dezelfde functies zelf verrichten. De eerste zakelijke processen die vaak worden uitbesteed zijn de non-core ondersteunende diensten zoals salarisadministratie, logistiek, faciliteitenmanagement en informatietechnologie. Bedrijven overwegen in toenemende mate om een deel van hun kernprocessen uit te besteden, zoals ontwerp, marketing, en productie. In de afgelopen jaren is outsourcing snel gegroeid, omdat het een bedrijf veel kosten kan besparen (Engle, 2002). Bedrijven komen tot het besef dat outsourcing kan leiden tot aanzienlijke verbeteringen in de service – het adequaat kunnen reageren op klanten- en daarmee gepaard gaande winstvergroting. Outsourcen brengt ook risico's met zich mee (Shi, Yuwei, 2007). Het risico van outsourcing zit in de beheersbaarheid van de extern ondergebrachte werkzaamheden.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er geen direct significant effect van outsourcing op de ondernemingsprestaties is en dat de voor- en nadelen elkaar vaak opheffen (Gilley et. al., 2000). In deze paragraaf worden allereerst de motieven voor outsourcen beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de potentiële voor- en nadelen van outsourcen.

2.3.1. Motieven voor outsourcen

Er zijn drie hoofdmotieven voor outsourcing te noemen: motieven vanuit kostenoverwegingen, strategische motieven en politieke motieven (Kremic et. al. 2006). Kosten- en strategische motieven zijn meestal de aanleiding tot uitbesteding in de particuliere sector. Politieke agenda's leiden geregeld tot uitbesteding door publieke organisaties (Kakabadse en Kakabadse, 2000a). De politiek stuurt vaak op privatisering in de overtuiging dat particuliere bedrijven efficiënter zijn en een betere dienstverlening kunnen bieden dan de publieke tegenhangers.

Uiteraard kan het besluit om bepaalde elementen uit de bedrijfsvoering te outsourcen, voortkomen uit meerdere motieven of een combinatie van elementen uit de verschillende hoofdmotieven.

Outsourcing uit kostenoverwegingen

De literatuur ter zake identificeert de wens om kosten te besparen als een verklaring voor outsourcing motivaties (Willcocks et al., 1995). Een voordeel bij outsourcing kan ontstaan als een externe partij in staat is gelijke of betere prestaties te leveren in financieel- en dienstverlenend opzicht. Dit komt zelfs voor na het incalculeren van extra overhead, winst- en transactiekosten, dan het uitvoeren in eigen beheer (Bers, 1992; Harler, 2000). Men kan zich afvragen hoe een externe organisatie in staat is dezelfde of betere prestaties te leveren tegen een lagere prijs. Je zou verwachten dat de bestaande onderneming dit dan ook in eigen beheer zou moeten kunnen realiseren. Maar de uitbestedingsvoordelen worden vaak gehaald uit specialisatie en schaalvergroting die gebruikt worden om een hoger niveau van efficiëntie te behalen (Quinn et al., 1990a,b). Een besluit tot outsourcen kan ook voortkomen uit de beslissing om op indirecte kosten te besparen. Minder werknemers vereisen minder huisvesting en ondersteunende systemen en functies en dit kan resulteren in een meer wendbare en efficiënte organisatie (Fontes , 2000; Hubbard, 1993). Sommige organisaties besteden activiteiten uit om een betere kostenbeheersing te realiseren (Alexander en Young, 1996; Sheehan, 1993), terwijl anderen proberen om vaste kosten te verschuiven naar variabele kosten (Anderson , 1997; Chemical Week , 2000). Dit zijn slechts een paar voorbeelden van de potentiële besparingen die organisaties hopen te realiseren met outsourcing. Hoewel organisaties activiteiten uitbesteden om kostenbesparend gerelateerde redenen, zijn er geen garanties dat de verwachte besparingen ook gerealiseerd zullen worden. Er is steeds meer bewijs dat kostenbesparingen zijn overschat en kosten soms hoger uitvallen na outsourcing.

De maatschappelijke kosten van outsourcing zijn moeilijk te kwantificeren, maar ze kunnen aanzienlijk zijn. Outsourcing kan bij de medewerkers leiden tot een minder positieve morele houding, hoog ziekteverzuim, lagere productiviteit, enz. (Eisele, 1994; Kakabadse en Kakabadse, 2000a, Walsh, 1996). Maatschappelijke kosten blijven niet noodzakelijkerwijs beperkt tot de organisatie. Het kennisniveau van de medewerkers kan door de uitbesteding van diensten aan externen verminderen. Externen zijn vaak minder bereid te betalen voor onderwijs en studiefaciliteiten (Afferty & Roan's, 2000).

Outsourcing vanuit strategieoverwegingen

De belangrijkste drijfveren voor uitbesteding lijken zich momenteel te verschuiven van kostengedreven motieven naar strategisch-gedreven motiveren, zoals een hogere focus op kerncompetenties en flexibiliteit van de organisatie (Wright, 2001). In algemene zin wordt outsourcing in de literatuur beschreven als een strategisch element, welke bedrijfsprestaties op talrijke gebieden kan bieden (Pralhad & Hamel, 1990;. Quinn et al., 1990a, b). Om de organisatie beter op haar kerncompetenties te focussen, is misschien wel de meest genoemde strategische reden voor outsourcing (Sislian & Satir, 2000, Quinn & Hilmer, 1994; Quinn, 1999). Er zijn echter valkuilen bij het uitbesteden om strategische redenen. Organisaties kunnen hun concurrentievoordeel 'weggeven' als ze niet oppassen en de verkeerde onderdelen van een bedrijf uitbesteden (Gillett, 1994). Als organisaties de verkeerde onderdelen uitbesteden kunnen ze hiaten ontwikkelen in hun leer-of kennisbasis die vervolgens zorgen voor een belemmering in toekomstige kansen (Earl, 1996; Prahalad & Hamel, 1990).

Outsourcing vanuit politieke overwegingen

Er zijn verschillende redenen waarom een publieke organisatie zich anders gedraagt dan een particuliere onderneming en dientengevolge verschillen ook de drijfveren voor outsourcing. Prestaties of diensten van een publieke organisatie zijn meestal niet alleen gebaseerd op een marktvrage of winstgevendheid, maar vaak is er ook sprake van een maatschappelijk belang (Avery, 2000). De taakstelling van non-profit organisaties is vaak meer sociaal dan economisch. Zelfs wanneer de diensten identiek lijken, kunnen de producten zeer verschillend zijn. Particuliere ondernemingen voeren diensten uit om geld te verdienen, terwijl publieke organisaties proberen te zorgen voor het algemeen welzijn. Ze dienen dus een ander doel en hebben een andere missie. De

overwegingen van particuliere ondernemingen zijn gericht op kosten en de strategie, terwijl bij publieke bedrijven het verlangen naar het algemeen welzijn van de burgers als belangrijkste drijfveer voor outsourcing genoemd kan worden (Kremic et. al. 2006). Alle organisaties verwachten kostenbesparingen bij outsourcen dus ook de outsourcing in de publieke sector. De besparingen echter in de publieke sector zijn slechts ongeveer de helft van wat de private sector behaalt met outsourcing. Belangrijkste redenen hiervoor zijn, mismanagement, hogere kosten en bureaucratie (Kakabadse en Kakabadse, 2000a).

Andere factoren die een drijfveer kunnen zijn bij publieke organisaties zijn de agenda's van de gekozen politici, de publieke opinie, en huidige nationale- en internationale trends (Avery, 2000). Omdat publieke organisaties soms worden gezien als inefficiënt en bureaucratisch, kunnen politieke kandidaten aansturen op outsourcing, met name in verkiezingstijd. Hiermee tonen zij hun bereidheid om positieve veranderingen aan te brengen in maatschappelijke thema's. Zodra de plannen worden omgezet in wet- en regelgeving heeft de publieke organisatie geen andere keuze dan te voldoen aan de nieuwe regels (Kakabadse & Kakabadse, 2000a). Er is genoeg bewijs in de literatuur om te suggereren dat uitbesteding door publieke organisaties om hele andere redenen wordt geïnitieerd dan bij de particuliere sector. Ondanks het feit dat de redenen kunnen verschillen, zijn de gewenste voordelen vergelijkbaar.

Box 4 – Motivatie om te outsourcen

Categorie motivatie om te outsourcen	Referenties:
Kosten gedreven	Afferty & Roan's, 2000; Bers, 1992; Harler, 2000; Eisele, 1994; Kakabadse en Kakabadse, 2000a, Walsh, 1996; Alexander en Young, 1996; Sheehan, 1993; Fontes, 2000; Hubbard, 1993; Willcocks et al., 1995
Strategie gedreven	Earl, 1996; Gillett, 1994; Prahalad en Hamel, 1990; Quinn & Hilmer, 1994; Quinn, 1999; Sislian & Satir, 2000; Wright, 2001
Politiek gedreven	Avery, 2000; Kakabadse & Kakabadse, 2000a Kremic et. al., 2006

Bron: Fill & Visser, 2000 p. 47

Bij de kosten gedreven motivaties voor outsourcing worden vaak de financiële voordelen genoemd. Bij de strategisch- en politiek gedreven motivaties voor outsourcing worden zowel financiële als dienstverlenende voordelen genoemd. Alle verschillende motieven beogen potentiële voordelen met het geheel of gedeeltelijk outsourcen, maar de potentiële nadelen kunnen de beslissing tot outsourcing tegenhouden. In de volgende tekst wordt ingegaan op een specifiekere uitwerking van de voor- en nadelen van outsourcing.

2.3.2. Mogelijke voordelen van outsourcing

De snelle groei van outsourcing suggereert dat zowel publieke- als private organisaties voordelen verwachten te behalen door bepaalde bedrijfsactiviteiten te outsourcen. In de literatuur worden veel potentiële voordelen van outsourcing gedefinieerd. Vanzelfsprekend zijn deze afhankelijk van de organisatie of branche. Het meest besproken voordeel van outsourcingbeslissingen is het streven naar kostenbesparingen en betere financiële prestaties, deels toe te schrijven aan directe kostenverbeteringen. Bedrijven die bedrijfsonderdelen outsourcen, bereiken vaak kostenvoordelen ten opzichte van verticaal geïntegreerde bedrijven (Bradley & Hamel, 1992; D' Aveni & Ravenscraft, 1994; Kotabe, 1989; Lei & Hitt, 1995; Quinn, 1992). Outsourcing is vaak een aantrekkelijke en effectieve methode om de financiële performance op de korte termijn te verbeteren. Over de effecten op lange termijn is relatief weinig bekend.

Naast het financiële voordeel heeft outsourcen ook andere potentiële voordelen. Ten eerste kan door het outsourcen flexibiliteit gecreëerd worden. Bedrijven die gericht zijn op outsourcing kunnen tussen leveranciers schakelen als er nieuwe, meer rendabele technologieën beschikbaar zijn. Een bedrijf kan hierdoor snel reageren op veranderingen in de behoefte van klanten (Dess et al., 1995). Ten tweede kunnen kennis of specifieke technische elementen gescheiden in een organisatie gescheiden worden van de bureaucratische processen. Zodoende ontstaat er meer ruimte voor een creatief werkproces (D' Aveni & Ravenscraft, 1994). Ten derde kan door outsourcing de focus op kerncompetenties en kernactiviteiten van een organisatie versterkt worden. Veel bedrijven slagen er niet in om te excelleren, omdat ze geen goede focus hebben op hun kerncompetenties (Dess et al. , 1995; Kotabe & Murray, 1990; Quinn, 1992; Venkatraman, 1989). Het definiëren en ontwikkelen van de kerncompetenties van een bedrijf zijn tegenwoordig uitermate actueel (Prahalad & Hamel, 1990). Voordat een bedrijf een beslissing neemt over het outsourcen van niet-kernactiviteiten, is het van belang te bepalen wat die kern- en niet-kernactiviteiten zijn. Dit kan door de activiteiten te categoriseren naar de bedrijfscompetenties (Heikkilä, 2004).

Kerncompetentie is een strategische factor en is vaak gekoppeld aan de beslissing tot uitbesteding. Deze wordt door de organisatie gebruikt om haar concurrentievoordeel te behouden. Er is discussie in de literatuur over wat een kerntaak is. (Quinn, 1999; Quinn, 2000; Kakabadse & Kakabadse, 2000a; Prahalad & Hamel, 1990). Quinn stelt dat "deze activiteiten - meestal kennisspecifieke of servicespecifieke elementen of systemen zijn waardoor het bedrijf beter presteert dan welke andere onderneming" (Quinn, 1999). In het algemeen kan gesteld worden dat een functie die meer de kern van de organisatie raakt minder geoutsourcet wordt. Over het selecteren van kernactiviteiten wordt later dieper in gegaan. Kennis wordt steeds belangrijker in het behalen van concurrentievoordeel en daarmee ook voor het bedrijfsresultaat van de onderneming. (Willcocks et. al. 2004).

Outsourcing wordt ook veel gebruikt door bedrijven die op mondiaal niveau concurreren. Door outsourcing zijn bedrijven beter in staat om hun kerngebied van activiteiten duidelijk te definiëren, terwijl de overdracht van niet-kernactiviteiten aan organisaties nodig is om een hogere mate van efficiency te behalen (Arias-Aranda et. al. 2011). Mondiale outsourcing, of outsourcing over zee wordt in de literatuur betiteld als offshoring. Steeds meer bedrijven besteden met name productiewerkzaamheden, logistiek, distributie, ICT- en administratieve diensten uit naar lagelonenlanden. Ze doen dit vanuit het kostenaspect en om in staat te zijn zich te focussen op kernactiviteiten (Roza et. al. 2008).

Kwaliteitsverbeteringen kunnen ook gerealiseerd worden door outsourcers, omdat ze vaak kunnen kiezen voor leveranciers die hun producten of diensten beschouwen als een van de beste in de wereld. Doordat het externe bedrijf gespecialiseerd is op een bepaald onderdeel, zijn die functies vaak uiterst goed doorontwikkeld (Dess et al.1995; Quinn, 1992). Outsourcing spreidt ook risico. Door te werken met externe leveranciers voor producten of diensten, kan een opdrachtgever profiteren van opkomende technologieën zonder aanzienlijke bedragen te investeren in machines, technologie of kennisspecifieke elementen (Quinn, 1992).

Outsourcing wordt ook gepromoot als een van de meest krachtige trends in human resources management (HRM). Argumenten voor het outsourcen van HR-functies zijn de volgende: financiële besparingen, het creëren van meer ruimte om zich te concentreren op strategische HR-kwesties, toegang te krijgen tot technologie en expertise en het in staat zijn om verbeterde servicelevels te eisen (Belcourt, 2006).

Outsourcing van bedrijfsactiviteiten kan de kosten verlagen en innovatie bevorderen (Quinn, 1999). De huidige kennis - en diensteneconomie biedt bedrijven een kans om de winst te verhogen. Alle kennis in eigen huis ontwikkelen vormt vaak een risico en brengt inflexibiliteit met zich mee. Door bepaalde onderdelen ergens anders onder te brengen, kunnen vaste kosten omgezet worden naar

variabele kosten. Met outsourcing kan het ondernemingsproces geoptimaliseerd worden en risico's geminimaliseerd. (Kumar et. al., 2007). Outsourcing van kennis specifieke zaken elimineert inflexibiliteit, zoals vaste overhead en bureaucratie. Succesvolle outsourcers ontwikkelen en implementeren zorgvuldig een aantal essentiële beheersmaatregelen (Quinn, 1999).

Snel groeiende bedrijven hebben vaak onvoldoende liquide middelen om alle activiteiten die bij moeten dragen aan de winstgevendheid te financieren. Het uitbesteden van bepaalde activiteiten vermindert het benodigde kapitaal. Gebrek aan kennis is vaak gerelateerd aan de moeilijkheid en snelheid van het ontwikkelen van competenties in eigen huis. (Heikkilä & Cordon 2000).

Het is onmogelijk om een uitputtende lijst weer te geven van elk denkbaar voordeel dat behaald kan worden met outsourcing, maar veel van de gewenste voordelen zijn algemeen genoeg om door organisaties te worden onderkend. In box 1 worden de voordelen van outsourcen samengevat.

Box 5 – Potentiële voordelen van outsourcen

Verwachte voordelen outsourcen:	Referenties:
Kostenbesparingen	Bradley & Hamel, (1992); D' Aveni & Ravenscraft, (1994); Engle, (2002); Kotabe, (1989); Kumar et. al., (2007); Lei & Hitt, (1995); Quinn, (1992); Quinn, (1999); Quinn, (2000); Roza et. al (2008)
Flexibiliteit (omzetten van vaste naar variabele kosten)	Arias-Aranda et. al. (2011); Dess , et. al. (1995); Harrigan, (1985); Kumar et. al., (2007); Roza et. al (2008)
Kennis specifieke zaken ontwikkelen (toegang tot nieuwe technologieën-middelen)	Heikkilä & Cordon (2000); Willcocks et. al. (2004); Quinn (2000)
Bevorderen van focus op kerntaken	Belcourt (2006), Dess et al. , 1995; Kakabadse & Kakabadse, 2000a; Kotabe & Murray, 1990; Quinn, 1992; Quinn, 1999; Quinn , 2000; Prahalad & Hamel, 1990; Roza et. al (2008); Venkatraman, 1989
Verminderen van politieke druk	Kakabadse and Kakabadse (2000a), Willcocks and Currie (1997), Willcocks et al. (1995)

Bron: auteur

Zoals uit de tabel blijkt, kunnen de verwachte voordelen van outsourcing veel verschillende elementen omvatten en zijn de beoogde voordelen die vaak aanleiding zijn tot outsourcing: Het realiseren van dezelfde of betere service tegen lagere totale kosten, meer flexibiliteit en / of de kwaliteit, toegang tot de nieuwste technologie, en de mogelijkheid om opnieuw aandacht schaarse middelen op kernfuncties.

De verwachte voordelen die voor bedrijven aanleiding zijn om outsourcing te overwegen, zijn heel divers (zie tabel). Men wil dezelfde of betere service realiseren tegen lagere kosten. Ook de flexibiliteit en de kwaliteit vormen een belangrijke factor. Het bedrijf denkt ook toegang te krijgen tot nieuwe technologieën en nieuwe talent. Een niet onbelangrijk effect is het verkrijgen van meer inzicht in de schaarse middelen voor de kernfuncties. Voor non-profit organisaties kunnen extra voordelen bestaan uit een betere verantwoording en beheer van activiteiten en een betere verhouding met de politiek. Outsourcing brengt echter ook risico's met zich mee (Shi, Yuwei, 2007).

2.3.3. Mogelijke nadelen van outsourcing

Het risico van outsourcing zit in de beheersbaarheid van de extern ondergebrachte werkzaamheden; de vaak genoemde valkuilen zitten in het beheer van een outsourcing-project. De schadelijke gevolgen van een slecht beheerd project doen zich met name voor op het terrein van klantenservice, informatiebeveiliging en andere kortlopende marktprestaties. Veel wetenschappers waarschuwen

voor de strategische risico's van outsourcing. Met name bedrijfsactiviteiten die in directe relatie staan tot de klant leveren een risico omdat er bij uitbesteding vaak minder aandacht voor de klant is (Shi, Yuwei, 2007).

De gerealiseerde kostenbesparingen bij uitbesteding blijken vaak niet zo groot als vooraf bedacht, vooral met betrekking tot buitenlandse leveranciers. De transactiekosten met een externe leverancier kunnen hoger uitvallen dan vooraf geraamd; ze kunnen in de loop de tijd toenemen waardoor de ingecalculeerde voordelen verloren gaan. Ook vereist outsourcing een verschuiving in de overheadkosten van de producten of activiteiten. Deze herverdeling van overheadkosten degradeert de schijnbare financiële prestaties van de overige producten of activiteiten en verhoogt de kwetsbaarheid van outsourcing. Deze ontwikkeling kan leiden tot een negatieve outsourcingspiraal (Bettis et al., 1992). Uit onderzoek van Jing et. al (2006) is getracht bewijs te vinden voor een causaal verband tussen outsourcing en het verbeteren van de productiviteit en winstgevendheid van een onderneming; voor deze relatie werd geen direct bewijs gevonden. (Jiang et. Al., 2006).

Communicatie- en coördinatieproblemen kunnen het uitbesteden negatief beïnvloeden omdat de twee onafhankelijke bedrijven andere belangen nastreven omdat ze in een ander werkgebied werken en een andere taal spreken (Levy , 1995). Een ander gevaar bij outsourcing zijn de tarieven. Vaak wordt vooraf bepaald en contractueel vastgelegd wat de tarieven zijn. Als er later extra werkzaamheden bij komen worden die vaak tegen hoge tarieven gefactureerd. Indien de markt verschuift, kan het moeilijk zijn om de eenmaal geoutsourcete bedrijfsonderdelen weer terug te brengen naar de eigen onderneming of naar een andere onderneming, dat brengt vaak hoge kosten met zich mee (Dess et al., 1995).

Een van de meest ernstige bedreigingen die voortvloeien uit outsourcing is een daling van het aantal innovaties door de outsourcer. Outsourcing kan leiden tot verlies van het lange - termijn onderzoek en ontwikkeling (R&D) van een onderneming en daarmee ten koste gaan van het concurrentievermogen (Teece, 1987). Outsourcing wordt vaak gebruikt als een substituut voor vernieuwing maar hierdoor dreigen bedrijven contact te verliezen met nieuwe technologische doorbraken die mogelijkheden bieden voor product- en procesinnovaties (Kotabe, 1992). Als leveranciers bovendien kennis krijgen van het product dat wordt vervaardigd, kunnen ze die kennis gebruiken om een soortgelijk product te ontwikkelen en kan het bedrijf waar het geoutsourcete deel is ondergebracht, zich ontwikkelen tot de grootste concurrent. (Prahalad & Hamel, 1990). Zeer specifieke kennis van een bedrijf kan leiden tot een beperkte kennisuitwisseling tussen de outsourcingpartners; dat kan ten koste gaan van innovatie, kwaliteit en flexibiliteit (Barringer & Harrison, 2000; Hamel, Doz & Prahalad, 1989; Young- Ybarra & Wiersema, 1999). Het vertrouwen van de bestaande klanten kan na het outsourcen naar externe leveranciers verloren gaan, waardoor de totale marktprestaties in een neerwaartse spiraal komen (Bettis et al., 1992; . Kotabe, 1992).

Omgevingsfactoren kunnen voornamelijk bij non-profitorganisaties een grote invloed hebben op de beslissing om bepaalde activiteiten te outsourcen. Politieke druk heeft een onmiskenbaar grote invloed op de non-profit organisaties voor outsourcebeslissingen (Kremic, 2006). Binnen non-profit organisaties worden outsourcebeslissingen vaak niet alleen gebaseerd op kosten en winst, maar zijn ze veelal gestuurd door politieke druk. Ook de publieke opinie en huidige nationale en internationale trends spelen een grote rol bij de activiteiten van non-profit organisaties. Excessen of misstanden van één of meerdere organisaties in een branche kunnen er voor zorgen dat de publieke opinie en daarmee vaak ook de politieke opinie verandert en erop aanstuurt om activiteiten van de non-profit organisatie te outsourcen. Ook politiek binnen de organisatie kan van invloed zijn op de beslissing tot uitbesteding. De adviezen van invloedrijke mensen binnen de organisatie, kunnen leiden tot het aansturen op het outsourcen van activiteiten. Maar ook de voorkeuren van managers spelen een grote rol. Zo kan een manager er persoonlijk belang bij hebben om bepaalde activiteiten niet te

outsourcen. De beweegredenen van managers om bepaalde activiteiten niet te outsourcen zijn echter moeilijk te onderzoeken omdat ze gepaard kunnen gaan met verborgen bewijsstukken of motivaties. Juridische factoren kunnen dwingend zijn in de beslissing om al dan niet bepaalde activiteiten te outsourcen. Wettelijke regelingen, contracten of andere regels en voorschriften kunnen hindernissen zijn die een invloed hebben op de outsourcebeslissing. De percepties van medewerkers, vakbonden, of vakbondsleiders kan ook van invloed of een functie moet worden uitbesteed (Kremic, 2006; Willcocks and Currie, 1997).

Veel bedrijven gaan outsourcen omdat de concurrent het ook doet (Willcocks en Currie, 1997). De ongeschreven veronderstelling lijkt te zijn dat als de concurrent het doet, het goed moet zijn. Een imitatie-beslissing kan gevaarlijk zijn omdat niet alle voor- en nadelen ook hoeven op te gaan voor de eigen onderneming. Het potentieel voor belangenverstrengeling is een ander risico om te overwegen. Het uitbesteden van bepaalde functies kan leiden tot een situatie waarbij de leverancier in strijd met zijn eigen belangen moet optreden. Illustratief is wanneer een leverancier in een rol komt waar hij werk voor zichzelf kan creëren.

In een aantal longitudinale studies waarschuwen wetenschappers en praktijkmensen voor de risico's van overmatige outsourcing. Uit onderzoeken bleek dat bedrijven door een verhoogde concurrentie druk gedwongen werden om kosten te besparen door middel van outsourcing. Allen kwamen uiteindelijk tot de conclusie dat hun technologische basis in de loop van de tijd werd verzwakt door een overdreven vertrouwen in hun externe leveranciers. Wat deze studies hebben aangetoond is dat hoge en constante bedrijfsprestaties niet kunnen worden bereikt door simpele oplossingen via outsourcing. Vaak levert dit slechts op de korte termijn positieve financiële resultaten op, maar kan het op de lange termijn veel schade aanrichten (Bettis et al., 1992; Bruck 1995; Hendry 1995; Kotabe 1998; Kotabe et al. 2008a).

Bedrijven streven veelal de meest veelbelovende outsourcingopties na terwijl ze ook middels outsourcing de concurrentie aangaan. Hierdoor lopen de bedrijven met name op bestuurlijk niveau het risico zich te intensief bezig te houden met outsourcing, waardoor het bedrijf als geheel minder productief is. Eenmaal geoutsourcet kan het toezicht door het bestuurlijk niveau verminderen waardoor er onvoldoende toezicht is op het proces van outsourcing. Ook beschrijven Kotabe & Mol (2008) dat een toename van outsourcing leidt tot een toename van transactie- en bureaucratische kosten die vaak niet opwegen tegen de voordelen. Alle onderzochte bedrijven hadden een tragere reactie snelheid op de veranderende behoeften van de consument (Kotabe & Mol, 2009).

Outsourcing kan bovendien een ernstige impact op het moreel van de werknemers hebben. Hierdoor lopen bedrijven het risico dat de overdracht van kennis en voorkennis niet goed overgedragen wordt op de externe partner. Zowel intern als extern managen van de uitbestedingsovereenkomst is daarom van cruciaal belang (Belcourt, 2006).

Andere potentiële nadelen van outsourcing zijn: zien we in de procescoördinatie, de informatie-uitwisseling, of opportunistisch gedrag (Arias-Aranda et. al. 2011). Ook de overdracht van know-how kan een risico zijn waardoor nieuwe concurrenten worden aangemoedigd de andere bedrijfsonderdelen ook zelf te gaan ontwikkelen zodat zij zich ontplooiën als de grootste concurrent. Zo wilden veel Amerikaanse bedrijven in de jaren 1980 de productiekosten verlagen door de productie uit te besteden naar Aziatische fabrikanten. Deze Aziatische fabrikanten werden echter de grootste concurrenten voor de Amerikaanse bedrijven. Ook kan outsourcing leiden tot veranderingen in de machtsverhoudingen in de industrie. De beslissing van IBM in de jaren 1980 om zijn microprocessor van Intel en het besturingssysteem Microsoft uit te besteden, zorgde voor een ommekeer in de industrie. Outsourcing kan bedrijven nadelige effecten opleveren omdat bij outsourcing niet dezelfde strikte veiligheids- of kennisvraagstukken aanwezig zijn. Zo gebruikte veel oliemaatschappijen al jaren externe piloten om hun bemanningen naar de olieplatforms te brengen.

Na een of twee ernstige ongelukken, besloten veel van deze bedrijven om hun eigen piloten weer te gebruiken, zodat ze ervoor konden zorgen dat ze goed opgeleid waren en hun verantwoordelijkheden volledig begrepen. Als bedrijven steeds meer afhankelijk worden van hun outsourcingpartners, dreigen de transactiekosten snel te stijgen. Ook de tijd en middelen die besteed moeten worden om de outsourcingrelatie te onderhouden en afspraken vast te leggen, brengen vaak hoge kosten met zich mee (Heikkilä & Cordon, 2000).

De afgelopen jaren is de publieke sector getuige geweest van een aantal mislukkingen in outsourcing. Ambtenaren zijn onder vuur komen te liggen na slordige of te dure outsourcingbeslissingen met de verdenking tot het behalen van een eigen privébelang door middel van het outsourcen. Veel burgers en politieke partijen eisen wet- en regelgeving waaraan managers met outsourcebeslissingen in de publieke sector zich moeten houden. Ook de managers zijn vaak niet goed op de hoogte van de juiste motivatie om te outsourcen en niet in staat het uitbestede gedeelte te bewaken; dat kan het resultaat negatief beïnvloeden (Sullivan & Ngwenyama, 2005).

Uit onderzoek blijkt dat outsourcing niet altijd een positieve bijdrage levert aan de beoogde doelstellingen. In onderstaande lijst staan de meest besproken nadelen van outsourcing.

Box 6 – Potentiële nadelen van outsourcen

Potentiele nadelen van outsourcen:	Referenties:
Tegenvallende kostenbesparingen of verborgen kosten	Bettis et al., 1992; Bruck 1995; Dess et al., 1995; Hendry 1995; Kakabadse and Kakabadse 2000a; Kotabe 1998; Kotabe & Mol, 2009; Kotabe et al., 2008a; Shi, Yuwei, 2007; Willcocks et al. 1995
Vermindering van flexibiliteit	Arias-Aranda et. al. 2011; Barringer & Harrison, 2000; Hamel et.al, 1989; Heikkilä & Cordon 2000; Kotabe & Mol, 2009 Willcocks and Currie 1997; Young- Ybarra & Wiersema, 1999
Slechte contractafspraken	Sullivan & Ngwenyam, 2005;
Verlies van innovatievermogen (kennis en kunde binnen de onderneming)	Bettis et al., 1992; Bruck 1995; Hendry 1995; Kotabe 1998; Kotabe et al. 2008a; Teece, 1987
Verlies van controle / verlies van machtsverhouding	Arias-Aranda et. al. 2011; Sullivan & Ngwenyama, 2005;
Tegenvallende prestaties externe partij	Levy, 1995; Prahalad & Hamel , 1990; Sullivan & Ngwenyama, 2005;
Verlies van reputatie: (verlies klanten en kansen in de markt)	Bettis et al., 1992; Heikkilä & Cordon 2000; Kotabe, 1992
Slecht moreel bij medewerkers	Belcourt, 2006
Anders, bijvoorbeeld: verlies van synergievoordelen, belangenconflicten etc.	Heikkilä & Cordon 2000

Bron: Auteur

Uit de voorgaande bespreking van de voor- en nadelen van outsourcing blijkt duidelijk dat het gebruik van outsourcing niet perse een levensvatbare competitieve strategie oplevert. Integendeel, voortdurend omschakelen van de ene leverancier naar de andere leidt vaak tot de conclusie dat ondernemingen de outsourcebeslissingen moeten herstellen om verdere achteruitgang of ondergang te voorkomen (Markides & Berg, 1988). Het succes van een uitbestede activiteit hangt af van de keuze van de juiste leverancier en de relatie met de onderneming (Arshad et al. , 2008). Uit

onderzoek blijkt dat er een aanzienlijke impact bestaat op de financiële prestaties van de outsourcing en op de kwaliteit van het product als er sprake is van een goede relatie tussen de twee partijen (Jyoti et al., 2013). Het managen van de uitbestedingsovereenkomst is van cruciaal belang. Veel bedrijven verliezen de grip of toezicht op het geoutsourcte deel wat ten koste gaat van het succes. (Belcourt, 2006). De meest populaire methode om risico's te minimaliseren is een nauwe samenwerking tussen de bedrijven (Salanta et al. 2011). Operationele flexibiliteit kan een fundamentele rol spelen bij het matigen van deze risico's en het verhogen van de voordelen van outsourcing. Door minder afhankelijk te zijn van de uitbestede activiteiten verlaag je de risico's (Arias-Aranda et al. 2011).

De verschillende factoren die van invloed zijn op de beslissing om wel of niet te outsourcen zijn onder te verdelen naar interne en externe factoren. De belangrijkste interne factoren zijn: het bestuur, het management, de raad van commissarissen en de interne organisatie. De externe factoren die van invloed zijn: de publieke opinie van de kerndoelgroep die vertegenwoordigd worden door vereniging van belangenbehartigers. Daarnaast kan wet- en regelgeving een dwingende factor zijn in de outsourcebeslissing. De verschillende factoren hebben een essentiële invloed op de outsourcebeslissing, maar met welke van de outsourcebeslissingen worden de voor- en nadelen van outsourcing van niet kernactiviteiten voor de financiële performance op de lange termijn en dienstverlening naar de kerndoelgroep het best bedient?

2.4. Financiële en dienstverlenende performance op lange termijn

Kerncompetenties zijn waardevolle eigenschappen van een bedrijf. Door de kerncompetenties volledig te benutten kan een bedrijf zijn concurrentievoordeel behalen in de markt. Voor het in kaart brengen van de kerncompetenties dient gestart te worden met het inventariseren, beschrijven en waarderen van alle activiteiten en de prestaties daarvan. Het in kaart brengen van de kerncompetenties vergt zowel kwalitatieve als kwantitatieve meeteenheden. Gedurende de laatste decennia zijn outsource beslissingen voornamelijk gemaakt met het oog op het behalen van een efficiëntere bedrijfsvoering. Dat zijn uitsluitend de financiële maatregelen, zoals winstgevendheid of return on investment (ROI). Inmiddels wordt erkend dat een financiële prestatie slechts de uitkomst weerspiegelt en niet het proces vóór het resultaat (Slater & Olson, 1997). Resultaatgebieden als marktaandeel, klantwaardering, naamsbekendheid en klantenbinding zijn naast de financiële prestaties, belangrijke niet-financiële prestaties die meegenomen dienen te worden bij de beoordeling van niet-financiële maatregelen, zeker voor non-profit organisaties. Een volledig oordeel van de financiële en niet-financiële prestaties kunnen ondergebracht worden in een "Balanced Scorecard" (Kaplan & Norton (1992). De niet-financiële aspecten zijn de reflectie van de klant- en innovatieperspectieven, die essentieel blijken voor het voortbestaan van een onderneming (Hafeez et al., 2007).

2.4.1. Financiële bedrijfsprestaties

Ook non-profit organisaties moeten inkomsten genereren waarmee uitgaven en investeringen gedekt kunnen worden. De inkomsten van woningcorporaties komen voor gemiddeld 98% uit huur (zie tabel 2.4). Naast huur zijn er inkomsten uit o.a. rentenbaten en verkoopopbrengsten.

Tabel 2.4 Gemiddelde inkomsten woningcorporaties per huurwoning

Inkomsten woningcorporaties	2008	2009	2010	2011	2012
Huur	394	406	420	430	445
Rentebaten en overige inkomsten	19	15	13	12	10
Totaal inkomsten	413	422	433	442	454

Bron: Aedes (2014); CFV (2008-2012)

De belangrijkste uitgaven van woningcorporaties bestaan uit personeelskosten, overige bedrijfslasten, onderhoudslasten, rente-uitgaven, heffingen en de netto exploitatiekasstroom. De netto exploitatiekasstroom komt tot stand door de netto bedrijfslasten, de onderhoudslasten en erfpachtkosten van de huuropbrengsten af te halen. Deze kasstroom is dus een soort “winst” die gebruikt kan worden voor nieuwe investeringen.

Tabel 2.4.1 Gemiddelde uitgave woningcorporaties per huurwoning

Uitgave woningcorporaties	2008	2009	2010	2011	2012
Personeel	58	59	60	61	62
Netto bedrijfslasten (excl. personeel)	54	57	52	55	55
Onderhoudslasten (incl. eigen personeel)	123	121	111	112	109
Rente-uitgaven	117	117	120	122	126
Heffingen	10	11	5	3	3
Netto exploitatiekasstroom	51	57	85	89	100
Totaal uitgaven:	413	422	433	442	454

Bron: Aedes (2014); CFV (2008-2012)

Er wordt in opdracht van de overheid door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) toezicht gehouden op de financiën van woningcorporaties. Daarnaast fungeert het CFV als saneringsorganisatie voor woningcorporaties die dreigen om te vallen. Door het toepassen van een solidariteitsstelsel dragen alle woningcorporaties bij aan saneringsvoorzieningen van collega corporaties. Voor de toetsing van de financiële prestaties van de woningcorporaties wordt een aantal kengetallen getoetst. Hieronder staan de twee belangrijkste toetsingscriteria:

1. Solvabiliteitspercentage: de mate waarin de corporatie op lange(re) termijn aan haar schulden kan voldoen;
2. Interest Coverage Rate: de mate waarin rente kan worden betaald uit de operationele Kasstromen.

Vanaf 2014 gaan woningcorporaties verhuurdersheffing betalen. Deze heffing bedraagt in 2014 gemiddeld € 44,- per woning en loopt op tot € 66,- per woning in 2017. Zoals uit tabel 2.4.1. is op te maken betekent de verhuurdersheffing een forse lastenverzwaring voor de woningcorporaties. Jaarlijks moet zo’n 10% van alle inkomsten worden afgedragen aan de verhuurdersheffing. De verhuurdersheffing geldt voor verhuurders met meer dan 10 huurwoningen die wat betreft huurprijs onder de liberaliseringsgrens van € 699,48 vallen (Belastingdienst 2014) Over de niet-kernwoningen zoals in dit onderzoek beschreven, hoeft dus geen verhuurdersheffing betaald te worden. Naast de verhuurdersheffing hebben corporatie te maken met lastenverzwaringen vanuit het solidariteitsstelsel van het CFV zoals eerder omschreven. Doordat een aantal woningcorporaties grote verliezen hebben geleden, zoals Vestia met haar derivatenportefeuille, moet de “stropenpot” van het CFV worden aangevuld door een bijdrage van alle woningcorporaties.

Door minister Blok (2014) is aangekondigd dat woningcorporaties vanaf 1-1-2015 in de financiële jaarverslaglegging een splitsing moeten maken tussen DAEB- en niet-DAEB activiteiten, in dit onderzoek ook wel kern- en niet-kernactiviteiten genoemd. Met deze splitsing zijn woningcorporaties en de toezichthouders beter in staat om de financiële prestaties van deze twee werkgebieden te onderscheiden.

2.4.2. Dienstverlenende (niet-financiële) bedrijfsprestaties

Een goede dienstverlening vormt vaak de basis van goede financiële prestaties. Veel profit en non-profit organisaties zijn afhankelijk van hun klanten. Als een bedrijf geen klanten heeft die producten afneemt of gebruik maakt van de dienstverlening, is er veelal ook geen sprake van inkomsten. (Hafeez et. al.,2007). Het is daarom belangrijk om deze klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn. Klanten kunnen bedrijven onderling zijn, business-to-business of business-to-consumers (van bedrijf naar particulier).

Woningcorporaties hebben een maatschappelijke volkshuisvestingstaak, namelijk het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare woningen (Rijksoverheid, 2014). De vraag naar betaalbare huurwoningen in Nederland is al jaren groter dan het aanbod. Bij de meeste woningcorporaties is er sprake van lange wachtlijsten om in aanmerking te komen voor een sociale huurwoning. Daaruit zou men kunnen afleiden dat woningcorporaties in mindere mate afhankelijk zijn van een goede dienstverlening om hun financiële prestaties te kunnen leveren dan een onderneming. Die opereert immers in een markt waarbij het aanbod groter is dan de vraag en zal zich dus door de dienstverlening moeten onderscheiden. Een goede dienstverlening draagt echter op meer aspecten bij aan de prestaties van een onderneming dan alleen financieel. Zo levert een goede dienstverlening een bijdrage aan het imago en blijkt dat huurders beter met hun woning omgaan en de wijken leefbaarder worden, wat naast het bieden van woonruimte de tweede maatschappelijke taak is van woningcorporaties (Rijksoverheid 2014, ICSB, in opdracht van KWH feb. 2011). Veel woningcorporaties meten de tevredenheid van hun huurders over de dienstverlening via het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huurwoningen (KWH). De dienstverlening wordt middels een vragenlijst gemeten op elementen als bereikbaarheid, kwaliteit van de woning, afhandeling van klachten, klantcontact, beschikbare informatie voor klanten en vele andere dienstverlenende aspecten. Gemiddeld scoren woningcorporaties tussen een 6,8 en 8,1 op hun algehele dienstverlening. De prestaties van woningcorporaties op alle gebieden kunnen onderling vergeleken worden via het corporatie benchmarkcentrum (CBC) een database ontwikkeld voor woningcorporatie.

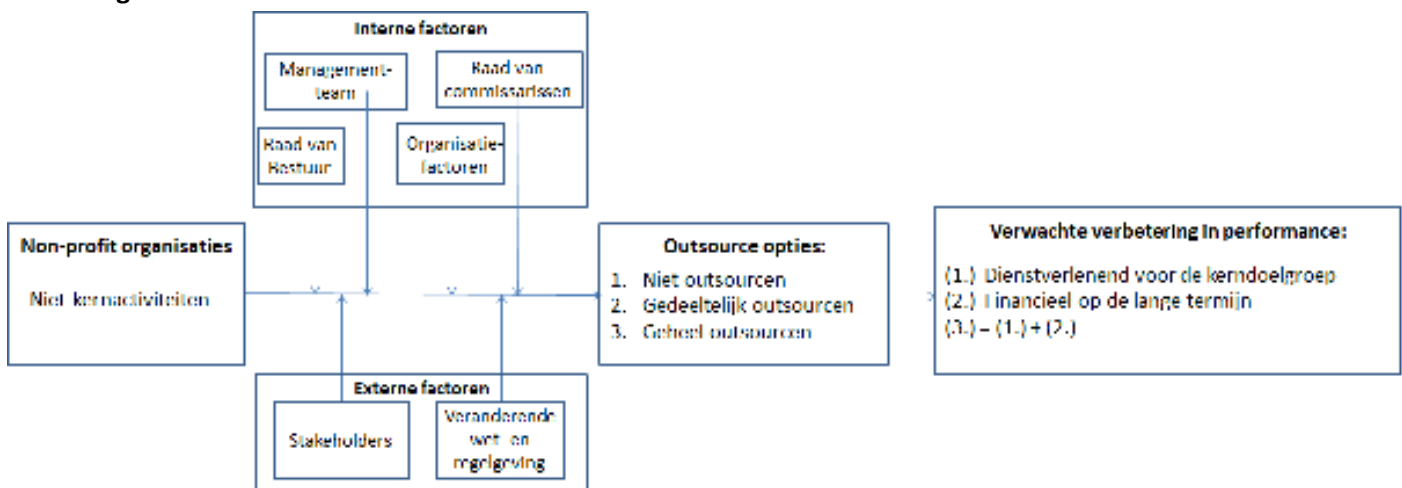
2.5 Conceptueel model en proposities

Vanuit de onderzoeksvraag is een conceptueel model gemaakt, dit conceptueel model laat zien welke elementen er in het onderzoek aan de orde komen om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Herhaling onderzoeksvraag:

‘Welke factoren beïnvloeden de keuze uit de outsource opties van niet-kernactiviteiten en wat is de invloed van deze keuze op de dienstverlening aan de kerndoelgroep en de lange termijn financiële performance van een non-profitorganisatie?’.

Het onderzoek richt zich op de sector van woningcorporaties in Nederland. De afweging of en op welke manier de niet-kernactiviteiten geoutsourcet dienen te worden, wordt beïnvloed door interne en externe factoren. De verschillende outsourceopties hebben invloed op de dienstverlenende performance van de kerndoelgroep en de financiële performance van de woningcorporatie op de lange termijn. De onderzoeksopzet wordt in Figuur 2.5 weergegeven.

Figuur 2.5 – Framework



Bron: Auteur

2.5.1 Propositions

Vanuit het literatuuronderzoek zijn de volgende proposities opgesteld:

Propositie 1: Het outsourcen van niet-kernactiviteiten van een non-profitorganisatie heeft een positief effect op de financiële performance op de lange termijn.

Met outsourcing wordt vaak een kostenvoordeel in de bedrijfsvoering beoogd. Een kostenvoordeel bij outsourcing ontstaat als een externe partij in staat is gelijke of betere prestaties te leveren in financieel en dienstverlenend opzicht tegen lagere kosten, zelfs na het incalculeren van extra overhead, winst- en transactiekosten, dan bij het uitvoeren in eigen beheer (Bers , 1992; Harler , 2000). Het kostenvoordeel wordt vaak gehaald uit specialisatie en schaalvergroting bij de externe partij. Veelvuldig is er bij het managementteam, bestuur en de toezichthouders van een non-profitorganisatie niet voldoende specifieke kennis en ervaring aanwezig over de niet-kernactiviteiten. Doordat de beslissingsorganen een belangrijke rol spelen in de bedrijfsvoering van de interne uitgevoerde niet-kernactiviteiten veroorzaakt dat bureaucratie en inflexibiliteit welke een directe negatieve invloed hebben op de financiële performance van de organisatie (Quinn, 1999). Hierdoor kun je stellen dat niet alleen het beheer maar ook een deel van de beslissingsbevoegdheid over de niet-kernactiviteiten moet worden geoutsourcet om een positief effect te behalen op de lange termijn financiële performance.

Propositie 2: Het outsourcen van niet-kernactiviteiten van een non-profitorganisatie heeft een positief effect op de dienstverlenende performance van deze organisatie.

De niet-kernactiviteiten van een non-profitorganisatie hebben vaak een kennis specifiek karakter en behoeven vaak een andere benadering van de klanten. Deze kennis specifieke zaken in eigen huis hebben en ontwikkelen brengt kosten met zich mee. Outsourcing kan deze kosten besparen, maar kunnen ook hiaten opleveren in de leer- of kennisbasis die zorgen voor het niet benutten van kansen in de toekomst van de non-profitorganisatie (Earl, 1996). De niet-kernactiviteiten van een non-profitorganisatie kunnen vaak worden gezien als kweekvijver voor innovatie en het ontwikkelen van werkprocessen voor een efficiëntere bedrijfsvoering. Indien dit goed georganiseerd is in de non-profitorganisatie en er voldoende ruimte wordt geboden om innovatie en efficiëntie in de bedrijfsvoering van de niet-kernactiviteiten te ontwikkelen, kan dat vertaald worden naar de kerntaken van de non-profitorganisatie aldus kan een voordeel gehaald worden in de dienstverlening naar de kerndoelgroep (Barringer & Harrison, 2000).

Propositie 3: De Raad van Bestuur van een woningcorporatie heeft een positieve invloed op de keuze voor het gedeeltelijk outsourcen van niet-kernactiviteiten.

Het bestuur van een non-profit organisatie is eindverantwoordelijk voor de beslissingen van de organisatie. Het bestuur heeft te maken met een aantal controle- en balanssystemen zoals het managementteam die beslissingen van het bestuur uitvoert maar ook strategische wijzigingen initieert en de Raad van Commissarissen die veelal de besluitvorming van het bestuur keurt (Maasen & van den Bosch, 2011). Het bestuur is bepalend en eindverantwoordelijk over de te nemen strategische beslissingen van de organisatie en heeft niet alleen grote invloed op de beslissingen maar ook op de uitvoering van die beslissingen. Als het management en de medewerkers van een organisatie de grondleggers van een beslissing niet goed begrijpen, kan dat grote negatieve gevolgen hebben voor de uitvoering. 'Medewerkers hechten waarde aan de beslissingen die genomen worden, maar hechten nog meer waarde aan het proces waarop de beslissingen gefundeerd zijn' (Kim & Mauborgne, 2003, p. 3). Voor het bestuur is het dus van belang om draagvlak te hebben bij de Raad van Commissarissen, bij het management en de medewerkers. Er moet steun zijn om de strategische beslissingen bij het outsourcen van niet-kernactiviteiten uit te voeren.

Propositie 4: De direct verantwoordelijke manager voor de niet-kernactiviteiten heeft een positieve invloed op de keuze om niet te outsourcen en een negatieve invloed op het outsourcen van niet-kernactiviteiten.

Wanneer managers starten met een haalbaarheidsonderzoek over het uitbesteden van een bepaalde activiteit, moeten zij zich buigen over de wijze waarop de activiteit bijdraagt aan het succes van de organisatie. Het management moet daarbij volledig rekening houden met de verschillende potentiële voor- en nadelen van het uitbesteden van de niet-kernactiviteiten (Heikkilä et. al. 2004). 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 de onderleggers van de beslissing om bepaalde activiteiten te outsourcen. De adviezen van invloedrijke mensen binnen de organisatie, kunnen aansturen op het outsourcen van activiteiten, maar kunnen outsourcingactiviteiten ook tegenhouden. De voorkeuren van managers spelen hierin een grote rol. Een manager kan er persoonlijk belang bij hebben om bepaalde activiteiten niet te outsourcen omdat dit direct invloed kan hebben op zijn positie of de positie van de medewerkers waar hij verantwoordelijk voor is. De motivatie van managers om bepaalde activiteiten niet te outsourcen zijn echter moeilijk te onderzoeken omdat ze gepaard kunnen gaan met verborgen bewijsstukken of motivaties (Kremic, 2006; Willcocks and Currie, 1997).

Propositie 5: De Raad van Commissarissen heeft een positief effect op de keuze voor het gedeeltelijk outsourcen van niet-kernactiviteiten.

De Raad van Commissarissen (RvC) ook wel Raad van Toezicht (RvT) genoemd houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken van de organisatie. Dit is onder te verdelen in drie hoofdtaken. De eerste taak is de werkgeversrol naar het bestuur, de RvC heeft de bevoegdheid het bestuur te ontslaan en is betrokken bij de aanstelling van het bestuur. De tweede rol is de toezichthoudende rol over het handelen van het bestuur. De RvC houdt toezicht en beoordeelt of het bestuur en de organisatie de juiste activiteiten ondernemen en of die activiteiten goed worden uitgevoerd, ook wel de corporate governance genoemd. Bij corporate governance wordt beoordeeld of de organisatie goed, efficiënt en verantwoord geleid wordt alsmede het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid richting belanghebbende, en er sprake is van een deugdelijk bestuur (Maasen en van den Bosch, 2011). De eerste is de werkgeversrol naar het bestuur. De laatste rol van de RvC 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 er sprake is van een waardecreatie. Als klankbord kunnen de leden van de RvC met hun specifieke kennis en competenties in de positie zijn om 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 en kan daarmee van invloed zijn op de keuze om niet-kernactiviteiten geheel of gedeeltelijk te outsourcen.

Propositie 6: De operationele medewerkers van woningcorporatie hebben een positieve invloed op de keuze om niet-kernactiviteiten niet te outsourcen.

Wanneer de omvang van het aantal niet-kernactiviteiten groot is, kunnen deze activiteiten eerder efficiënt worden ingericht binnen de organisatie en is er daarom minder aanleiding voor outsourcing. De voordelen van het in huis houden van de niet-kernactiviteiten, kennis ontwikkeling en innovatie in het bedrijfsproces en een goede reputatie bij de klanten, kunnen bij een grotere omvang beter benut worden. Ook kunnen de potentiële risico's van outsourcing; tegenvallende resultaten van externe, management problemen, onverwachte hogere kosten en verlies aan controle worden uitgesloten. Indien de niet-kernactiviteiten in de organisatie blijven is het van belang waar deze activiteiten gepositioneerd worden. Indien er sprake is van een meer gelaagde organisatiestructuur waar de niet-kernactiviteiten onderdeel van zijn, kunnen de efficiëntievoordelen verloren gaan in de bureaucratie van de organisatie (Van Mierlo, 1995).

Propositie 7: Veranderende wet- en regelgeving heeft een positief effect op de keuze om niet-kernactiviteiten geheel te outsourcen.

Omgevingsfactoren kunnen voornamelijk bij non-profitorganisaties een grote invloed hebben op de beslissing om bepaalde activiteiten te outsourcen. Politieke druk heeft een onmiskenbaar grote invloed op de non-profit organisaties voor outsourcebeslissingen (Kremic, 2006). Binnen non-profit organisaties worden outsourcebeslissingen vaak niet alleen gebaseerd op kosten en winst, maar zijn ze veelal gestuurd door politieke druk. Juridische factoren kunnen dwingend zijn bij de beslissing om bepaalde activiteiten te outsourcen of juist niet te outsourcen. Wettelijke regelingen, contracten of andere regels en voorschriften kunnen hindernissen zijn een invloed hebben op de outsource beslissing. (Kremic, 2006; Willcocks and Currie, 1997). Politieke agenda's leiden vaak tot uitbesteding door publieke organisaties. Het politieke klimaat stuurt vaak aan op privatisering vanwege de overtuiging dat particuliere bedrijven efficiënter zijn en een betere dienstverlening kunnen bieden dan de publieke tegenhangers (Kakabadse en Kakabadse, 2000a) Omdat publieke organisaties soms worden gezien als inefficiënt en bureaucratisch, kunnen politieke kandidaten aansturen op outsourcing, met name in verkiezingstijd, om hiermee hun bereidheid te tonen om positieve veranderingen aan te brengen in maatschappelijke thema's. Zodra de plannen worden omgezet in wet- en regelgeving heeft de publieke organisatie geen andere keuze dan te voldoen aan de nieuwe regels (Kakabadse & Kakabadse, 2000a).

Propositie 8: Stakeholders hebben een positief effect op de keuze om niet-kernactiviteiten geheel te outsourcen.

De taakstelling van non-profit organisaties is vaak meer sociaal dan economisch. Particuliere ondernemingen voeren diensten uit om geld te verdienen, terwijl de publieke organisatie probeert te zorgen voor het algemeen welzijn; daarmee dienen ze een ander doel en hebben ze een andere missie. Terwijl de kosten en de strategie van particuliere ondernemingen aldus de drijfveren zijn bij particuliere ondernemingen, kan bij publieke bedrijven het verlangen naar het algemene welzijn van de burgers als belangrijkste drijfveer voor outsourcing zijn (Kremic et. al. 2006). Indien getwijfeld wordt aan de nut- en noodzaak van de niet-kernactiviteiten die non-profitorganisaties uitvoeren speelt de perceptie van huurders, de huurderscommissie en belangenhouders verenigingen een belangrijke rol in de beslissing om te outsourcen. Excessen of misstanden van één of meerdere organisaties in een branche kunnen er voor zorgen dat de publieke opinie verandert en erop aanstuurt om activiteiten van de non-profit organisatie te outsourcen.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van de onderzoeksmethode die gebruikt is ten behoeve van het empirisch onderzoek. Er wordt beschreven hoe de data verzameld zijn en welke bronnen er zijn geraadpleegd. Vervolgens wordt ingegaan op de totstandkoming van de selectie van de cases.

3.1 Onderzoeksmethode en dataverzameling

In deze paragraaf wordt beschreven welke onderzoeksmethode gebruikt is. Er is in dit onderzoek gewerkt met een kwalitatieve methode van onderzoek. Kwalitatief onderzoek informeert de onderzoeker over de wijze waarop en waarom hij vragen moet stellen. Dit kan een verdiepingsslag betekenen ten opzichte van kwantitatief onderzoek (Bryman and Bell, 2007; Yin, 2009). Bestaande inzichten vanuit de wetenschappelijke strategieliteratuur hebben geleid tot de formulering van acht proposities en de onderzoeksvraag. Om de opgestelde proposities te onderzoeken en de onderzoeksvraag te beantwoorden, is voor het empirisch onderzoek gebruik gemaakt van interviews op basis van meerdere cases (multiple case-study) en brondocumentatie. Voor multiple case-study is gekozen omdat het onderzoek heeft plaats gevonden in een aantal van elkaar afzonderlijke organisaties. Multiple case-study vergroot de betrouwbaarheid (Yin, 2009). De cases kunnen aldus met elkaar vergeleken worden waardoor verbanden en overeenkomsten zichtbaar worden. De cases zijn geselecteerd op basis van het aantal verhuureenheden en het aantal niet-kernactiviteiten (zie paragraaf 3.2).

Naast het interview als onderzoeksinstrument is er gebruik gemaakt van brondocumentatie (zie tabel 3.1). Deze brondocumentatie bestaat onder andere uit de jaarverslagen van 2006 t/m 2012 van elke case. Daarnaast zijn de websites van alle woningcorporaties geraadpleegd. Bij een aantal cases hebben de Raden van Commissarissen en de stakeholders ook een eigen website, welke is geraadpleegd. Op de website van het Centrum Benchmark Corporaties (CBC) en Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) zijn kwantitatieve gegevens van de cases gehaald.

Tabel 3.1 – Overzicht brondocumentatie

Categorie informatiebron	Soort informatiebron
Interne documentatie	Jaarverslagen, ondernemingsplannen, jaarplannen
Externe documentatie	Websites van woningcorporaties, van Raden van Commissarissen, Stakeholders en Centraal Fonds Volkshuisvesting en Centrum Benchmark Corporaties
Artikelen over betreffende woningcorporatie	Financieel Dagblad, Algemeen Dagblad, NRC, Brabants Dagblad
Persberichten en publicaties	Landelijke en regionale dagbladen, Corporatiegids magazine
Interviews	Vijf geselecteerde woningcorporaties, per corporatie 2 interviews

Bron: Auteur

Vanuit brondocumentatie (zie tabel 3.1) is per case, middels een tijdbalk (zie tabel 3.2) inzichtelijk gemaakt of er veranderingen per factor zijn opgetreden voor de woningcorporatie in een periode van tien jaar (van 2005 t/m 2014). Substantiële veranderingen worden aangegeven met een Δ - teken. Substantiële veranderingen zijn veranderingen die een effect hebben op de bedrijfsvoering van de woningcorporatie. Zo heeft bijvoorbeeld een wijziging in de samenstelling van de Raad van Bestuur een substantiële invloed, maar het vertrek van één organisatiemedewerker niet. Indien er geen

substantiële verandering heeft plaatsgevonden wordt het =- teken op de tijdbalk weergegeven. Achter de veranderingen worden de belangrijkste kenmerken en bijzonderheden genoteerd ter illustratie. Deze manier van dataverzameling maakt het mogelijk om in een relatief korte tijd veel relevante data te verzamelen en te analyseren (Eisenhardt, 1989). De veranderingen uit de tijdlijn worden in de cases en in de cross-case-analyse met elkaar vergeleken en dienen als onderbouwing om de proposities al dan niet te illustreren.

Tabel 3.2 - Prototype tijdlijn substantiële organisatiewijzigingen cases

	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
Verandering in:	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	Belangrijkste kenmerken / bijzonderheden
Raad van Bestuur	Δ	=	=	=	=	=	Δ	=	Δ	=	
Management	=										
Organisatie factoren	=										
Stakeholders	Δ										
Raad van Commissarissen	=										
Wet- en regelgeving	=										

A. Aankondiging verhuurdersheffing in 2013

Δ Substantiële verandering
 = Geen substantiële verandering

Bron: Auteur

Interviews

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen heeft de onderzoeker alle interviews zelf afgenomen en uitgewerkt. De interviewvragen zijn voorafgaande aan het onderzoek met een proefpersoon uit de non-profitorganisatie waarin de onderzoeker zelf werkzaam is, getoetst. Dit ter controle van de vragen en om interpretatieverschillen tijdens de interviews te minimaliseren.

De interviews zijn op semi-gestructureerde wijze afgenomen. Dit houdt in dat een aantal vragen van tevoren is opgesteld en dat de interviewer vrij is om tijdens het interview waar nodig door te vragen en zodoende vragen toe te voegen (Easterby-Smith, 2012). De vaste vragen zijn opgesteld op basis van de proposities (zie bijlage I). Naast de vaste vragen zijn de interviews afgesloten met een gestructureerde vragenlijst. Met de vragenlijst is bij de geïnterviewde (directeur of manager) geïnterviewd wat volgens hem/haar de verwachte outsourcevoorkeur van respectievelijk Raad van Bestuur, Management, Organisatie, Stakeholders, Raad van Commissarissen en Wet- & Regelgeving is. Daarnaast is aan de respondent gevraagd welke verwachte performance-output men verwacht met de outsource-voorkeur. Per case zijn vanuit de uitgeschreven interviews representatieve quotes herleid die betrekking hebben op de verwachte outsource-optie voorkeur en de daarbij verwachte performance-verbetering van de zes factoren. Tabel 3.3 geeft de verschillende elementen voor de verwerking van de interviews weer. Door steeds bij zowel "voorkeur voor outsourceoptie niet-kernactiviteiten" en bij "verwachte verbetering op performance bij outsource-optie" een onderscheid te maken tussen de antwoorden uit de interviews met het lid van de Raad van Bestuur / directie en de middenmanager kan in de case en cross-case-analyse onderzocht worden of er verschillen dan wel overeenkomsten zijn tussen deze twee actoren. Ook bij de representatieve quotes wordt duidelijk aangegeven van wie de quote is, zodat de achterliggende motivatie – de verdiepingsslag die kwantitatief onderzoek biedt- zichtbaar wordt.

Tabel 3.3 – Prototype uitwerkingstabel interviews cases

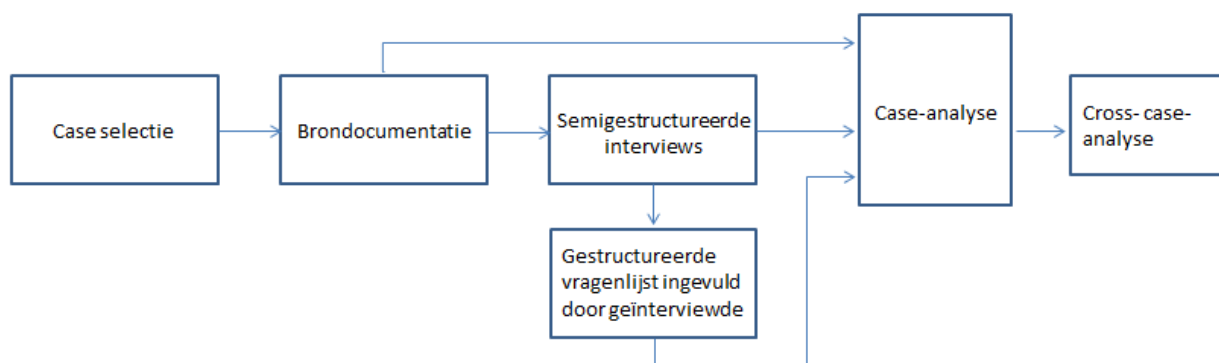
	Bevindingen Factoren / actoren	Verwachte voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten		Verwachte verbetering op performance bij outsource-optie:		REPRESENTATIEVE QUOTES
		1 =niet outsourcen 2 =deels outsourcen 3 =geheel outsourcen		1 =Lange termijn financieel 2 =Dienstverlenend 3 =Lange termijn financieel en dienstverlenend		
		Top: RvB / directie	Midden management	Top: RvB / directie	Midden management	
Interne factoren	Raad van Bestuur	2 (A)				(A) Quote van directeur waaruit de eigen voorkeur voor outsource-optie 2 blijkt
	Management					
	Interne organisatie / medewerkers				2 (D)	(D) Quote van manager over verwachte verbetering performance bij de outsource-voorkeur
	Raad van commissarissen					
Externe factoren	Stakeholders					
	Wet- en regelgeving					

Bron: Auteur

Aan het eind van de case-analyse worden de uitkomsten uit de uitwerkingstabel (tabel 3.3) en de tijdlijntabel (tabel 3.2) aan elkaar gekoppeld, hierdoor wordt per case inzichtelijk welke relatie er bestaat tussen organisatieveranderingen en de verwachte outsource-voorkeur en verbetering in performance.

Door het maken van een excelsheet (zie bijlage III) zijn de resultaten van elke case uit de gestructureerde vragenlijst van de interviews cijfermatig weergegeven. Door de cijfers uit de cases met elkaar te vergelijken is er een cross-case analyse gerealiseerd. Hierdoor is het mogelijk geworden om overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende cases te benoemen. Doordat er meerdere bronnen en onderzoeksinstrumenten zijn gebruikt in dit onderzoek is er sprake van triangulatie. Triangulatie vergroot de bewijsbaarheid (Yin, 2009). Figuur 3.2 geeft een overzicht van de verschillende onderzoeksinstrumenten en de onderzoeksmethode schematisch weer.

Figuur 3.2 – Schematische weergave onderzoeksmethode



Bron: Auteur

3.2 Onderzoekspopulatie - case selectie

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen de sector van woningcorporaties. Nederland telt 376 woningcorporaties. Het totaal aantal verhuureenheden van alle woningcorporaties bedraagt in Nederland: 2.310.234 (zie tabel 3.2). Hiermee heeft de sector ruim een derde van alle woningen in Nederland in bezit. De kleinste woningcorporatie bezit 32 verhuureenheden en de grootste woningcorporatie heeft 82.929 verhuureenheden in bezit. (CFV, 2014). Om de cases c.q. woningcorporatie te selecteren uit het grote aantal woningcorporaties is een verdeling gemaakt op basis van grootte van de woningcorporatie. Met grootte wordt bedoeld het aantal verhuureenheden dat een woningcorporatie beheert. Verhuureenheden zijn alle afzonderlijke vastgoedobjecten die de woningcorporatie bezit en verhuurt.

Er is een splitsing gemaakt in kleine, middel, middelgrote en grote woningcorporaties. Deze verdeling is gemaakt omdat er verschillen worden verwacht in de strategische outsourcebeslissing met betrekking tot kern en niet-kernactiviteiten binnen de genoemde groepen.

Tabel 3.2. splitsing aantal corporaties per klasse

Klasse	Grootte	Corporaties 2012	Woningen 2012
Klein	0-5.000 woningen	243	446.405
Middel	5.001-10.000	71	499.083
Middel groot	10.001-20.000	40	555.745
Groot	>21.001	22	809.001
	TOTAAL NEDERLAND	376	2.310.234

(Bron Aedes, 2014); CFV, 2012)

Vervolgens is gekeken naar het aantal niet-kerneenheden en activiteiten van de woningcorporaties, zoals omschreven in het literatuuronderzoek. Het aantal niet-kerneenheden van woningcorporaties in Nederland is vanaf 2009 sterk toegenomen (zie tabel 3.3). Verwacht wordt dat de omvang van het aantal niet-kernactiviteiten van invloed is op de strategische outsourcebeslissing.

Tabel 3.3 toename aantal niet-kern huurwoningen woningcorporaties Nederland tussen 2008-2012

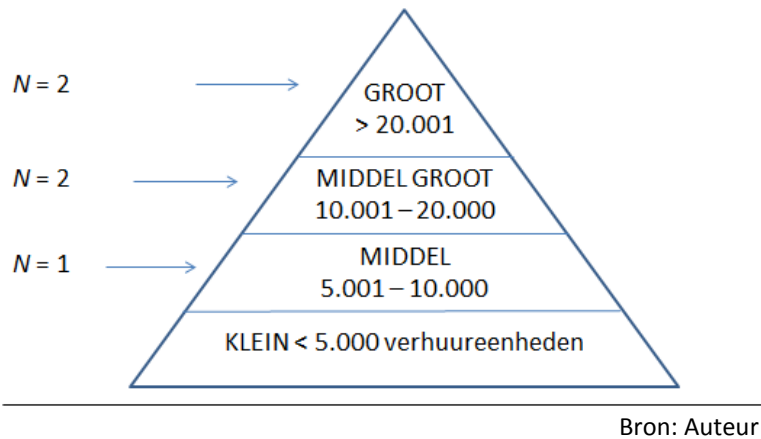
	2009	2010	2011	2012
Totaal aantal woningen van woningcorporaties in Nederland	2.246.358	2.288.370	2.248.595	2.236.587
Percentage niet-kern huurwoningen op totaal bezit woningcorporaties	1,80%	2,30%	2,80%	3,20%
aantal niet-kern huurwoningen in bezit van woningcorporaties	40.434	52.633	62.961	71.571

Bron: CBC

Een meervoudige case-studie draagt in hogere mate bij aan de generaliseerbaarheid voor de hele populatie dan een enkelvoudige case-studie. Hoe meer cases er geselecteerd worden, des te betrouwbaarder zijn de onderzoeksresultaten. Eisenhardt (1989) pleit echter voor een beperkt aantal cases (4-10) en geeft daarbij aan dat het toevoegen van elke case extra een geringe extra bijdrage levert. Vanuit de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van dit onderzoek zijn 5 cases geselecteerd. De groep van woningcorporaties met minder dan 5.000 verhuureenheden is uitgesloten (tabel 3.2) van dit onderzoek. In deze groep bevinden zich 243 van 376 woningcorporaties, maar wat betreft verhuureenheden vertegenwoordigt deze groep minder dan 20% van de sector. Verwacht wordt dat woningcorporaties met minder dan 5.000 verhuureenheden een te geringe omvang van niet-kerneenheden hebben om een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan de resultaten van dit

onderzoek. Binnen de groep woningcorporaties met 5.001 tot 10.000 eenheden is slechts één case geselecteerd, omdat hier verwacht wordt dat de outsourcebeslissing minder omvattend is dan bij de middelgrote en grote woningcorporaties waarbij voor iedere groep twee cases zijn geselecteerd. De onderzoeker heeft voor woningcorporaties binnen deze cases gekozen waarbij de onderzoeker toegang had tot data en er bereidheid was tot medewerking aan de interviews.

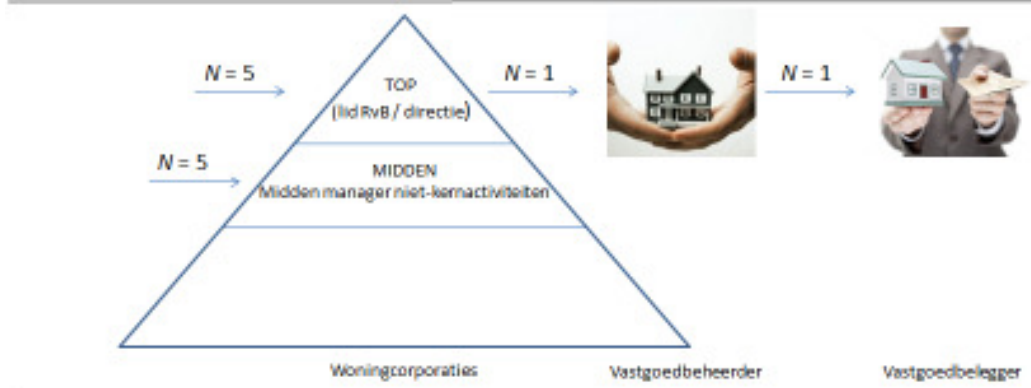
Box 3.2 – schematische weergave selectie aantal cases en klasse-indeling



Bron: Auteur

Binnen iedere case worden de interviews afgenomen op topmanagementniveau (Raad van Bestuur / directie) en het middenmanagement niveau. De personen binnen het middenmanagement waarmee een interview is gehouden zijn managers die direct verantwoordelijk zijn voor de niet-kernactiviteiten binnen de desbetreffende organisaties. Er zijn in totaal tien interviews binnen de caseselectie afgenomen. In de inleiding worden drie outsource-opties beschreven: 1. Niet outsourcen, 2. Gedeeltelijk outsourcen, 3 Geheel outsourcen). Om de haalbaarheid in de praktijk van outsource-optie 2 en 3 in de praktijk te onderzoeken zijn aanvullend aan de cases één vastgoedbeheerder en één vastgoedbemiddelaar geïnterviewd. Het totaal aantal interviews komt daarmee op 12 (zie box 3.3).

Box 3.3 – schematische weergave aantal afgenomen interviews (totaal: 12)



Bron: auteur - leadstomore.com

De geïnterviewde vastgoedbeheerder is de algemeen directeur van de organisatie. De organisatie is een onafhankelijke dienstverlener in de vastgoed- en huisvestingsbranche. Het is een groeiend bedrijf met ca. 130 medewerkers en behoort tot een van de grootste vastgoedbeheerders in Nederland en werkt veel samen met woningcorporaties o.a. op het gebied van VvE-beheer en woningverkoop. De geïnterviewde vastgoedbelegger is de algemeen directeur van de organisatie. De organisatie adviseert over vastgoedbeleggingen en strategische vastgoedvraagstukken voor beleggers, corporaties, overheid en ondernemingen. De vastgoedbelegger is de grootste bemiddelaar voor complexmatige verkopen van woningcorporaties.

4 Case study

In dit hoofdstuk wordt in de eerste paragraaf de sector van de woningcorporatie beschreven. In het kort wordt de geschiedenis van de sector beschreven, afgesloten met de actuele thema's die spelen binnen de sector (2014). In de tweede paragraaf worden de vijf cases afzonderlijk toegelicht. Per case worden de missie, visie en/of werkwijze van de woningcorporatie beschreven. In een tabel wordt het bezit van de woningcorporatie weergegeven met een onderverdeling in kern- en niet-kernbezit en activiteiten. Vanuit het brononderzoek is schematisch weergegeven of er veranderingen zijn opgetreden bij de verschillende factoren per jaar. De meest representatieve quotes uit de interviews die betrekking hebben op de verwachte outsourcingvoorkeur van de respondent zijn schematisch weergegeven. Aan het eind van de case worden de bevindingen uit de brondocumentatie en interviews aan elkaar gekoppeld.

4.1 Sector van woningcorporatie

Woningcorporaties zorgen voor goede en betaalbare huizen voor mensen die zich niet zelfstandig kunnen redden op de woningmarkt. Daartoe bouwen, verhuren, beheren en verkopen woningcorporaties woningen in de sociale sector. Bovendien zorgen ze voor huisvesting van ouderen, gehandicapte en personen die zorg of begeleiding nodig hebben (Aedes 2014). Één op de drie woningen in Nederland is in eigendom van een woningcorporatie (CBS 2014). Verder stimuleren woningcorporaties het eigenwoningbezit door huurwoningen te verkopen. Corporaties werken samen met andere partijen aan prettige en leefbare wijken en dorpen. Niet alleen door te bouwen of te renoveren, maar ook met sociale activiteiten. Woningcorporaties zorgen ook voor gebouwen waarin maatschappelijke – en zorginstellingen gevestigd zijn (Aedes 2014). De sector woningcorporaties wordt de laatste jaren gekenmerkt door grote dynamiek. Het zijn onrustige tijden op de woningmarkt. Sociale huren zijn doorgaans niet toereikend om alle investeringsplannen in nieuwbouw en renovatie te financieren. Geliberaliseerde huurwoningen en ander niet maatschappelijk onroerend goed brengt risico's met zich mee en wordt harder getroffen door de economische crisis. Bovendien wordt de sector geconfronteerd met lastenverzwaring vanuit de overheid, zoals onder andere de invoering van de vennootschapsbelasting en de verhuurdersheffing. Door de ontwikkelingen van de afgelopen jaren is het verdienmodel van de woningcorporaties onder druk gezet. Daarnaast oefent de Europese Unie ook druk op de invulling van de sociale volkshuisvesting in Nederland. Het werkveld van de woningcorporaties wordt teruggebracht tot de kerntaak en de splitsing DAEB en NIET-DAEB activiteiten (Gemeente Amsterdam, juni 2012).

4.1.1 Geschiedenis woningcorporatie

In 1901 is de Woningwet ingetreden, dit was de basis voor de huidige volkshuisvestingssector. Deze Woningwet stelde particuliere organisaties (de woningcorporaties) in staat om met overheidsgeld woningen te gaan bouwen voor het algemeen belang. Het algemeen belang werd omschreven als: 'het uitsluitend in het belang van de verbetering van de volkshuisvesting werkzaam zijn' (Snuverink, 2006). De sector groeide snel, na de Tweede Wereldoorlog werd de overheidsinvloed en bemoeienis vergroot, doordat er een tekort aan woningen was.

Minder overheidsbemoeienis

In de jaren zeventig was er niet meer sprake van een grote woningnood. De overheid wilde dat woningcorporaties meer op eigen benen konden staan en financieel weerbaar werden. Op basis van het advies van de Commissie de Roos, mochten woningcorporaties eigen reserves opbouwen en financieel minder afhankelijk worden van de overheid. In de jaren tachtig moest de invloed van de overheid nog verder afnemen omdat er niet langer sprake was van woningnood.

Invoering Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) 1993 en Bruteringsweg 1995

Op 1 januari 1993 werd het BBSH ingevoerd. Het BBSH was onderdeel van de verzelfstandiging van woningcorporaties. Woningcorporaties kregen een bredere taakstelling en daarin meer vrijheid om zelf te bepalen waarin geïnvesteerd werd, mits er sprake is van een relatie met het algemeen belang

van de volkshuisvesting. Controle en toezicht kwam op een afstand te staan en vond achteraf plaats, verantwoordelijkheden kwamen bij de woningcorporaties zelf te liggen (Snuverink, 2006). De Wet Balansverkorting (ofwel de Bruteringswet) was de laatste ontwikkeling in het verzelfstandigingsproces van woningcorporaties. Deze ontwikkeling was in gang gezet met de oprichting van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (1990) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (1989). In de Bruteringswet zijn de financiële bijdragen die de rijksoverheid nog moest verstrekken op basis van regelingen van voor 1992, verrekend met de restanten van de rijksleningen.

Terug naar de kerntaak

Woningcorporaties hebben geen eigenaren of andere belanghebbenden die de eigenaarsrol kunnen vervullen. Door het sterke collectieve financierings-garantiesysteem, waardoor corporaties tegen gunstige voorwaarde geld kunnen lenen omdat risico's afgedekt worden door garantstellingen vanuit collega corporaties en de overheid, is er niet echt sprake van marktwerking. Ook de klant (de huurders) van woningcorporaties hebben maar in beperkte mate invloed op de disciplineren van de woningcorporaties omdat er nauwelijks sprake is van concurrentie in de sociale woningsector. Woningcorporaties participeerde en investeerde steeds vaker in projecten met geliberaliseerde huurwoningen, nieuwbouw koopwoningen en ook commercieel bedrijfsonroerendgoed. Door de gunstige financieringsvoorwaarden gingen corporaties hiermee in aantal gevallen de concurrentie aan met commerciële investeerders. Het gebruik van de achtervang van de overheid bij het aantrekken van leningen voor niet-kernactiviteiten werd gezien als onterechte staatssteun. Deze "vrije" rol leidde bij een aantal corporatiebestuurders tot ongewenst gedrag: dure bedrijfsauto's, hoge salarissen en competitief gedrag (de Jong et. al. 2013). Het vertrouwen van de politiek over het functioneren van de sector woningcorporaties heeft hierdoor grote schade opgelopen (Snuverink, 2006).

De huidige regering wil de taken van woningcorporaties terugbrengen tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen. Deze zogenoemde sociale huurwoningen zijn vooral bedoeld voor mensen met een inkomen tot € 34.678 (prijsspeil 2014). Dat staat in de tijdelijke regeling voor staatssteun aan woningcorporaties. Dit wordt ook geregeld door de herziene Woningwet die op 5 juli 2012 door de Tweede Kamer is aangenomen. Minister Blok (2013) gaat in zijn voorstel nog verder wat betreft de taakafbakening van woningcorporatie en kondigt in een concept Novelle aan dat er een scheiding moet komen tussen commerciële en niet-commerciële activiteiten. De nieuwe regels bieden echter nog veel interpretatieruimte voor corporaties om hier een eigen strategie en invulling aan te geven.

Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties 2014

In januari 2012 kwamen in de media berichten naar buiten dat er ernstige financiële problemen waren bij de grootste woningcorporatie, Vestia. De corporatie is in de problemen gekomen door een megafraude en kampte met een miljardtekort. Ook andere woningcorporaties, zoals Woonbron (met het SS Rotterdam), De kleine Meierij (DKM), Rochdale en SGBB, haalden het nieuws door financiële problemen. Hierop nam in 2012 het CDA het initiatief om een onderzoek aan te vragen naar het stelsel van woningcorporaties. Volgens die partij is het gebrekkige toezicht een belangrijke oorzaak van de problemen. De parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties doet onderzoek naar de opzet en het functioneren van het stelsel van woningcorporaties. De enquête richt zich op waarheidsvinding waardoor lessen kunnen worden getrokken voor de toekomst. Het inzichtelijk maken van de ontwikkelingen van het stelsel, het analyseren van de politieke besluitvorming en het onderzoeken van incidenten zijn middelen hiertoe. De rol van het kabinet en het parlement staat hierbij centraal, zoals gebruikelijk in parlementair onderzoek. Doel van het onderzoek is om tot een beoordeling te komen van het stelsel om zo bij te dragen aan ontwikkeling van toekomstig beleid. Het onderzoek van de enquêtecommissie beslaat een periode van circa 20 jaar, met als beginpunt de verdere verzelfstandiging van de woningcorporaties begin jaren '90. De enquêtecommissie rondt haar onderzoek naar verwachting in het najaar van 2014 af (Tweede kamer, 2014).

4.2. Beschrijving van de cases

In deze paragraaf worden alle cases uitgewerkt. De belangrijkste onderzoeksgegevens vanuit brondocumentatie over de cases wordt weergegeven, de organogrammen van de cases zijn in bijlage II bijgevoegd. Daarna worden belangrijkste onderzoeksgegevens en representatieve quotes die de voorkeurskeuze verklaren weergegeven. Tot slot wordt onder iedere case een kwantitatieve samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen uit de afzonderlijke cases.

4.2.1. Beschrijving case 1

CASE I: CATEGORIE GROOT

Inleiding

Corporatie I is één van de grootste woningcorporaties in Nederland. Hierna wordt een samenvatting gegeven van het bezit en de missie en visie van Corporatie I.

Missie

Corporatie I zorgt in gevarieerde wijken voor passende huisvesting voor die mensen die dit van de corporatie nodig hebben. Voor deze mensen is de corporatie een partner in prettig wonen. De corporatie heeft als missie: 'Vandaag voor morgen'. (bron: jaarverslag corporatie I pg. 34)

Werkwijze

Corporatie I zegt te sturen op resultaat. De doelen, die de corporatie wil bereiken, bepaalt zij met de belanghouders en ketenpartners via expliciete maatschappelijke agendering. De corporatie is transparant over diens prestaties en financiën. Zij heeft bewust gekozen de verantwoordelijkheden dáár te leggen waar ze horen: in de wijk. Daar zitten de klanten, en de (sociale) partners waarmee samengewerkt wordt. Elke vestiging van de corporatie heeft daarom in het eigen werkgebied een eigen woonwinkel. De corporatie noemt zich een lerende organisatie, waarin teams eigen verantwoordelijkheden hebben. (bron: website corporatie I)

In tabel 4.2.1 zijn de belangrijkste kenmerken van het vastgoedbezit van Corporatie I weergegeven. *De tabellen zijn geanonimiseerd om de anonimiteit van de respondenten en woningcorporatie te waarborgen.* Bij corporatie I zijn de kernactiviteiten de afgelopen jaren vrijwel stabiel gebleven. De niet-kernactiviteiten zijn ten opzichte van het totaal aantal verhuureenheden met zo'n 1,5% beperkt, maar nemen wel toe in de loop der jaren. Opvallend is dat er veel bestaande woningen verkocht worden in 2010, dat neemt af in de loop der jaren, terwijl investeringen in niet-kernactiviteiten toeneemt.

Tabel 4.2.1 - Overzicht vastgoedbezit case I

	Vastgoedeenheden:	2008	2009	2010	2011	2012
			% toename van type vastgoed ten opzichte van voorgaand jaar			
	Totaal aantal verhuureenheden	>40.000	3%	=	=	-1%
Kern-activiteiten	Totaal aantal woongelegenheden	>40.000	-2%	-3%	-3%	-2%
	Bedrijfsruimten/winkels DAEB	-	-	-	-	>200
Niet-	Bedrijfsruimten/winkels niet	-	-	-	-	>500

kernactiviteiten	DAEB					
Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens	>2.000	13%	-1%	27%	20%	
Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens	>500	-6%	9%	28%	33%	
Verkoop bestaande woningen	-	-	500-1.000	-5%	-26%	

- geen data beschikbaar
= gelijk gebleven

Bron: CFV en CBC (gegevens zijn geanonimiseerd)

Corporatie I heeft te maken met ingrijpende organisatiewijzigingen de jaren vanaf 2012 met wijzigingen bij alle interne factoren (zie tabel C1). Een reorganisatie is de grondlegger van deze veranderingen. Vooraf gaand aan de wijzigingen van de interne factoren zijn er wijzigingen in wet- en regelgeving wat er op kan duiden dat de interne factoren hierop reageren.

Tabel C1 - Tijdslijn organisatiewijzigingen corporatie I

Case I	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
Verandering in:	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	Belangrijkste kenmerken / bijzonderheden
Raad van Bestuur	Δ	=	=	=	=	=	Δ	=	Δ	=	Sprake van verloop door pensionering en in 2013 van 3 naar 2 bestuurders
Management	=	Δ	=	=	Δ	=	=	Δ	Δ	Δ	Regelmatig verloop tot 2012. vanaf 2012 tot nu ca. 40-50% minder managers
Organisatie factoren	=	=	=	=	=	Δ	=	Δ	Δ	Δ	Vanaf 2012 een reorganisatie en een nieuwe organisatiestructuur van decentraal naar centraal
Stakeholders	=	=	=	Δ	=	=	=	=	=	=	Hoge leeftijd, autochtoon, lange tijd betrokken, geen goede afspiegeling van gemiddeld huurdersbestand.
Raad van Commissarissen	Δ	=	=	=	Δ	=	Δ	Δ	=	=	Zittingstermijn van 4+4 jaar. Vanaf 2011 vanuit toezicht overheid verplichte volledige nieuwe samenstelling
Wet- en regelgeving	=	Δ	=	=	=	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Invoering vennootschapsbelasting, stijgende kritiek op invulling taakopvatting vanuit overheid, invoering verhuurdersheffing, parlementaire enquête, voorbereiding wetsvoorstel afbakening taken corporaties

Bron: Jaarverslagen 2006-2012, website corporatie I, mediaberichten over corporatie I

Δ Substantiële verandering

= Geen substantiële verandering

Interview Case I:

Het interview is geheel uitgeschreven. Vervolgens zijn de uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 1). De respondenten zijn personen uit de raad van bestuur of directie hierna genoemd: "topmanagement" en personen uit de managementlaag onder de directie en raad van bestuur, hierna genoemd: "middenmanagement". In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd. De opzet van de tabel is besproken in hoofdstuk 4.

Tabel Case I – Bevindingen interviews case I

Bevindingen Factoren / actoren	Voorkeur voor outsourcoptie niet- kernactiviteiten		Verwachte verbetering op performance bij outsourcoptie:		REPRESENTATIEVE QUOTES
	1 =niet outsourcen 2 =deels outsourcen 3 =geheel outsourcen		1 =Lange termijn financieel 2 =Dienstverlenend 3 =Lange termijn financieel en dienstverlenend		
	Top: RvB / directie	Midden manag ement	Top: RvB / directie	Midden manag ement	
Bestuur	2 (A)	2 (B)	3 (C)	1 (D)	<p><u>Directeur:</u> (A) <i>“Wij hebben daar vanuit de directie nog geen harde uitspraken over gedaan, van gaan we wel of niet outsourcen, maar we zeggen wel in onze reorganisatieplannen: wij gaan de mogelijkheden beschouwen.”</i></p> <p><i>“Of de kleine lettertjes bij een externe partij. Dan komen ze binnen met een hele mooie offerte, met binnen een half jaar hebben wij alles verhuurd en dan weten ze het zo te draaien dat het toch jouw schuld is dat niet alles verhuurd is. Ze hebben altijd een argument waarop ze een stukje bonus denken te verdienen, terwijl ze niet het resultaat leveren.”</i></p> <p><u>Manager:</u> (B) <i>“Nu het gecentraliseerd wordt heeft het ook een aanspreekpunt. En voorheen was het een beetje, nou ik wil niet zeggen bijzaak, maar het is natuurlijk een klein onderdeel van de massa, maar het heeft wel zijn aandacht en dat heeft het eigenlijk meer als dat het voorheen had en dat komt natuurlijk ook doordat het gecentraliseerd is. Er zit één directeur en één manager op die direct verantwoordelijk zijn. Vooraf lag dat verspreid en zat ook niet altijd de verkoopkennis bij de manager en werd de medewerker heel erg losgelaten met het gevolg dat er veel dingen gedaan werden die helemaal niet efficiënt waren of helemaal niet nodig waren.”</i></p> <p><u>Directeur:</u> (C) <i>“Wat wij echt beter kunnen dan commerciële partijen, is gebiedsbeheer, dus je moet wel echt goed bekijken welke commerciële partijen je voor welke werkzaamheden inhuurt.”</i></p> <p><u>Manager:</u> (D) <i>“Natuurlijk ook omdat daar gezien wordt dat daar rendement uit te halen is.....het is een klein onderdeel van de massa, maar wel een belangrijk onderdeel. Dus ook één bestuurder, er zijn er twee,</i></p>

					<p>die is verantwoordelijk voor de commerciële activiteiten en die schakelt met name op mijn directeur om dat goed te laten lopen.”</p> <p>“Dus het wordt wel steeds belangrijker, omdat het steeds meer gezien wordt, als één je moet vanuit het ministerie en twee hé daar kunnen we echt wel rendement uit halen en er wordt steeds beter gekeken van: hoe kun je dat rendement halen, waar wel en waar niet.”</p>
Management	2 (A)	2 (B)	3 (C)	3 (D)	<p><u>Directeur:</u></p> <p>(A) “Ja, of die commerciële partijen het beter kunnen? Ik heb wel eens op een groot project een makelaar gehad en die opdracht hebben wij uiteindelijk ingetrokken omdat ze toch niet deden wat wij wilden, of toch niet helemaal snapte wat wij met dat commerciële vastgoed in dat gebied wilden, zij waren gewoon ruimtes aan het vullen. Dat is vaak niet wat een corporatie wil. Dus daarom is de afweging: wat leg je bij een commerciële partij en waarom leg je dat bij een commerciële partij, echt een belangrijk vraagstuk.”</p> <p><u>Manager:</u></p> <p>(B) “Nou, wat ik nu merk is dat toen wij een BV waren, we wel gelinkt waren aan de cao woondiensten, maar niet gelinkt aan de cao van Corporatie A. Aan de interpretatie van de cao kun je best wel een eigen draai geven, zeker als BV zijnde. Maar nu wij onderdeel uitmaken van de stichting, heb je ook de secundaire arbeidsvoorwaarde van Corporatie A en is het in één keer een stuk moeilijker om mee te doen met de commerciële jongens.”</p> <p>“Je hebt duurder personeel en je zit aan bepaalde voorwaarden.....om het commerciële en de zakelijkheid er in te houden, kunnen we beter een losse BV zijn.”</p> <p>“Ik ben wel voor een management- buy-out, daar geloof ik wel in. En dan volledig opnieuw, met eigen mensen. Ik geloof wel in een eigen BV, toch eigendom van de corporatie maar los wat betreft cao e.d.”</p> <p><u>Directeur:</u></p> <p>(C) In feite is mijn opvatting dat, dat niet zo zou mogen zijn dat er een verschil is in klantbenadering, want uiteindelijk zou je op al je dienstverlenende aspecten een commerciële inslag moeten hebben. En commercieel moet niet uitgelegd worden, als je moet er geld aan verdienen, maar is voor mij: efficiënt, in één keer goed, zo min mogelijk kosten maken om zo snel mogelijk het resultaat voor je klant te bereiken. En zeker omdat het allemaal om maatschappelijk geld gaat waar wij mee bezig zijn, moet je goed kunnen uitleggen waaraan je je geld</p>

					<p>uit geeft.”</p> <p><u>Manager:</u> (D) “Je bent ook minder kwetsbaar, als je dat deel gaat centraliseren, want volgens mij heb je het over 300-400 nieuwe vrije sector woningen op jaarbasis.....dan krijgt dat toch niet de aandacht op het moment dat je dat gaat centraliseren en als je daar echt iemand verantwoordelijk voor maakt. En je ziet nu dat het toch nog wel eens vergeten wordt.”</p>
Interne organisatie / medewerkers	1 (A)	1 (B)	2	2 (C)	<p><u>Directeur:</u> (A) “Ja, outsourcing is een bedreiging op baanbehoud, dus die zijn vurige voorstander van: dat moet je vooral zelf blijven doen. Terwijl er ook medewerkers zijn die zeggen: Ja, als een andere het beter kan, dan moeten wij het niet zelf willen blijven doen.”</p> <p><u>Manager:</u> (B) “De gemiddelde corporatiemedewerker heeft niet altijd dezelfde snelheid en het commerciële inzicht die op commerciële makelaarskantoren wel aanwezig zijn.” “De BV kende voorheen een bonussysteem.....daar lopen mensen echt wel extra hard van. En binnen de cao woondiensten is daar geen ruimte voor. En mensen die al aan hun max zitten en dat zijn er heel veel binnen corporatieland, dan is het heel moeilijk om daar nog prikkelingen aan te geven”.</p> <p><u>Manager:</u> (C) Ja, die willen het natuurlijk zo houden zoals het nu is, dus niet outsourcen. Voornamelijk vanuit eigen financiële zekerheid, maar ik denk ook wel dienstverlenend, ik denk dienstverlenend. Ik denk dat een gemiddelde corporatiemedewerker er van overtuigd is dat je toch ook vanuit je sociale doelstellingen je de klant beter kunt helpen”.</p>
Raad van commissarissen / toezicht-houders	2 (A)	2 (B)	1 (C)	3 (D)	<p><u>Directeur:</u> (A) “Als je zou besluiten om te outsourcen, moet dat altijd via de Raad van Commissarissen... Onze Raad van Commissarissen is mede samengesteld na onze nogal brede opvatting van kernactiviteiten, dan zeg ik het politiekcorrect volgens mij.....Wij hebben echt een Raad van commissarissen die is er heeel erg op gericht, en overigens niet alleen de Raad van Commissarissen maar het hele bedrijf.....beperk je tot je kernactiviteiten, zorg dat je daar goed in bent, zorg dat je klanten tevreden zijn, zorg dat je bezit er goed bij staat.... Dus zegt de Raad van Commissarissen ook echt: beschouw ook bij iedere afweging die je maakt of outsourcen een optie is.”</p> <p><u>Manager:</u> (B) De raad van commissarissen heeft veel invloed, vanuit het ministerie is een toezichthouder</p>

					<p>aangesteld, waardoor de RvC ook helemaal is vervangen en die hebben ook echt wel als taak om ook die niet-kernactiviteiten ook in de gaten te houden en zij hebben ook zeker een groot aandeel gehad in de wijziging van de verkoopstrategie. Voorheen was dat minder, daarom is het misschien ook wel niet helemaal goed gegaan.....maar dat is nu wel echt een structureel onderdeel van de RvC.</p> <p><u>Directeur:</u> (C) "Met name financieel, allemaal ingestoken vanuit: maak je bedrijfskosten zo efficiënt mogelijk, dus als je beter kunt outsourcen, omdat het goedkoper is of omdat het voor hetzelfde werk minder kost of omdat een externe het beter en efficiënter kan dan dat je dat zelf kan, dan levert dat een bedrijfslastenverlaging op en dat is waar wij nu heel erg op gericht zijn."</p> <p><u>Manager:</u> (D) "Ik denk dat de RvC een duidelijker onderscheid willen hebben tussen kern- en niet-kernactiviteiten, voornamelijk vanuit het financiële aspect."</p>
Huurders-belangen-organisatie	2 (A)	1 (B)	2 (C)	2 (D)	<p><u>Directeur:</u> (A) "Zeker, wij hebben ontzettend goede huurdersvertegenwoordiging, die op alle fronten altijd heel meegaand is geweest met wat Corporatie A deed of doet en ons met verve kon verdedigen bij een woonbond of andere huurdersbelangenverenigingen..... Waar zij nog niet mee bezig zijn is, outsourcen of niet."</p> <p><u>Manager:</u> (B) "je hebt heel veel bewonerscommissies en dergelijke en de VvE's natuurlijk.....Maar daar heb ik eigenlijk niet mee te maken, maar ze worden wel betrokken bij beleidswijzigingen"</p> <p><u>Directeur:</u> (C) "Ze zijn voornamelijk bezig, met wat is goed voor je dienstverlening vooral vanuit je beheer.....waar zij wel zorgen over hebben, is als de corporatie er alleen maar is voor die goedkope woningen, ontstaan er dan niet weer van die achterstandswijken en getto's.</p> <p>"Dit soort participatievormen is uitstervend.....De samenstelling is klassiek: mannelijk, grijs.. ik zou bijna willen zeggen 75+..... beperkt in staat om belangen van de hele doelgroep te vertegenwoordigen, daar zijn zij zich zelf ook wel van bewust. Ze vertegenwoordigen slechts een beperkt deel van de doelgroep.....Er zit altijd een voetnootje bij, niet afspiegeling van gemiddeld huurdersbestand.... Wij zoeken ook andere vormen</p>

					<p>van participatie die heel waardevol zijn, maar minder formeel.”</p> <p><u>Manager:</u> (D) “Ik denk dat die wel heel graag binding willen blijven houden met Corporatie A. Dus dan zouden ze het niet willen outsourcen en zijn ze bang dat de commerciële tak de overhand gaat krijgen. Nu komt iemand van ons met een autootje aanrijden en dan is het van oja Corporatie A en kunnen ze zeggen van mijn verlichting doet het niet, kun je dat nog eens doorgeven.”</p>
Wet- en regelgeving	3 (A)	1 (B)	1 (C)	2 (D)	<p><u>Directeur:</u> (A) Uiteindelijk is het de minister, en zeker met wet, die bepaald het natuurlijk, wij proberen ook vanuit van alle lobbymogelijkheden de minister daarover te informeren.....hij moet het natuurlijk ook van de informatie hebben die hij krijgt, en zeker als je vanuit de media en de parlementaire enquête alleen de negatieve dingen ziet, dan vergeet je soms dat het ook heel veel toegevoegde en functionele waarde heeft.</p> <p><u>Manager:</u> (B) “15 jaar geleden of 20 jaar geleden, mochten corporaties niet zelf verkopen dat moesten ze uitbestedden, eigenlijk zelfde situatie als wij nu hebben en toen dacht <i>Corporatie A</i>, nou dan zetten wij een eigen BV op, maar die konden wij niet draaiende houden door het aantal woningen dat <i>Corporatie A</i> zelf verkocht, dus toen gingen wij ook woningen van andere corporaties verkopen.” “Ik denk ja verkiezingen komen er aan, dan gaan ze ook geen in-populaire maatregelen nemen, dus ja.. maar ik vind het moeilijk om dat in te schatten. Dus ik denk dat het kan blijven zoals het is dus niet outsourcen”.</p>
					<p><u>Directeur:</u> (C) “Wij moeten vooruit naar de kerntaak, dus niet terug, maar wel de next level en dat proberen wij nu in een bedrijfsplan om te vormen en zeker voor die niet-kerntaken”.</p> <p><u>Manager:</u> (D) “Ik denk toch wel dienstverlenend, dat ze dat ook wel erg belangrijk vinden.”</p>
Algemene conclusie	2	2	3	3	

Tabel C1.1 – Samenvatting bevindingen case I - veranderingen factoren t.o.v. outsource voorkeur en verwachte performance verbetering

Case I	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Directeur:	Manager:	Directeur:	Manager:
Verandering in:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	verwachte	verwachte	verwachte	verwachte
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	voorkeur	voorkeur	verbetering	verbetering
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	outsour-	outsour-	performance	performance
											optie	optie		
Raad van Bestuur	Δ	=	=	=	=	=	Δ	=	Δ	=	2	2	3	1
Management	=	Δ	=	=	Δ	=	=	Δ	Δ	Δ	2	2	3	3
Organisatie factoren	=	=	=	=	=	Δ	=	Δ	Δ	Δ	1	1	2	2
Stakeholders	=	=	=	Δ	=	=	=	=	=	=	2	1	2	2
Raad van Commissarissen	Δ	=	=	=	Δ	=	Δ	Δ	=	=	2	2	1	3
Wet- en regelgeving	=	Δ	=	=	=	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	3	1	1	2

Bron: jaarverslagen corporatie A 2004-2012, website corporatie I, diverse media over corporatie I

Δ Substantiële verandering

= Geen substantiële verandering

Bevindingen case I

De tijdbalk (Tabel C1.1) laat zien dat er sprake is van een turbulente interne en externe omgeving die de laatste jaren is toegenomen. De factor Wet- en regelgeving gaat vaak vooraf aan de interne veranderingen. De outsourcevoorkeur van de manager en directeur zijn gelijk. Opmerkelijk is de verwachte voorkeur van wet- en regelgeving waarbij de directeur verwacht dat er gestuurd wordt op geheel outsourcen en de manager verwacht dat er geen voorkeur is voor outsourcen.

4.2.2. Beschrijving case 2

CASE II: CATEGORIE GROOT

Inleiding

Corporatie II is een woningcorporatie met 25.000 tot 35.000 verhuureenheden en is ontstaan uit diverse fusies.

Missie

Corporatie II richt zich als ondernemende woningcorporatie in twee woningmarktgebieden op het huisvesten van mensen met beperkte kansen op de woningmarkt. Ze beogen niet alleen huisvesting te bieden, maar daarbij samen met de bewoners en andere belanghebbenden, ook bij te dragen aan leefbare wijken. (bron: sociaal jaarverslag 2013 pg. 23)

Kernwaarden

De corporatie werkt met drie kernwaarden, namelijk betrokken, vakbekwaam en duidelijk. Met deze kernwaarden wil de corporatie laten zien dat zij er voor de klant is. De kernwaarden hebben ook betekenis in de relaties met stakeholders én zijn intern leidend bij het aannemen van nieuwe medewerkers. (bron: website corporatie II)

In tabel 4.2.2 zijn de belangrijkste kenmerken van het vastgoedbezit van Corporatie II weergegeven. De tabellen zijn geanonimiseerd om de anonimiteit van de respondenten en woningcorporatie te waarborgen. Corporatie II laat een zelfde soort samenstelling en verandering zien van het vastgoedbezit als Corporatie I. Opvallend is het groot aantal commercieel bedrijfsonroerendgoed dat de corporatie heeft (niet DAEB).

Tabel 4.2.2 Overzicht vastgoedbezit case II

Vastgoedeenheden		2008	2009	2010	2011	2012
		% toename van type vastgoed ten opzichte van voorgaand jaar				
	Totaal aantal verhuureenheden	25.000-35.000	=	=	=	2%
Kern-activiteiten	Totaal aantal woonegelegenheden	25.000-30.000	=	=	=	2%
	Bedrijfsruimten/winkels DAEB	-	-	-	-	0
Niet-kern-activiteiten	Bedrijfsruimten/winkels niet DAEB	-	-	-	-	>150
	Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens	>900	49%	-5%	=	35%
	Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens	>300	47%	-10%	35%	25%
	Verkoop bestaande woningen	-	-	200-250	-9%	-16%

- geen data beschikbaar

= gelijk gebleven

Bron: CFV en CBC (gegevens zijn geanonimiseerd)

Corporatie II heeft te maken met ingrijpende organisatiewijzigingen de jaren vanaf 2012 met wijzigingen bij alle interne factoren (zie tabel C2). Een reorganisatie is de grondlegger van deze veranderingen. Vooraf gaand aan de wijzigingen van de interne factoren zijn er wijzigingen in wet- en regelgeving wat er op kan duiden dat de interne factoren hierop reageren.

Tabel C2 - Tijdelijk organisatiewijzigingen corporatie II

Case II	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Verandering in:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	Belangrijkste kenmerken / bijzonderheden
Raad van Bestuur	=	=	=	=	=	=	=	=	Δ	Δ	t/m 2013: 2 bestuurders met lang dienstverband 20 tot 25 jaar. 2013 van 2 naar 1, 2014: nieuwe opvulling 1 of 2?
Management	=	=	=	Δ	=	=	=	=	Δ	=	Geen grote wijzigingen, in 2013 met reorganisatie 10% minder managers, interne verschuivingen
Organisatie factoren	=	=	=	=	=	=	=	=	Δ	Δ	2013-2014 reorganisatie van decentralisatie naar centralisatie, 15% minder FTE
Stakeholders	=	Δ	=	=	Δ	=	=	Δ	=	=	Reguliere wisselingen, kern blijft, hoge leeftijden. Erg betrokken en wordt ook erg betrokken door de corporatie.
Raad van Commissarissen	=	=	=	=	Δ	Δ	=	Δ	Δ	Δ	Diverse reguliere wisselingen na soms twee maal 4 jaar verlening, grootste wisselingen na 2012.
Wet- en regelgeving	=	Δ	=	=	=	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Verhuurdersheffing, parlementaire enquête, voorbereiding wetsvoorstel afbakening taken corporaties

Bron: jaarverslagen corporatie II 2004-2012, website corporatie II, diverse media over corporatie II

Δ Substantiële verandering

= Geen substantiële verandering

Interview Case II:

De interviews uit deze case zijn niet opgenomen, de antwoorden op de vragen zijn met steekwoorden geschreven, direct na afloop van de interviews is hier een samenvatting van uitgeschreven. Vervolgens zijn uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 2). De respondenten zijn personen uit het topmanagement en middenmanagement. In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd. De opzet van de tabel is besproken in hoofdstuk 4.

Tabel Case II – Bevindingen interviews case 2

Bevindingen Factoren / actoren	Voorkeur voor outsourceoptie niet-kernactiviteiten		Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie:		REPRESENTATIEVE QUOTES
	1 =niet outsourcen 2 =deels outsourcen 3 =geheel outsourcen		1 =Lange termijn financieel 2 =Dienstverlenend 3 =Lange termijn financieel en dienstverlenend		
	Top: RvB / directie	Midden management	Top: RvB / directie	Midden management	
Bestuur	2 (A)	2 (B)	3 (C)	3 (D)	Bestuurder: (A) "Ik voel wel iets voor een soort joint-venture constructie met meerdere corporaties om de niet-kernactiviteiten onder één entiteit onder te brengen, afzonderlijk is het net te klein om het de juiste aandacht te geven en is het grootste deel van

					<p><i>de organisatie er niet op ingericht''</i></p> <p>Manager: (B) <i>"Eigenlijk zijn wij al een beetje afgescheiden van de rest van de corporatie, wij hebben een aparte afdeling met makelaars die een veel commerciëlere inslag heeft dan de rest van de corporatie''.</i></p> <p>Bestuurder: (C) <i>"Door van een aantal corporaties dat bezit samen te voegen zou je het effectief kunnen inrichten en synergievoordelen kunnen halen.....en dan vanuit de corporaties een soort rendementseis afspreken, ik denk dat je het dan zowel voor de klant als voor het financiële resultaat van de corporatie het beter doet."</i></p> <p>Manager: (D) <i>"Het bestuur ziet zeker in dat het een andere manier van klantbenadering is, dan de sociale verhuur. Hier moeten wij de klanten actief benaderen om ze aan ons te binden en bij de sociale tak, is het vaak: voor jou 10 andere die de woning graag willen hebben''.</i></p>
Management	2 (A)	2 (B)	1 (C)	2 (D)	<p>Bestuurder: (A) <i>In het managen van DAEB- en niet-DAEB zit soms een spagaat, het is wel eens lastig voor een manager om het commerciële en sociale gelijktijdig na te streven."</i></p> <p>Manager: (B) <i>"Door het los van de corporatie uit te voeren, kun je ook net wat andere arbeidsvoorwaarden afspreken....hier werkt iedereen 4x9, ik denk dat het effectiever is als je 5 dagen in de week werkt</i></p> <p>Bestuurder: (C) <i>"Door de krachten te bundelen, heb je minder managementkosten''.</i></p> <p>Manager: (D) <i>"De klant is er ook beter bij gediend en als je het effectiever kunt inrichten kan het ook efficiënter en dus goedkoper zijn"</i></p>
Interne organisatie / medewerkers	2 (A)	1 (B)	2 (C)	2 (D)	<p>Bestuurder: (A) <i>"Het is al aardig gescheiden en commercieel ingericht, ik denk dat de meeste medewerkers wel mee willen en kunnen als wij kiezen voor outsourcing''.</i></p> <p>Manager: (B) <i>"Ik denk dat de meeste werknemers het gewoon bij het huidige willen houden, dus niet outsourcen, er</i></p>

					<p>is net een reorganisatie geweest en dat was al spannend genoeg, nog meer veranderingen daar zitten ze niet op te wachten.”</p> <p>Bestuurder: (C) “Ik denk dat medewerkers overtuigd zijn dat ze meer begaan zijn met de gemiddelde klant als dat een commerciële partij dat zou zijn”.</p> <p>Manager: (D) “Medewerkers vrezen dat als het echt puur commercieel wordt er niet meer tijd en geld is om klanten goed tot dienst te zijn, dat het dus ten koste gaat van de dienstverlening als het geoutsourcet wordt.”</p>
Raad van commissarissen / toezicht-houders	2 (A)	2 (B)	3 (A)	3 (B)	<p>Bestuurder: (A) “De RvC is voornamelijk voor risicoreductie en toets daarop, wij hebben wij eens geprobeerd met ons samenwerkingsverband met andere corporatie een gezamenlijke verkoop op te zetten, maar dat is er niet van gekomen”.</p> <p>Manager: (B) “Ik krijg niet heel veel door van de RvC, zij schakelen voornamelijk met de bestuurders en directie. Sinds er voor Koopgarant gereserveerd moet worden op de balans, kwam vanuit de RvC wel sterk naar voren dat er gestopt moest worden met terugkoopverplichtingen, risicoreductie dus en dat is voornamelijk financieel.”</p>
Huurders-belangen-organisatie	2 (A)	3 (B)	1 (A)	1 (C)	<p>Bestuurder: (A) “Daar zijn ze kritisch op, ze vinden dat dit niet ten koste mag gaan voor de kerndoelgroep, en terecht en dat vinden wij en de rest van de organisatie overigens ook, maar zoals ik al aangaf waren die andere taken soms gewenst vanuit de gemeente of nodig om het rendabel te krijgen”.</p> <p>Manager: (B) “Ik had laatst een mailtje ontvangen na een adviesaanvraag voor huurverlaging bij een niet-DAEB complex aan de huurdersbelangenvereniging waarin stond dat ze het liefst zagen dat het gehele niet-DAEB bezit werd verkocht. Als wij dat in een keer zouden doen, zou je enorme verliezen moeten nemen want een belegger betaald ons nooit het bedrag waarvoor dit bij ons in de boeken staat, dus dat lijkt mij niet de beste optie, maar het geeft wel heel duidelijk een richting aan.</p> <p>Manager: (C) “Ze willen geen risico’s voor de corporatie in het dure segment dat nadelig kan zijn voor de kerndoelgroep, dat is begrijpelijk.”</p>

Wet- en regelgeving	2	1	1	1	<p>Bestuurder: (A) "De huidige minister wil de sector kleiner maken, dus meer verkopen en door de extra verhuurdersheffing kan er minder geïnvesteerd worden in nieuwbouw, ik verwacht dat het fysiek scheiden van de activiteiten de voorkeur heeft voor de minister".</p> <p>Manager: (B) "Als ik de Novelle van Blok goed lees, is het doel voornamelijk dat er niet met sociaal geld risico wordt genomen met commerciële investeringen, slechts een administratieve splitsing zou nog steeds mogen."</p> <p>Bestuurder: (C) "Vooraf voor de financiële controle."</p> <p>Manager: (D) "Dus gaat het voornamelijk om te voorkomen dat er sociaal geld gaat naar commerciële projecten met een hoog risico gaat, financiële motieven dus. En het voorkomen van oneerlijke concurrentie met commerciële partijen doordat de corporatie lagere financieringskosten heeft en lagere rendementseisen."</p>
	(A)	(B)	(C)	(D)	

Tabel C2.1 – Samenvatting bevindingen case II - veranderingen factoren t.o.v. outsource voorkeur en verwachte performance verbetering

Case II	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Directeur:	Manager:	Directeur:	Manager:	
Verandering in:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	verwachte	verwachte	verwachte	verwachte	
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	voorkeur	voorkeur	verbetering	verbetering	
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	outsource-	outsource-	performance	performance	
											optie	optie			
Raad van Bestuur	=	=	=	=	=	=	=	=	=	Δ	Δ	2	2	3	3
Management	=	=	=	Δ	=	=	=	=	=	Δ	=	2	2	1	2
Organisatie factoren	=	=	=	=	=	=	=	=	=	Δ	Δ	2	1	2	2
Stakeholders	=	Δ	=	=	Δ	=	=	Δ	=	=	2	3	1	1	1
Raad van Commissarissen	=	=	=	=	Δ	Δ	=	Δ	Δ	Δ	2	2	3	3	3
Wet- en regelgeving	=	Δ	=	=	=	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	2	1	1	1	1

Bron: Auteur + jaarverslagen corporatie II 2004-2012, website corporatie II, diverse media over corporatie II

Δ Substantiële verandering

= Geen substantiële verandering

Bevindingen case II

De tijdbalk (Tabel C2.1) laat zien dat de woningcorporatie pas sinds kort in een zeer turbulente omgeving verkeerd. Externe veranderingen hebben geleid tot ingrijpende interne veranderingen. Opvallend is de voorkeurskeuze van de Raad van Bestuur die zelf voor gedeeltelijk outsourcen is, maar ook verwacht dat alle andere factoren daar voor kiezen, tot op heden is er binnen de corporatie echter geen sprake van gedeeltelijke outsourcing van niet-kernactiviteiten.

4.2.3. Beschrijving case 3

CASE III: CATEGORIE MIDDEL

Inleiding

Corporatie III is een middel grote woningcorporatie actief zowel in de stad als in randgemeentes. Corporatie III is gefuseerd met een collega corporatie.

Missie

Corporatie III geeft extra aandacht aan wijken die dat nodig hebben en aan meer kwetsbare doelgroepen. Zij beoogt samen met de partners, medewerkers en bewoners te zorgen voor schone en veilige woningen en een woonomgeving waar ruimte is voor ontmoeting en ontwikkeling. (bron: jaarverslag 2012 + website corporatie III)

Visie en Kernwaarden

De corporatie heeft hart voor de wijk en bewoners. Met hart en zakelijkheid wordt daadkrachtig gehandeld en wordt het verschil gemaakt voor de wijk en bewoners. Als kernwaarden worden in deze corporatie genoemd: betrokken, open, ondernemend en gericht op vooruitgang. (bron: jaarverslag 2012 corporatie III)

In tabel 4.2.3 zijn de belangrijkste kenmerken van het vastgoedbezit van Corporatie III weergegeven. De tabellen zijn geanonimiseerd om de anonimiteit van de respondenten en woningcorporatie te waarborgen. Corporatie III heeft een stabiele vastgoedportefeuille. Het bedrijfsonroerendgoed van Corporatie III heeft voornamelijk een maatschappelijke functie. Wel is er een ontwikkeling dat er steeds meer dure huurwoningen boven de liberalisatiegrens in bezit komen, want ook de dure huurwoningen met potentie om geliberaliseerd te worden nemen toe. De verkopen van de Corporatie III halveren, want wellicht te wijten is aan de crisis op de vastgoedmarkt rond 2012.

Tabel 4.2.3. - Overzicht vastgoedbezit case III

Vastgoedeenheden	2008	2009	2010	2011	2012	
		% toename van type vastgoed ten opzichte van voorgaand jaar				
Totaal aantal verhuureenheden	15.000-20.000	=	=	=	1%	
Kernactiviteiten	Totaal aantal woongelegenheden	15.000-18.000	7%	=	1%	=
	Bedrijfsruimten/winkels DAEB	-	-	-	-	100-150
Niet-kernactiviteiten	Bedrijfsruimten/winkels niet DAEB	-	-	-	-	>50
	Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens	600-700	34%	44%	24%	32%
	Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens	25-30	100-200	200-300	300-400	400-500
	Verkoop bestaande woningen	-	-	<150	-15%	-42%

- geen data beschikbaar
= gelijk gebleven

Bron: CFV en CBC (gegevens zijn geanonimiseerd)

In Corporatie III vinden er tussen 2005 en 2009 nauwelijks wijzigingen plaats bij de interne factoren (zie Tabel C3). Vanaf 2011 treden er veranderingen op, vermoedelijk in reactie op de veranderende wet- en regelgeving. De interne wijzigingen zijn voornamelijk door natuurlijk verloop, behalve bij de managers is er sprake van een sterke afname van het aantal managers.

Tabel C3 - Tijdslijn organisatie wijzigingen corporatie III

Case III	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Verandering in:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	Belangrijkste wijzigingen / bijzonderheden corporatie C
Raad van Bestuur	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	Na fusie, bestuurders van beide afzonderlijke corporaties aangebleven met lang dienstverband (ca. 25 jaar), wel gewisseld van standplaats.
Management	=	=	=	=	=	=	=	Δ	Δ	=	Terug in aantal managers ca. 25% vanaf 2012
Organisatie factoren	=	=	=	=	=	=	=	Δ	=	Δ	Na 2011 bewust terug in aantal FTE, functies niet meer invullen en interne verschuivingen, weinig nieuw personeel.
Stakeholders	=	=	=	=	=	=	=	Δ	=	=	Formele structuur zijn de leden oud, en geen goede afspiegeling. Wordt veel gezocht naar andere participatievormen.
Raad van Commissarissen	=	=	Δ	=	=	Δ	=	Δ	=	=	Diverse kleine wijzigingen, natuurlijk verloop.
Wet- en regelgeving	=	Δ	=	=	=	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Invoering vennootschapsbelasting, stijgende kritiek op invulling taakopvatting vanuit overheid, invoering verhuurdersheffing, parlementaire enquête, voorbereiding wetsvoorstel afbakening taken corporaties

Bron: jaarverslagen corporatie III 2004-2012, website corporatie III, diverse media over corporatie III

Δ Substantiële verandering

= Geen substantiële verandering

Interview Case III:

Het interview is geheel uitgeschreven. Vervolgens zijn uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 2). De respondenten zijn personen uit het topmanagement en middenmanagement. In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd. De opzet van de tabel is besproken in hoofdstuk 4.

Tabel Case III – Bevindingen interviews case 3

Bevindingen Factoren / actoren	Voorkeur voor outsourceoptie niet-kernactiviteiten		Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie:		REPRESENTATIEVE QUOTES
	Bestuur	Managem ent	Bestuur	Manag ement	
	1 =niet outsourcen 2 =deels outsourcen 3 =geheel outsourcen		1 =Lange termijn financieel 2 =Dienstverlenend 3 =Lange termijn financieel en dienstverlenend		

Bestuur	2 (A)	2 (B)	3 (A en C)	3 (B)	<p>Bestuurder:</p> <p>(A) "De belangrijkste kernactiviteit is het verhuren van woningen, sociale huurwoningen, bereikbare huurwoningen. Dat is de absolute kernactiviteit van onze corporatie. Twee is dat de woningen liggen in wijken die vaak wat kwetsbaar zijn. Wij vinden het ook buitengewoon belangrijk om een bijdrage te leveren aan het versterken van de leefbaarheid van een aantal wijken waar wij veel woningen hebben. In die zin noemen wij ons ook een buurtcorporatie."</p> <p><i>"wij hebben ook wat bedrijf onroerend goed, BOG, niet heel veel, maar wel wat, in de beide steden. Voor een deel is dat maatschappelijk georiënteerd en voor een deel zijn dat ook commerciële panden die altijd wel een relatie hebben met woningbezit. Dus we hebben geen BOG stand alone. Het heeft echt wel een relatie met of maatschappelijke activiteiten.....We hebben ook wat duurdere woningen, maar dat is niet zo heel veel, ongeveer 5% van ons bezit, wat boven de liberalisatiegrens ligt. Dat verhuren wij via de reguliere kanalen. Wij merken dat het veel moeite kost, zeker in Roosendaal, om die goed van de plank te krijgen. Dit wordt niet door de afdeling makelaardij gedaan, dit doet de afdeling verhuur van onszelf".</i></p> <p>Manager:</p> <p>(B) "Het bestuur zit er al redelijk lang. Beiden bestuurders, hebben laatst hun 25 jarige jubileum gevierd namelijk, dus ja die zitten er wel redelijk lang".</p> <p>Bestuurder:</p> <p>(C) "Ik heb toevallig vorig jaar december mijn 25 jarig jubileum mogen vieren. Daar kun je van alles van vinden, is dat een verdienste of niet? Maar dat is wel een feit. Dus ik werk 25 jaar in de corporatiesector."</p>
Management	2 (A)	2 (B)	3 (C)	3 (B)	<p>Bestuurder:</p> <p>(A) "We hebben toen wij besloten om onze organisatie af te slanken ook nadrukkelijk naar het management gekeken, dat is al een jaar of vijf geleden. En we hebben ten opzichte van de fusie, zo'n zes jaar geleden, onze managementlaag, en dan heb ik het over de top, met zo'n 40% teruggebracht.</p> <p>Manager:</p> <p>(B) "De managementlaag de oud managementlaag zit er langer dan de managementlaag, dat is net voor de fusie waren er wat verschuivingen. Maar na de fusie, zijn er binnen de managementlaag weinig verschuivingen. Volgens mij is er een manager nieuw bijgekomen, ja.. en de rest is blijven zitten. De laag van</p>

					<p><i>teammanagers is uitgedund, maar dat had er meer mee te maken dat op beide vestigingen deden we hetzelfde dat teams werden samengevoegd, dus daar heeft verdunning plaatsgevonden en op beide vestigingen werken we met minder personeel”.</i></p> <p><i>Bestuurder:</i> (C) <i>“We zijn heel erg bezig met het herinrichten van onze klantprocessen, de digitalisering daarin te betrekken. Wij vinden dat in corporaties, in ieder geval van ons, maar wij zien dat ze om ons heen daar ook nog veel te weinig mee gedaan hebben, expertise en deskundigheid van de makelaardij een belangrijke rol in zouden moeten gaan spelen. Dus daar kunnen meer voordelen uit kunnen komen dan we dusver hebben gehad. Ik denk dat wij nu nog kunnen spreken van eerder een klantvriendelijke organisatie dan een klantgerichte organisatie.</i></p>
Interne organisatie / medewerkers	1 (A)	1 (B)	2 (A)	2 (C)	<p><i>Bestuurder:</i> (A) <i>“Wat we zien is dat, en daar zijn we niet uniek in, mensen die bij een corporatie werken er over het algemeen ook lang zitten. Dus je ziet weinig doorstroming, dat begint de laatste jaren wel iets meer te ontstaan, omdat we teruggaan in het aantal FTE’s, dus dat betekent dat mensen toch iets meer om zich heen aan het kijken zijn, ook door ons op pad worden gezet om de organisatie te verlaten. Maar in zijn algemeenheid kun je zeggen dat de arbeidsrelatie van mensen die corporatiewerk doen, ook een langdurige relatie is.”</i></p> <p><i>Manager:</i> (B) <i>“De BV is 100% in eigendom van de stichting, de rechten van de medewerkers vanuit de cao zijn mee over gegaan, echter omdat het een BV is, mag je afspraken buiten de cao maken, althans dat doen wij, en dat is in het verleden ook onderzocht dat dat mag”.</i></p> <p><i>Manager:</i> (C) <i>“Maar dan heb je ook altijd nog het menselijke, specifieke dingen en de ene dame komt wat meer formeler en netter over en de andere heeft wat meer het sociale in zich en dan moet je personeel op selecteren. Ja, en misschien moet je daarvan zeggen: jij past het beste bij dure huur en misschien moet jij dat doen, maar wij hebben het per wijk ingedeeld en een brede taakopvatting dus die moet dat kunnen, de generalist.”</i></p>
Raad van commissarissen / toezicht-houders	2 (A)	2 (B)	3 (C)	3 (B)	<p><i>Bestuurder:</i> (A) <i>“Eigenlijk hebben we daar, als je dat zo zegt, één keer wat dieper over gesproken met de Raad van Commissarissen in het kader van de vaststelling van een nieuw beleidsplan, waarbij de leidinggekozenen en ook door de Raad van Commissarissen</i></p>

					<p><i>goedgekeurde lijn van die activiteiten blijven we wel doen. Het is aan ons om dat verder zo goed mogelijk te stroomlijnen. Maar er is in de Raad van Commissarissen niet aan de orde geweest om die activiteiten af te stoten.</i></p> <p><i>Manager:</i></p> <p><i>(B) De Raad van Commissarissen spreek ik eigenlijk niet. De BV is een dochteronderneming, ik moet een 0-scenario draaien, Ja, er is de jaarrekening en ja alles wat eromheen zit, maar de verantwoordelijkheid ligt bij het bestuur, want dat is de directeur van de BV. Ik zie ze niet. De adressen staan wel op internet, dus als er iets is of ik wil ze spreken kan ik ze benaderen.</i></p> <p><i>Bestuurder:</i></p> <p><i>(C) "Er zijn wel vragen gesteld en daar hebben we ook deels al invulling aan gegeven naar de makelaardij, in de zin van vergelijk dat nou met het in- en outsourcen, met als je het nou zou outsourcen ten opzichte van het interne, en leg daar de verschillen van uit. In de praktijk blijkt overigens dat het niet zo heel veel verschil oplevert in de kostenkant".</i></p>
Huurders-belangen-organisatie	2 (A)	1 (B)	3 (C)	2 (D)	<p><i>Bestuurder:</i></p> <p><i>(A) "Wij kennen een participatiestructuur, maar ik ben zelf geneigd om daar niet heel zwaar op te gaan leunen. Wij stimuleren vooral dat mensen zich organiseren en dan kan het best op een hele ruime manier. Wij zien eigenlijk nu dat die traditionele vorm van bewonersparticipatie, die we al heel lang kennen, die ook een beetje bij Nederland hoort, dat die toch wat uitstervend ras betreft. Dat zijn toch wel wat oude mensen en vooral Nederlandse mensen die zich daar nog toe voelen aangesproken. En in toenemende mate zien we dat mensen zich vooral organiseren op projectbasis."</i></p> <p><i>Manager:</i></p> <p><i>(B) "Volgens mij heeft er laatst een gesprek met de plaatsgevonden, dat wij vonden dat zij de belangen van de centrale huurdersorganisatie niet goed behartigen. In de zin van, aantal toch wel echt oudere huurders en dan ook wel echt stokoude huurders in mijn ogen. Die heel erg op het voorzitterschap kicken en heel erg voor zichzelf zaten te prediken."</i></p> <p><i>Bestuurder:</i></p> <p><i>(C) "Je zou eigenlijk kunnen zeggen dat er twee vormen van participatie zijn: de formele, die vanuit de wet is vastgelegd en waar vooral die groepen waar ik het net over had nog deel van uitmaken, en een veel grotere groep die zich op hele andere manier organiseren en veel meer los-vast rond projecten of rond het thema of iets wat zich voordoet en dat</i></p>

					<p>stimuleren we ook heel erg”.</p> <p>Manager: (D) “Wij zijn meer van tegen de huurders, zeg maar wat jij wil en dan gaan wij daarin faciliteren dus als er een straat komt van: wij willen energie neutrale woningen en er zit onderhoud aan te komen, dan willen wij daar best in meekijken of ze willen van een D naar B label, dan gaan wij dat niet opleggen, maar vragen wie wil er een B-label?”</p>
Wet- en regelgeving	3 (C)	3 (D)	1 (A)	3 (B)	<p>Bestuurder: (A) “Je kunt eigenlijk stellen dat we wat last hebben van een toch al wat zwalkend beleid, eigenlijk al vanaf de bruterings zou je kunnen zeggen, van aan de ene kant een politiek die het heel moeilijk vindt om afscheid te nemen van een kind.”</p> <p>“ Ik zeg weleens: we hebben de afgelopen tien jaar meer ministers versleten dan Chelsea trainers. We hebben ongeveer per jaar een minister gehad die allemaal weer toch zijn eigen pieken en paaltjes probeerden te slaan. Maar voordat die fatsoenlijk geslagen waren, waren zij ook alweer weg. Dus dat geeft geen bestendige koers en dat maakt het ook heel lastig om beleid op te voeren. Wat wij dan proberen te doen is zo veel mogelijk onze eigen koers te varen binnen de kaders die ik net geschetst heb en je daar aan te houden.”</p> <p>Manager: (B) “Ik volg ook de parlementaire enquête, maar ik vind ook dat je kunt doorslaan. Het feit dat er een aantal met derivaten knoeien en aan zelfverrijking doen, en er zullen er misschien nog wel een paar rondlopen, want daar waar geld zit heb je altijd wel van dat soort ratten zitten Als dan vervolgens de consequentie van de minister is, je mag helemaal niets meer, behalve sociaal verhuren en hij wil vervolgens wel van de corporaties geld, goeie wijkopbouw, prachtwijken, vogelaarswijken, hoe willen wij ons wel allemaal niet noemen. En men zegt de markt moet het maar oppakken, dan denk ik minister volgens mij moeten wij de dialoog een keer aan gaan.”</p> <p>Bestuurder: (C) “En wat we nu natuurlijk de laatste jaren merken is dat er heel erg sprake is van incidentenpolitiek, dus dat incidenten die voor alle helderheid aangepakt moeten worden om dat vervolgens te verheffen tot een soort algemene lijn en daar dan vervolgens weer beleid op te proberen ontwikkelen, wat ik deze minister heel sterk zie doen, dat vind ik niet goed. Van de 400 corporaties die we hebben, doet 95% het goed en 5% niet goed en van die 5% hebben we vooral heel veel last”.</p>

					<p>“De kern is wezen dat deze minister zegt, en dat is een politieke visie die eigenlijk zegt, Nederland is natuurlijk erg goed in dingen die een beetje tussen staat en markt liggen, dus de hybridenorganisaties, waar de corporaties er een van zijn, en wat hij zegt is: vanuit mijn politieke opvatting is het of staat of markt. Dus daarmee motiveert hij ook het geheel afstoten van die kernactiviteiten.”</p> <p>Manager: (D) “Nederland is een voorbeeld hoe het prima op orde is. Dan denk ik dat de minister nu met zijn ingrijpen een hoop kapot gaat maken. En symptoombestrijding plaats vind.”</p>
--	--	--	--	--	---

Tabel C3.1 – Samenvatting bevindingen case III - veranderingen factoren t.o.v. outsource voorkeur en verwachte performance verbetering

Case III	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Directeur:	Manager:	Directeur:	Manager:
Verandering in:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	verwachte	verwachte	verwachte	verwachte
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	voorkeur	voorkeur	verbetering	verbetering
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	outsource-	outsource-	performance	performance
											optie	optie		
Raad van Bestuur	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	2	2	3	3
Management	=	=	=	=	=	=	=	Δ	Δ	=	2	2	3	3
Organisatie factoren	=	=	=	=	=	=	Δ	=	Δ	=	1	1	2	2
Stakeholders	=	=	=	=	=	=	Δ	=	=	Δ	2	1	3	2
Raad van Commissarissen	=	=	Δ	=	=	Δ	=	Δ	=	=	2	2	3	3
Wet- en regelgeving	=	Δ	=	=	=	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	3	3	1	3

Bron: Auteur + jaarverslagen corporatie III 2004-2012, website corporatie III, diverse media over corporatie III

Δ Substantiële verandering

= Geen substantiële verandering

Bevindingen case 3

Case III reageert met minder ingrijpende interne veranderingen dan de twee grootste onderzochte woningcorporaties (Tabel C3.1). De ondervraagde bestuurder en manager hebben dezelfde outsource-voorkeur en zitten op één lijn over de verwachte outsourcevoorkeur van de andere factoren. Met gedeelde outsourcing wordt zowel een verbetering in financiële alsook in dienstverlenende performance verwacht.

4.2.4. Beschrijving case 4

CASE IV: CATEGORIE MIDDEL

Inleiding

Corporatie IV is een middelgrote corporatie en staat bekend als een innovatieve en vooruitstrevende corporatie.

Onze kerntaak

De corporatie houdt zich bezig met het realiseren en beheren van huurwoningen en alles wat daarmee samenhangt. Van de woningen die zij ontwikkelt, de complexen die zij beheert, inclusief de directe omgeving, de samenwerking die zij zoekt, tot haar bedrijfsvoering en haar service aan de huurders. De corporatie streeft naar het optimale, naar voortdurende verbetering, maar wel met constant het belang van de huurder in ogenschouw nemend. (bron: website corporatie IV)

Missie

De missie van de corporatie geeft weer hoe zij haar kerntaak in de relevante omgeving wil invullen en wat zij wil realiseren en bereiken: *'In het bijzonder mensen die vanwege inkomen of door andere omstandigheid daarvoor een beroep op ons doen, perspectief bieden op wonen in een duurzame woon- en leefomgeving'*. (sociaal jaarverslag 2012, corporatie IV)

In tabel 4.2.4 zijn de belangrijkste kenmerken van het vastgoedbezit van Corporatie IV weergegeven. De cijfers in de tabellen zijn geanonimiseerd om de anonimiteit van de respondenten en woningcorporatie te waarborgen. Bij Corporatie IV neemt het bezit door een overname van een vastgoedportefeuille in 2012 sterk toe, hiermee nemen naar verhouding de niet-kernactiviteiten ook sterk toe. Met ca. 50 verkopen per jaar, zijn de verkoopresultaten stabiel.

Tabel 4.2.4 - Overzicht vastgoedbezit case IV

Vastgoedeenheden		2008	2009	2010	2011	2012
		% toename van type vastgoed ten opzichte van voorgaand jaar				
	Totaal aantal verhuureenheden	7.000- 11.000	=	=	=	10.000- 11.000
Kernactiviteiten	Totaal aantal woongelegenheden	6.000- 9.000	1%	3%	2%	-1%
	Bedrijfsruimten/winkels DAEB	-	-	-	-	>10
Niet-kernactiviteiten	Bedrijfsruimten/winkels niet DAEB	-	-	-	-	100
	Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens	250- 300	6%	38%	62%	16%
	Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens	100- 150	=	=	250- 300	=
	Verkoop bestaande woningen	-	-	<50	4%	=

- geen data beschikbaar
= gelijk gebleven

Bron: CFV en CBC (gegevens zijn geanonimiseerd)

Bij de corporatie IV zijn de interne wijzigingen, in tegenstelling tot de voorgaande cases, niet direct te koppelen aan veranderingen in de externe factoren. De woningcorporatie lijkt geïnspireerd door de externe factoren om zijn eigen koers te varen naar een efficiëntere bedrijfsvoering, maar niet gedwongen.

Tabel C IV - Tijdelijk organisatiewijzigingen corporatie IV

Case IV	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Verandering in:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	Belangrijkste wijzigingen / bijzonderheden corporatie D
Raad van Bestuur	=	Δ	=	=	=	=	=	=	=	=	Twee bestuurders, beiden vanuit rechtsopvolgers in dienst getreden, weinig verandering
Management	=	Δ	=	=	Δ	Δ	=	Δ	Δ	=	Sterk afgeslankt, huidig nog twee managers
Organisatie factoren	=	Δ	=	=	=	=	=	Δ	Δ	=	Teruggang in aantal FTE, projectontwikkeling geoutsourcet.
Stakeholders	=	=	Δ	Δ	Δ	=	=	=	=	=	Weinig inspraak in bedrijfsvoering
Raad van Commissarissen	=	=	Δ	Δ	Δ	=	=	Δ	=	=	Sterke invloed, kritisch kijkend naar kerntaak
Wet- en regelgeving	=	Δ	=	=	=	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Invoering vennootschapsbelasting, stijgende kritiek op invulling taakopvatting vanuit overheid, invoering verhuurdersheffing, parlementaire enquête, voorbereiding wetsvoorstel afbakening taken corporaties

Bron: jaarverslagen corporatie IV 2006-2012, website corporatie IV, diverse media over corporatie IV

Δ Substantiële verandering

= Geen substantiële verandering

Interview Case IV:

Het interview is geheel uitgeschreven. Vervolgens zijn uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 2). De respondenten zijn personen uit het topmanagement en middenmanagement. In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd. De opzet van de tabel is besproken in hoofdstuk 4.

Bevindingen Factoren / actoren	Voorkeur voor outsourceoptie niet-kernactiviteiten		Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie:		REPRESENTATIEVE QUOTES
	1 =niet outsourcen	2 =deels outsourcen	1 =Lange termijn financieel	2 =Dienstverlenend	
	3 =geheel outsourcen		3 =Lange termijn financieel en dienstverlenend		
	Bestuur	Management	Bestuur	Management	

Bestuur	3 (A)	2 (B)	3 (C)	3 (B)	<p>Bestuurder: (A) <i>"Ik ben wel een voorstander van outsourcen in brede zin. Ook van kernactiviteiten".</i> <i>"Je zou het eerst zelf goed moeten kunnen organiseren voordat je gaat kijken of je het kunt gaan outsourcen. Dus als je het zelf niet eerst op orde hebt, moet je niet als middel het outsourcen gebruiken om het op te lossen."</i></p> <p>Manager: (B) <i>"Je hebt van die corporaties waar alleen maar een paar mensen zitten en de rest is alles uitbesteed en tussen dat en alles zelf doen, daar zitten een heel aantal tussenvormen en ik denk dat je per activiteit, zou je moeten kijken: efficiëntie, ten op zichte van kosten en wat staat er tegenover en raakt het onze doelstelling, ja of nee."</i></p> <p>Bestuurder: (C) <i>"Ik denk dat je het veel slimmer en goedkoper en efficiënter zou kunnen wegleggen bij een andere partij. Want vaak zie je bij een corporatie dat je het én in huis hebt en daarnaast nog specialisten inhuurt om iets te ondersteunen. Ik bedoel ook technisch beheer, dat zou je allemaal kunnen outsourcen. Telefoonverkeer zou je allemaal kunnen outsourcen. P&O kun je outsourcen."</i></p>
Management	3 (B)	2 (A)	3 (B)	3 (A)	<p>Manager: (A) <i>"Daarnaast hebben we natuurlijk ons verdienmodel. Als je zegt verkoop bestaande of mutatiewoningen, hoe belangrijk is dan zo'n niet-kernactiviteit. Nou die niet-kernactiviteit is voor ons wel dusdanig van belang dat we toch een gedeelte, ook onze investeringen naar de toekomst toe, die zullen gefinancierd moeten worden vanuit de verkoop van bestaande bezitten voor een groot gedeelte"</i>.</p> <p>Bestuurder: (B) <i>" wij hebben maar twee managers. Wij hebben een heel platte organisatie. Wij hebben een bestuur: 2, wij hebben het management: 2 en dan hebben wij een paar teamleiders nog en verder moet iedereen het zelf maar zien te redden."</i></p>
Interne organisatie / medewerkers	1 (A)	1 (B)	2 (A)	2 (B)	<p>Bestuurder: (A) <i>"corporaties kennen sowieso geen verloop, natuurlijk verloop, dus dat is hier ook. Nouja wat je wel doet is herschikken en bepaalde functies niet meer invullen, dat doe je."</i></p> <p>Manager: (B) <i>"Wat je nu bij veel corporaties ziet is je beheerkosten / lasten naar beneden brengen doordat de minister nu als hot-item een keer rigoureuus in het personeel moeten snijden of de verhuurdersheffing die er nu ligt / of die er is. Wat</i></p>

					<i>er bij ons is, is dat wij al jaren bezig zijn om dat bedrijfsproces efficiënter en lean en mean te maken.</i>
Raad van commissarissen / toezicht-houders	3 (A)	2 -	1 (B)	1 <i>Eens met (B)</i>	<p>Directeur: (A) <i>“De Raad van Commissarissen heeft wel invloed op het wel of niet outsourcen van kernactiviteiten. Daar zijn zij opzich geen voorstander van. Dan moet je wel echt goed kunnen aantonen dat je het goed hebt georganiseerd en dat het buiten de deur beter kan. Efficiënter en goedkoper, effectiever en het outsourcen van niet-DAEB activiteiten dat doen wij eigenlijk al daar waar het kan.”</i></p> <p>Directeur: (B) <i>“De reden mag in ieder geval niet zijn, dat wij het zelf niet georganiseerd kunnen krijgen.....Kijk dat wij bedrijf onroerend goed via een externe makelaar doen, dat vinden zij allemaal prima. Maar projectontwikkeling hebben wij uitbesteed en verkoop hebben wij uitbesteed. Maarja als je dadelijk gaat zeggen wij gaan die beheerders en huismeesters.. ja, dat hoort bij onze kern-business. Als wij dat gaan uitbesteden dan moeten wij wel kunnen aantonen dat wij dat hier allemaal strak georganiseerd hebben, maar dat als wij dat extern gaan doen, dat dat allemaal veel beter kan. Dus daar zullen ze kritischer naar kijken.”</i></p>
Huurders-belangen-organisatie	1 (A)	1 (B)	2 (C)	2 <i>Eens met (C)</i>	<p>Bestuurder: (A) <i>“Ja, wij hebben een huurdersraad, of hoe noemen wij dat hier? Een huurdersplatform. Ja. Auteur: “In hoeverre hebben zij invloed op de bedrijfsvoering van Wooninc?” Bestuurder: “Nou ja, ze bemoeien zich overal mee. Maar of ze invloed hebben dat is iets anders. Ja, wij vragen volgens regelgeving advies bij bepaalde dingen, maar zij hebben natuurlijk niets te zeggen over de organisatie en hoe wij dingen organiseren.”</i></p> <p>Manager: (B) <i>“Ze krijgen adviesaanvragen, dat krijgen ze”.</i></p> <p>Bestuurder: (C) <i>“Nouja, huurdersvereniging denken niet in DAEB en niet-DAEB he, dus die complexen zijn door huurverhoging in de niet-DAEB gekomen en daar zitten toevallig twee van de negen in een niet-DAEB complex, maar dat weten zij zelf niet. Ik kan mij ook niet voorstellen, dat zij zich apart zouden gaan verenigen als een soort aparte huurdersvereniging, daar kan ik mij niks bij voorstellen. Wel een aparte commissie, want wij hebben natuurlijk op complexniveau bewonerscommissies, dat zou kunnen maar dat is dan niet ingegeven omdat zij in een niet-DAEB segment zitten. Klanten van</i></p>

					<i>corporaties denken niet in commercieel of niet commercieel / sociaal, zo denken zij helemaal niet."</i>
Wet- en regelgeving	3 (A)	2-3 (B)	1 (A)	1 (B)	<p>Bestuurder: (A) <i>"Ik voel mij volledig vrij eigenlijk. Ja, je moet gaan samenwerken met partijen, iets meer gedwongen. Maar wij zaten al heel erg op dat samenwerken, wij doen al veel buiten de deur, wij hebben al een hele strakke kleine organisatie. Dus ik voel mij eigenlijk helemaal niet gehinderd. Alleen als het gaat om financiering, dan is het iets lastiger. Maar dat was eigenlijk ook al lastig."</i></p> <p>Manager: (B) <i>"Het is wel zo dat wij in het verleden als je het hebt over 5 a 10 jaar terug, dan hadden wij wel een heel plan op niet-DAEB gebied, waar dan wel rendementen tegenover stonden. Dus waar wij posities voor hebben. Maar daar zie je wel dat wij die posities aan het afstoten zijn aan partijen die daar niet-DAEB projecten kunnen ontwikkelen. En dat wij dat zelf niet meer gaan doen."</i></p>

Tabel C4.1 – Samenvatting bevindingen case IV - veranderingen factoren t.o.v. outsource voorkeur en verwachte performance verbetering

Case 4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Directeur:	Manager:	Directeur:	Manager:
Verandering in:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	verwachte	verwachte	verwachte	verwachte
	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	voorkeur	voorkeur	verbetering	verbetering
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	outsource-	outsource-	performance	performance
											optie	optie		
Raad van Bestuur	=	Δ	=	=	=	=	=	=	=	=	3	2	3	3
Management	=	Δ	=	=	Δ	Δ	=	Δ	Δ	=	3	2	3	3
Organisatie factoren	=	Δ	=	=	=	=	=	Δ	Δ	=	1	1	2	2
Stakeholders	=	=	Δ	Δ	Δ	=	=	=	=	=	1	1	2	2
Raad van Commissarissen	=	=	Δ	Δ	Δ	=	=	Δ	=	=	3	2	1	1
Wet- en regelgeving	=	Δ	=	=	=	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	3	2-3	1	1

Bron: Auteur + jaarverslagen corporatie IV 2006-2012, website corporatie IV, diverse media over corporatie IV

Δ Substantiële verandering

= Geen substantiële verandering

Bevindingen case IV

Corporatie IV lijkt een minder reactieve houding te hebben ten opzichte van wet- en regelgeving dan de andere onderzochte corporaties. Het innovatieve karakter waar de woningcorporatie om bekend staat kan hiervoor een verklaring zijn. Een aantal activiteiten van de woningcorporatie worden momenteel al geoutsourcet, maar de kwalificatie kern- niet-kern is bij de outsource keuze minder relevant.

4.2.5. Beschrijving case 5

CASE V: CATEGORIE KLEIN

Inleiding

Corporatie V is een kleinere corporatie. De corporatie is actief in stedelijk gebied, maar voornamelijk in de randgemeentes.

Missie

De corporatie zet zich met name in voor mensen die om financiële redenen moeilijk zelfstandig in huisvesting kunnen voorzien. Zij vindt het belangrijk dat mensen in wijken en buurten op een prettige manier met elkaar samen kunnen leven. Dit is de reden dat de corporatie bij wil dragen aan leefbare buurten en wijken. (bron: website corporatie V).

De corporatie vindt het belangrijk om in het slagen van haar misse samen te werken met haar huurders en andere klanten en partijen (bijv. de gemeente, politie en zorg- en welzijnsorganisaties). (bron: jaarverslag corporatie V)

Kernwaarden

De corporatie benoemt als kernwaarden: betrouwbaar, persoonlijk, gedreven, toekomstgericht (bron: website corporatie V).

In tabel 4.2.5 zijn de belangrijkste kenmerken van het vastgoedbezit van Corporatie V weergegeven. De tabellen zijn geanonimiseerd om de anonimiteit van de respondenten en woningcorporatie te waarborgen. Corporatie V heeft een stabiele vastgoedportefeuille met weinig wijzigingen in aantallen. Opvallend is de schommeling in aantallen van de niet-kernactiviteiten. Dat kan duiden op verkoop of het aftoppen van de niet-kernwoningen. Bij het aftoppen worden de dure huurwoningen in het sociale segment verhuurd.

Tabel 4.2.5 - Overzicht soort vastgoedobjecten case V

Vastgoedobjecten		2008	2009	2010	2011	2012
			% toename van type vastgoed ten opzichte van voorgaand jaar			
	Totaal aantal verhuureenheden	4.000-6.000	=	=	=	4%
Kern-activiteiten	Totaal aantal woonegelegenheden	4.000-5.500	4%	1%	=	4%
	Bedrijfsruimten/winkels DAEB	-	-	-	-	10-15
Niet-kernactiviteiten	Bedrijfsruimten/winkels niet DAEB	-	-	-	-	<10
	Dure huurwoningen < huurtoeslaggrens	154	58%	12%	22%	177%
	Dure huurwoningen > huurtoeslaggrens	<25	150-200	50-100	=	100-150
	Verkoop bestaande woningen	-	-	20-25	=	30-35

- geen data beschikbaar
= gelijk gebleven

Bron: CFV en CBC (gegevens zijn geanonimiseerd)

Corporatie V laat het minste aantal wijzigingen binnen de factoren van alle corporaties zien. Zowel de Raad van Bestuur, als ook het Management en de medewerkers zijn al jaren verbonden aan de woningcorporatie. Opvallend is de factor stakeholders die vanaf 2010 sterk is veranderd, deze verandering is te koppelen aan de toename in dure huurwoningen rond deze periode.

Tabel C V - Tijdelijk organisatiewijzigingen corporatie V

Case V	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Verandering in:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	Belangrijkste wijzigingen / bijzonderheden corporatie
Raad van Bestuur	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	11 jarig dienstverband huidige bestuurder
Management	=	=	=	Δ	=	=	=	=	=	=	Weinig wijzigingen in management
Organisatie factoren	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	Geen grote wijzigingen, wel terug in aantal FTE middels natuurlijk verloop. Weinig vernieuwing
Stakeholders	Δ	=	=	=	=	Δ	Δ	=	=	=	Samenstelling voornamelijk vanuit duurdere huurwoning complexen
Raad van Commissarissen	Δ	=	=	=	=	Δ	Δ	=	=	=	4jaar zittingstermijn + 2 verleng mogelijkheden, lange zittingsduur
Wet- en regelgeving	=	Δ	=	=	=	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Invoering vennootschapsbelasting, stijgende kritiek op invulling taakopvatting vanuit overheid, invoering verhuurdersheffing, parlementaire enquête, voorbereiding wetsvoorstel afbakening taken corporaties

Bron: jaarverslagen corporatie V 2006-2012, website corporatie V, diverse media over corporatie V

Δ Substantiële verandering

= Geen substantiële verandering

Interview Case V:

Het interview is geheel uitgeschreven. Vervolgens zijn uitspraken van de respondent gecodeerd en aan de facetten, benoemd in het conceptuele model in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, gekoppeld. Hieruit zijn de meest representatieve quotes gefilterd behorende bij één van de facetten (tabel 2). De respondenten zijn personen uit het topmanagement en middenmanagement. In de bijlage is een samenvatting van het interview bijgevoegd. De opzet van de tabel is besproken in hoofdstuk 4.

Interview Case V:

Bevindingen Factoren / actoren	Voorkeur voor outsourceoptie niet-kernactiviteiten		Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie:		REPRESENTATIEVE QUOTES
	1 =niet outsourcen	2 =deels outsourcen	1 =Lange termijn financieel	2 =Dienstverlenend	
	3 =geheel outsourcen		3 =Lange termijn financieel en dienstverlenend		
	Raad van Bestuur	Midden management	Raad van Bestuur	Midden Management	

Raad van Bestuur	2 (A en B)	2 -	2 (B en C)	3 -	<p><i>Bestuurder:</i> (A) "In die zin dat wij in ieder geval meer willen zijn dan alleen een residuele volkshuisvester. Waar dan precies die grens zit, nou dat gaan wij met z'n allen uitvinden."</p> <p><i>Bestuurder:</i> (B) "Ik denk dat wij er juist naar toe moeten dat wij het op een grotere schaal moeten gaan organiseren. Dus met collega corporaties, omdat iedereen afzonderlijk een portefeuille heeft die niet groot genoeg is om dat afzonderlijk goed te organiseren. Volgens mij moet je gewoon schaal maken en volgens mij moet je het dan ook verbijzonderen".</p> <p><i>Bestuurder:</i> (C) "Als het gaat om echt "ver van mijn bed", stoot het dan maar gewoon af en laat het aan de markt over, daar hoort het ook thuis. Als het gaat om het middensegment dan zou ik een eigendomsverhouding naar de corporatie willen handhaven en dan zou je kunnen denken aan een gezamenlijke BV die het vastgoedmanagement doet van je corporatie, waarom niet? En dan in alle opzichten he, tot en met aankoop- verkoop beleid aan toe, dan moet je dat ook gewoon wegzetten. Dan wordt het meer een aandeelhoudersrelatie zou ik mij zo kunnen voorstellen".</p>
Midden Management	2 (A)	1 (B)	2 (A)	3 (B)	<p><i>Bestuurder:</i> (A) "Eigenlijk hebben wij binnen onze organisatie één, nou vooruit misschien twee medewerkers, die zich daar mee bezig houden met de meer commerciële activiteiten en dan merk je gewoon dat wij dat niet wendbaar genoeg zijn."</p> <p><i>Management:</i> (B) "Het kan toch niet zo zijn dat je commerciële beleggers de rendementen kunnen hebben en wij alleen de leefbaarheid. Wie gaat dat betalen? Dat moet toch ook betaald worden? Wie gaat dat dan doen? Daar gaan commerciële beleggers echt niet in investeren, in plantsoentjes en verlichting en achterpaden en dat soort dingen. En de gemeente trekt zich terug, en wie pakt het dan op? Dat moet je echt gezamenlijk gaan doen. Daar heb je dus ook commerciële dingen voor nodig die dat in balans houden."</p>
Interne organisatie / medewerkers	3 (A)	2 (C)	2 (A)	3 (B)	<p><i>Bestuurder:</i> (A) "Ik zei net al een beetje triomfantelijk wij hebben geanticipeerd, maar het grote nadeel daarvan is, wij hebben geanticipeerd door de hele flexibele schil eruit te laten lopen. Waardoor de jonge mensen, vaak de hele talentvolle mensen, geen vaste aanstelling hebben kunnen geven. Dus die mensen die er zitten zijn mensen die, gemiddeld 47 jaar zijn</p>

					<p><i>geloof ik. Lange dienstverbanden hebben en in de tijd gekomen zijn dat de corporatie nog puur een sociale volkshuisvester was."</i></p> <p><i>Management:</i> (B) " ik had liever één specialist opgeleid en getraind, maar dat kon niet. Het gaat prima maar het is niet iemand die commercieel is. Maar daar faciliteert de corporatie ook onvoldoende voor".</p> <p><i>Management:</i> (C) " Als je wilt dat je medewerkers ook buiten werktijd nog wat doen, dan zit daar een andere structuur en dat zit niet in het DNA van een corporatiemedewerker. Dat is het voordeel als je wat groter bent, dan kan je dat meer scheiden. Maar joh wij zitten met 50 mensen, dus dan kan je daar ook geen makelaarskantoor oprichten, dat ben ik met de makelaars die wij inhuren."</p>
Raad van commissarissen / Toezicht-houders	2 (A)	2 (B)	2 (A)	3 (B)	<p><i>Bestuurder:</i> (A) "Een hele belangrijke rol, maar met de kanttekening dat wij hier in ieder geval, en ik prijs mij gelukkig, een helder onderscheid hebben tussen: wie bestuurd en wie houdt toezicht. En wat wil ik daarmee zeggen: ik vind dat de druk op toezichthouders echt immense vormen aanneemt om zich vooral zo intensief mogelijk te bemoeien met de bedrijfsvoering"</p> <p><i>Management:</i> (B) "Ik spreek de RvC niet echt. Als ze het niet goed vinden wat ik doe, dan zou ik het wel weten. Ik neem aan dat als ze er echt tegen zijn en vinden dat je het niet moet doen dat je het dan ook niet doet dus".</p>
Huurders-belangen-organisatie	3 (A)	3 (C)	2 (B)	3 (D)	<p><i>Bestuurder:</i> (A) "Onze huurdersraad, dat is zeg maar de centrale raad van de huurdersorganisatie. Die bestaat voor een voornamelijk deel uit mensen die in het niet-DAEB bezit wonen. Die vervolgens moord en brand schreeuwen over de huurverhoging, wij wijzen ze er dan iedere keer op, dat wij primair steeds gericht zijn op de groep, laagste inkomens, lagere inkomens in ieder geval. En als wij dan al differentiatie opzoeken waar wij mensen kunnen helpen is dat wij dat veel eerder kunnen doen in het de TI, het niet-DAEB bezit en dat vinden zij lastig, daar worstelen zij wel mee".</p> <p><i>Bestuurder:</i> (B) "Maar wat je dus ziet en dat is ook wel begrijpelijk is dat die mensen net even iets beter van de tongriem zijn gesneden en goed in staat om voor zichzelf op te komen en hebben soms hun koopwoning verkocht en huren van ons en zien al</p>

					<p><i>die huurontwikkelingen en denken van Whoo die huurprijs gaat met 5% omhoog, bij de niet-DAEB zeg maar, maar soms met 6,5% omhoog in de DAEB, ja die laten zich wel horen. En als wij niet oppassen, dan sneeuwt de primaire doelgroep daarin onder.”</i></p> <p><i>Management:</i> (C) <i>“Maar die Huurdersbelangenvereniging heeft voornamelijk moeite met de huurverhogingen en dat heeft allemaal indirect met elkaar te maken, het gaat erom dat je geld binnen krijgt om te voldoen aan de afspraken die je maakt. Dus bij de HvB gaat het voornamelijk daar over. En dat ze de huren in de vrije sector veel te hoog vinden”.</i></p> <p><i>Management:</i> (D) <i>“Nou ik denk dat ze zich wel voor alle huurders zich hard maken. Maar je ziet vooral de bewoners van dat soort commissies, van de wat luxere wooncomplexen zoals we die hier hebben, die gaan zich goed mobiliseren.”</i></p>
Wet- en regelgeving	3 (A)	2-3 (B)	2 (D)	3 (C)	<p><i>Bestuurder:</i> (A) <i>“Want een juridische splitsing daar heeft AEDES natuurlijk alles aan gedaan om dat te voorkomen, want dat is ook wel begrijpelijk want daar loop je ook wel weer risico’s mee. Maar aan de andere kant maakt het dan wel heel zuiver. En wellicht is dat ook wel een oplossing die voor de politiek wel haalbaar is. Als je het echt juridisch zou splitsen, dan kan zelfs de VVD bij wijzen van spreken zien dat er geen verschuiving meer is van sociaal en commercieel geld. Er wordt niet met geborgd geld commercieel gefinancierd, want dan moet je het gewoon zelf in de markt halen. Feitelijk gaat het ook wel die kant op denk ik.”</i></p> <p><i>Management:</i> (B) <i>“Ik vind sowieso dat regelgeving t.a.v. RvT of RvC en Raad van Bestuur beter moet, het kan niet zo zijn dat je 2 miljard verlies en dat je zegt, daar had ik geen weet van. Dat vind ik echt, dat vind ik echt voor onze sector tranen met tuiten als ik dat zie! We moeten gewoon de verantwoordelijkheden nemen voor de dingen die wij doen. En dat je een keer op een project verlies leidt dat hoort erbij”.</i></p> <p><i>Management:</i> (C) <i>“Over grove lijnen moet je het eens zijn en misschien dat je zelf als corporatie moet aangeven wat je doet als kern en wat je niet doet als kern en waarom niet. En dat dat beoordeeld wordt. Ik denk dat dat goed is, maar ik denk dat elke minister die hier komt kijken en je laat zien wat je doet, ook snapt dat je destijds dacht, wij kopen dat klooster, want dan hebben wij al die grond erbij en daar gaan wij dan nieuwbouw doen en nou dat is een mooie</i></p>

											positie dicht bij de winkels en dat dan de praktijk is dat je geld in andere nieuwbouwpraktijken is gaan zitten en dat je daardoor dus met zo'n kapel zit, vind ik heel anders."
											Bestuurder: (D) "De definitie van minister Blok is in ieder geval niet de onze. Als het gaat om alles wat er in de strikte zin van het woord DAEB is en daar helemaal naar terug, uhm dan zit je wel heel dichtbij de residuele volkshuisvesting die wij nou net nooit gewild hebben in Nederland. Door dat niet te doen is de volkshuisvesting ook heel succesvol geweest in Nederland."

Tabel C5.1 – Samenvatting bevindingen case V - veranderingen factoren t.o.v. outsource voorkeur en verwachte performance verbetering

Case 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Directeur:	Manager:	Directeur:	Manager:
Verandering in:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	verwachte	verwachte	verwachte	verwachte
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	voorkeur	voorkeur	verbetering	verbetering
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	outsource-	outsource-	performance	performance
											optie	optie		
Raad van Bestuur	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	2	2	2	3
Management	=	=	=	Δ	=	=	=	=	=	=	2	1	2	3
Organisatie factoren	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	3	2	2	3
Stakeholders	Δ	=	=	=	=	Δ	Δ	=	=	=	3	3	2	3
Raad van Commissarissen	Δ	=	=	=	=	Δ	Δ	=	=	=	2	2	2	3
Wet- en regelgeving	=	Δ	=	=	=	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	3	2-3	2	3

Bron: Auteur + jaarverslagen corporatie V 2006-2012, website corporatie V, diverse media over corporatie V
 Δ Substantiële verandering
 = Geen substantiële verandering

Bevindingen case V

Bij case V is er sprake van een zeer stabiele interne omgeving. De externe omgeving is met veranderingen in wet- en regelgeving voor iedere corporatie gelijk, maar blijkt voor kleinere corporaties minder van invloed op ingrijpende interne organisatiewijzigingen. De kleinere corporatie outsource al een deel van de niet-kernactiviteiten en wil dat ook graag handhaven, wel zijn ze op zoek naar een efficiëntere outsource-vorm waarbij de belangen van de woningcorporatie optimaal bedient worden. Samenwerking tussen woningcorporaties onderling door de niet-kernactiviteiten te bundelen in een nevenstructuur kan daaraan bijdragen.

5 Cross-case analyse

In hoofdstuk 4 zijn de cases afzonderlijk beschreven. Op basis van brondocumentatie over de woningcorporaties zijn de veranderingen binnen de verschillende interne- en externe factoren van de afzonderlijke woningcorporaties in beeld gebracht. Op basis van quotes uit de interviews zijn de gestructureerde vragen uit het interview onderbouwd. De veranderingen binnen de interne- en externe factoren zijn geconfronteerd met de uitkomsten van de interviews. In dit hoofdstuk worden de vijf cases onderling vergeleken (cross-case analyse). De resultaten van deze cross-case analyse vormen de basis voor het al dan niet illustreren van de door theorie ontwikkelde proposities en het beantwoorden van de onderzoeksvraag in hoofdstuk 6.

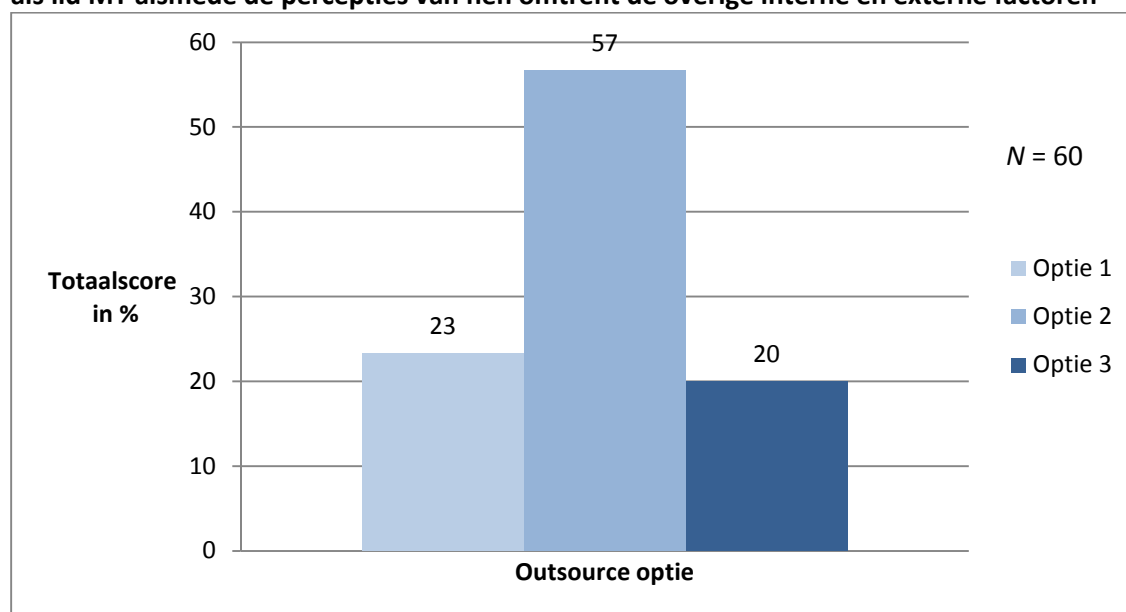
5.1 Resultaten cross-case analyse

In het onderzoek is gebruik gemaakt van semi gestructureerde interviews. De interviews werden afgesloten met een gestructureerde vragenlijst. Met de vragenlijst is bij de geïnterviewde (directeur of manager) geïnventariseerd wat volgens hem/haar de verwachte outsourcevoorkeur van respectievelijk Raad van Bestuur, Management, Organisatie, Stakeholders, Raad van Commissarissen en Wet- & Regelgeving is. Doordat de geïnterviewde van elke case zelf één interne factor is (lid van Raad van Bestuur of lid van middenmanagementteam), is er bij iedere vragenlijst sprake van *één waarneming en vijf percepties over de verwachte outsourcevoorkeur, in de titel van de tabellen is dat steeds opgenomen*. Daarnaast is aan de respondent gevraagd welke performance-output men verwacht met de outsource-voorkeur. Een uitgebreid overzicht van de dataverzameling is terug te vinden in bijlage III.

Verwachte voorkeur voor outsource-opties

In de tien afgenomen interviews binnen de cases is aan de respondenten gevraagd om voor alle zes de gedefinieerde factoren de verwachte voorkeur van de outsource-opties aan te geven. De totaalscore van de door zowel directeuren als managers gegeven antwoorden toont aan dat verwacht wordt dat de zes actoren gezamenlijk genomen de sterkste voorkeur hebben voor outsource optie 2 'gedeeltelijke outsourcing'. Voor optie 2 is namelijk voor 57% van de scores (34 keer van de 60) gekozen, in vergelijking met 23% (14 keer van de 60) voor optie 1 'niet outsourcen' en 20% (12 keer van de 60) voor optie 3 'geheel outsourcen' (zie grafiek 5.1).

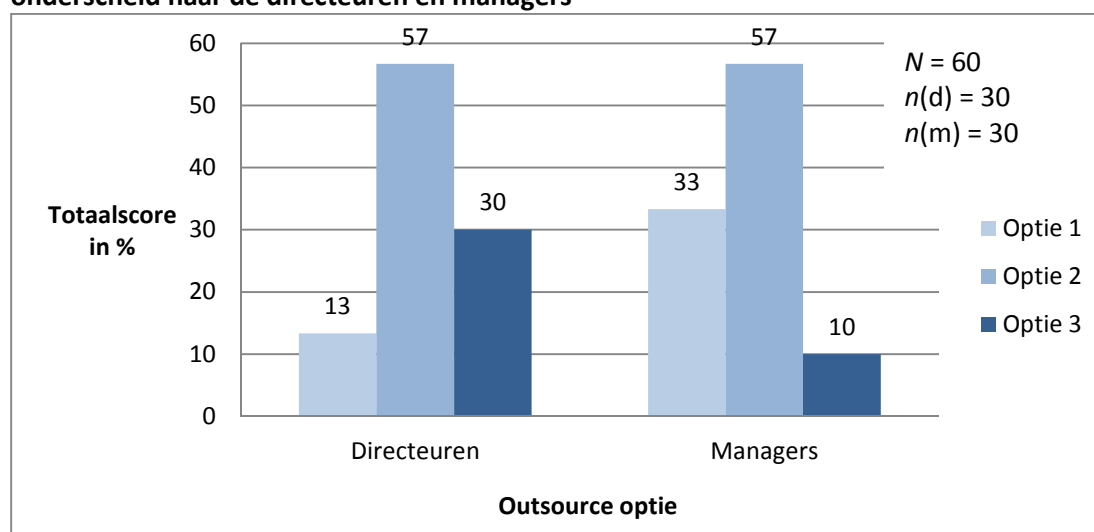
Grafiek 5.1 – Totaalscore van de verwachte voorkeur voor outsource-optie van zowel één lid RvB als lid MT alsmede de percepties van hen omtrent de overige interne en externe factoren



Bron: interviews door auteur met directeur en manager bij vijf woningcorporaties

Wanneer de gegeven scores worden gesplitst naar directeuren en managers is de verwachte voorkeur voor optie 2 tevens zichtbaar. Zowel door de directeuren als door de managers wordt voor 57% (17 keer van de 30) van hun totaalscores voor optie 2 gekozen. Er is echter een verschil waarneembaar in de verwachte voorkeur voor optie 1 en 3. Daar waar de directeuren voor 13% (4 keer van de 30) voor optie 1 kiezen en 30% (9 keer van de 30) voor optie 3, is dit bij de managers respectievelijk 33% (10 keer van de 30) en 10% (3 keer van de 30) (zie grafiek 5.2). De Raad van Bestuur verwacht dat wet- en regelgeving de voorkeur heeft voor outsource-optie 3 heeft, een aantal managers gaven in de interviews aan dat de concept novelle de keuze aan de corporaties zelf laat.

Grafiek 5.2 – Totaalscore van de verwachte voorkeur voor outsource-optie van zowel één lid RvB als lid MT alsmede de percepties van hen omtrent de overige interne en externe factoren met onderscheid naar de directeuren en managers



Bron: interviews door auteur met directeur en manager bij vijf woningcorporaties

Onderscheid tussen waarneming en perceptie over voorkeur outsource-optie

Bovenstaande grafieken zijn een optelsom van alle gegeven antwoorden over de verwachte outsource-optie voorkeur. Omdat de geïnterviewde directeur onderdeel uitmaakt van de factor Raad van Bestuur en de geïnterviewde middenmanager lid is van de factor management, is bij deze factoren naar de eigen outsource-optie voorkeur gevraagd. Hierdoor kan onderscheid gemaakt worden tussen een perceptie van de verwachte voorkeur en de waarneming van de geïnterviewde zelf. Case I t/m V staan op volgorde van grootte wat betreft verhuureenheden. Uit tabel 5.1. is af te leiden dat bij de grootste drie woningcorporaties (Case I t/m III) zowel de Raad van Bestuur als het management een voorkeur heeft voor gedeeltelijke outsourcing van niet-kernactiviteiten. Bij de grootste drie woningcorporaties is er geen verschil tussen de perceptie van de ene geïnterviewde en waarneming van de andere geïnterviewde (directeur versus middenmanager en vice versa) over de outsource-optie voorkeur. Bij de kleinere woningcorporaties is er wel een verschil tussen de perceptie en waarneming van de middenmanager en directeur.

Tabel 5.1 – Onderscheid tussen waarneming en perceptie bij voorkeur outsource-optie

Factor / Geïnterviewde	Case I		Case II		Case III		Case IV		Case V		
	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	
1 Raad van Bestuur	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
2 Management	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	

waarneming
 perceptie

Bron: interviews door auteur met directeur en manager bij vijf woningcorporaties

Bij vier van de vijf woningcorporaties is er een verschil waarneembaar tussen directeuren en managers in de verwachte outsource-optie als het gaat om de externe factor Wet- en Regelgeving. Bij de grote woningcorporaties is dit een verschil tussen optie 1 'niet outsourcen' en optie 2 of 3 'gedeeltelijk of geheel outsourcen' (zie tabel 5.2). Dat zijn de opties die het meest van elkaar verschillen in uitvoering.

Tabel 5.2 – Perceptie van directeur versus manager in de verwachte voorkeur outsource-optie van de actor wet- & regelgeving

Directeur/Manager	Grote woningcorporaties				Middelgrote woningcorporaties				Kleine woningcorporatie	
	Case I		Case II		Case III		Case IV		Case V	
	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M
Wet- & Regelgeving	3	1	2	1	3	3	3	2	3	2

Bron: interviews door auteur met directeur en manager bij vijf woningcorporaties

Bij de interne actoren RvB, management en RvC kiest respectievelijk 90%, 80% en 90% van de geïnterviewden voor optie 2. Dit is in tegenstelling tot de actor organisatie, waarbij van de geïnterviewden 20% voor optie 2 en 70% voor optie 1 heeft gekozen (zie tabel 5.3). Verwacht wordt dat de medewerkers van de organisatie tegen het outsourcen van niet-kernactiviteiten zijn.

Tabel 5.3 – Totaalscore van de verwachte outsource-optie voorkeur van de interne factoren

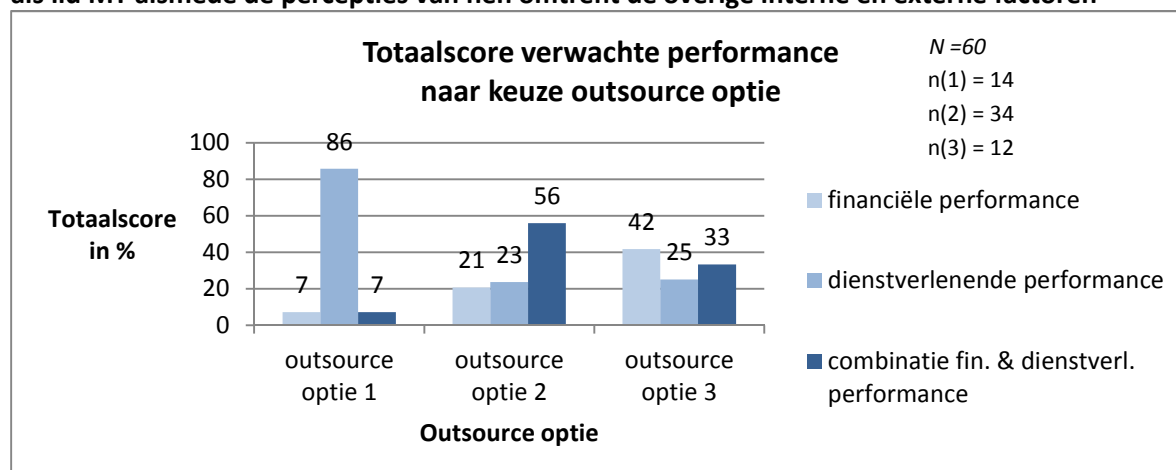
Interne actoren	RvB.	Man.	Org.	RvC.
Optie 1	0%	10%	70%	0%
Optie 2	90%	80%	20%	90%
Optie 3	10%	10%	10%	10%

Bron: interviews door auteur met directeur en manager bij vijf woningcorporaties

Verwachte performance-output van alle factoren gezamenlijk bij een outsource-optie

Wanneer gekeken wordt naar de verwachte performance-output bij een bepaalde outsource-optie, is waarneembaar dat bij de keuze voor outsource-optie 1, 7% van de geïnterviewden een betere financiële performance verwacht, 86% een betere dienstverlenende performance en 7% een combinatie van betere financiële- en dienstverlenende performance. Bij outsource-optie 2 is dit respectievelijk 21%, 24%, 56% en bij outsource-optie 3 is dit respectievelijk 42%, 25%, 33% (zie grafiek 5.3). De hoge score voor dienstverlenende performance bij outsource-optie twee is te verklaren doordat de respondenten verwachten dat voornamelijk de factor organisatie-medewerkers voor behoud van de niet-kernactiviteiten is, vanwege baanbehoud en de overtuiging zelf betere dienstverlenende performance te kunnen bieden.

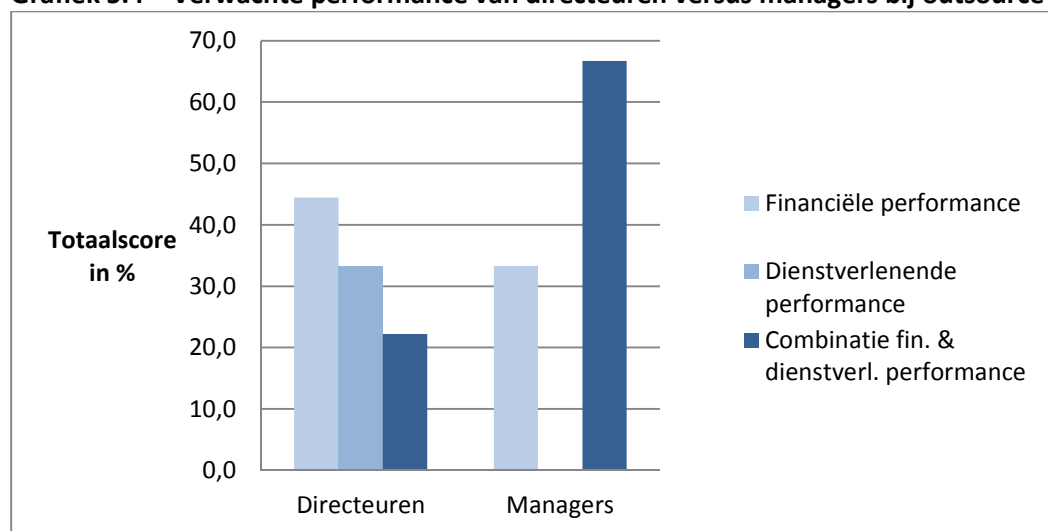
Grafiek 5.3 – Verwachte performance-output bij outsource-optie voorkeur van zowel één lid RvB als lid MT alsmede de percepties van hen omtrent de overige interne en externe factoren



Bron: interviews door auteur met directeur en manager bij vijf woningcorporaties

Het verschil tussen de verwachting van de geïnterviewde directeuren en de geïnterviewde managers als het gaat om outsource-optie 3 is opvallend. 44% van de directeuren die kiezen voor outsource-optie 3 verwachten hiermee een betere financiële performance, 33% een betere dienstverlenende performance en 23% een combinatie van betere financiële- en dienstverlenende performance. Deze resultaten staan in tegenstelling tot de managers waar deze percentages respectievelijk 33%, 0% en 67% zijn (zie grafiek 5.4). Directeuren verwachten dat outsourcing in hogere mate een verbetering in financiële performance oplevert, waar managers ook verwachten dat de dienstverlening er op vooruit gaat.

Grafiek 5.4 – Verwachte performance van directeuren versus managers bij outsource-optie 3



Bron: interviews door auteur met directeur en manager bij vijf woningcorporaties

Mate van veranderingen in de factoren

Vanuit interviews en brondocumentatie over de vijf cases, (jaarverslagen, interne documenten, websites van de woningcorporatie, belangenverenigingen en raden van commissarissen, mediaberichten, website ministerie van Wonen) zijn de veranderingen per jaar van de verschillende factoren per case geïnventariseerd.

Wanneer er gekeken wordt naar het totaal aantal veranderingen binnen de interne- en externe factoren van de vijf cases gezamenlijk, blijken de meeste veranderingen vanaf 2010 te hebben plaatsgevonden; 66 veranderingen in de periode 2010 t/m 2014 tegen 28 veranderingen in de periode 2005 t/m 2009. De meeste interne veranderingen treden op vanaf 2012. Veranderingen in wet- en regelgeving gaan vaak vóóraf aan interne veranderingen. Stakeholders veranderen niet evenredig mee met de verandering van de andere interne- en externe factoren.

Tabel 5.4 -Totaal aantal veranderingen van case 1 t/m 5 per jaar van de interne en externe factoren

		Jaar	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Interne factoren	Raad van Bestuur		1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
	Management		0	2	0	2	2	1	1	3	4	2
	Organisatiefactoren		0	0	0	0	0	1	1	2	4	2
	Raad van Commissarissen		2	0	2	1	3	3	2	4	1	1
Totaal interne factoren			3	3	2	3	5	5	5	10	10	6
Externe factoren	Stakeholders		1	1	1	2	2	1	2	1	0	1
	Wet- & regelgeving		0	5	0	0	0	5	5	5	5	5
Totaal aantal veranderingen interne en externe factoren case 1t/m5			4	9	3	5	7	11	12	16	15	12

Bron: auteur op basis van brondocumentatie over de vijf cases

Box 5.4 – gemiddeld aantal wijzigingen interne- vs externe factoren 2005-2009 vs 2010-2014

	Gemiddeld aantal wijzigingen tussen 2005-2009	Gemiddeld aantal wijzigingen tussen 2010-2014
Interne factoren	X = 3,2	X = 7,2
Externe factoren	X = 3,6	X = 6
Interne en externe factoren	X = 5,6	X = 13,2

Bron: Auteur

Kernbevindingen uit crosscase-analyse:

1. Totaalscores laten voorkeur voor outsource-optie 2 zien, zowel bij directeuren als bij managers.
2. Bij een vergelijking tussen directeuren en managers kiezen de meesten voor optie 2, maar er is verschil tussen de directeuren en managers voor outsource-optie 1 en 3. Directeuren kiezen minder voor optie 1 dan managers. Directeuren kiezen meer voor optie 3 dan managers.
3. Interne factoren zijn voor 80% tot 90% voor gedeeltelijke outsourcing, behalve interne medewerkers die zijn voor 70% voor het intern blijven.
4. Door de Raad van Bestuur wordt verwacht dat de factor Wet & Regelgeving voor geheel outsourcen is optie 3. De managers verwachten dat woningcorporaties de keuze blijven behouden om dit naar eigen inzicht in te vullen en verwachten een voorkeur voor outsource-optie 2.
5. Over de stakeholders bestaat geen eenduidig beeld over de verwachte outsource-voorkeur en bijdrage aan performance.
6. Outsource-optie 2, draagt naar verwachting bij aan zowel een verbetering in financiële performance op de lange termijn als ook in de dienstverlenende performance.
7. Vanaf 2010 is er een toename in veranderingen van interne factoren. De interne factoren lijken hierbij reactief te veranderen op aanpassingen in wet- en regelgeving.

6 Bevindingen

6.1. Case bevindingen

Uit de vergelijking van de verschillen en overeenkomsten tussen de vijf cases worden hieronder de vooraf opgestelde proposities geïllustreerd, deels geïllustreerd of niet geïllustreerd.

Propositie 1: Het outsourcen van niet-kernactiviteiten van een non-profitorganisatie heeft een positief effect op de financiële performance op de lange termijn.

Om deze propositie al dan niet te kunnen illustreren, is het allereerst noodzakelijk vanuit de resultaten na te gaan wat men over de financiële performance van niet-kernactiviteiten in het algemeen vindt. Uit de cases blijkt dat men het financiële risico van niet-kernactiviteiten hoger inschat dan dat van de kernactiviteiten. Met name het bedrijfsonroerendgoed, de geliberaliseerde huurwoningen met huurprijzen boven de € 900,- per maand en de bouw van koopwoningen worden als risicovol ervaren (case 1 t/m 5). Tegenover deze hogere risico's staat dat er met de niet-kernactiviteiten (hogere) rendementen te behalen zijn, die de vaak onrendabele investeringen van de kernactiviteiten kunnen dekken. Het behalen van rendement op de niet-kernactiviteiten wordt dan ook als motief gegeven door de afzonderlijke corporaties om in het niet-kern segment te investeren (naast de vaak volkshuisvestelijke motieven, zie beantwoording propositie 3). De meeste corporaties geven aan dat zij op de lange termijn niet financieel afhankelijk hoeven te zijn van de rendementen van niet-kernactiviteiten, waardoor de corporaties ook kunnen blijven bestaan zonder deze niet-kernactiviteiten. Een corporatie moet dan wel op andere plekken in de bedrijfsvoering of activiteiten bezuinigen (case 1, 4 en 5). Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat vanuit investeringsmotieven het geheel outsourcen van niet-kernactiviteiten een potentiële optie is.

Geheel outsourcen (optie 3) is negatief voor de financiële performance op de lange termijn

De niet-kernactiviteiten van woningcorporatie zijn tussen 2008 en 2012 ruim verdubbeld. Van gemiddeld 1,5% van het totale woningbezit in 2008 (landelijk ca. 30.000 vastgoedobjecten) naar 3,2% in 2012 (ca. 71.500 vastgoedobjecten). Dit is enerzijds te verklaren door huurverhogingen die zijn doorgevoerd waardoor een deel van het bestaande kernbezit is overgeheveld naar niet-kernbezit. Anderzijds is dit te verklaren vanuit nieuwbouwwontwikkelingen (CBC, 2014; interview case 2&3). De investeringsbeslissingen van de niet-kerneenheden zijn vaak gemaakt voor de start van de economische crisis. Toen ten tijde van de oplevering van de niet-kernactiviteiten het vastgoed minder waard was dan vooraf berekend, vielen de huurinkomsten tegen of was er zelfs sprake van grote leegstand. Bij het geheel outsourcen moeten woningcorporatie bij verkoop direct grote verliezen nemen door de recente waardedalingen op de vastgoedmarkt. Dit is één van de redenen waarom geheel outsourcen niet de voorkeur heeft.

Gedeeltelijk outsourcen (optie 2) is positief voor de financiële performance op de lange termijn

De verwachting is dat bij het outsourcen van de dienstverlening er bespaard kan worden in de bedrijfsvoering van de niet-kernactiviteiten. Met name de kleinere corporaties (case 4 en 5) geven aan dat de omvang van de niet-kernactiviteiten te klein is om het intern goed en efficiënt uit te voeren. Een externe partij, die gespecialiseerd is in het niet-kernsegment, heeft vaak synergievoordelen en kan diensten daarom goedkoper aanbieden dan dat de corporatie het intern faciliteert. Als het niet-kernbezit commerciëler benaderd wordt en deels in aanmerking komt voor outsourcen via een nevenstructuur, joint-venture of bundeling van bezit tussen regionale corporaties, dan wordt er een oplossing gecreëerd die een positief financieel effect oplevert. Binnen een gedeeltelijke outsourcingentiteit kan specifiek en beter gekeken worden naar het optimaal laten renderen van de niet-kernactiviteiten (uitponen, huurprijzen aftoppen naar kernbezit of toch geheel outsourcen / afstoten). Dit zogenoemde assetmanagement is sterk in opkomst en ontwikkeling binnen de woningcorporatie (case 1 t/m 5).

Uit het interview met de vastgoedbeheerder blijkt dat er zeer goede ervaringen en resultaten zijn behaald met partnerships die zij zijn aangegaan met woningcorporatie voor de niet-kernactiviteiten. De vastgoedbeheerder geeft daarbij aan dat hij geen andere voorbeelden in Nederland kent van een dergelijke samenwerking / partnership. Er wordt samen met de woningcorporatie geparticipeerd in één bedrijf. De corporatie laat de niet-kernactiviteiten niet geheel los, omdat het toch iets is wat in relatie staat tot de kerntaak van de corporatie. Het heeft als voordeel dat zij onder begeleiding van de partner de niet-kernactiviteiten commercieel kunnen vermarkten en door de partner gefaciliteerd worden in zaken als automatisering of advertentiemogelijkheden. Dit levert schaalvoordelen op. Omdat er commerciële tarieven worden afgesproken en er door het partnership een winstdeling is, betaald de woningcorporatie nooit te veel voor de dienstverlening.

Conclusie: Propositie 1 wordt voor een gedeeltelijke outsourcing (optie 2) geïllustreerd en voor een gehele outsourcing (optie 3) niet geïllustreerd.

Conclusies ten aanzien van propositie 1

- *Investerings in niet-kernactiviteiten zijn financieel gezien risicovoller dan investeringen in kernactiviteiten. Daartegenover staan wel (hogere) rendementsmogelijkheden bij niet-kernactiviteiten welke onrendabele investeringen van kernactiviteiten kunnen dekken.*
- *Woningcorporatie geven aan dat ze - gelet op de financiën - op de lange termijn kunnen blijven bestaan zonder niet-kernactiviteiten.*
- *Met geheel outsourcen (optie 3) wordt een negatief effect op de financiële performance verwacht door lagere opbrengsten bij het afstoten van niet-kernactiviteiten ten opzichte van de optie om de exploitatie zelf door te zetten.*
- *Met een gedeeltelijke outsourcing (optie 2) wordt een positief effect op de financiële performance verwacht door synergievoordelen en efficiëntere bedrijfsvoering.*

Overige bevindingen ten aanzien van propositie 1

- *Volgens de verwachting van de respondenten is een jointventure of partnership wordt de beste vorm van gedeeltelijke outsourcing voor de financiële performance op de lange termijn.*

Propositie 2: Het outsourcen van niet-kernactiviteiten van een non-profitorganisatie heeft een positief effect op de dienstverlenende performance van deze organisatie.

Om deze propositie al dan niet te kunnen illustreren wordt vanuit de interviews en de crosscase-analyse beschreven wat de achterliggende motieven zijn van de outsource voorkeur ten opzichte van de dienstverlening.

De grotere corporaties die de niet-kernactiviteiten vanuit eigen beheer uitvoeren spreken over een lerend effect tussen de afdeling die de commerciële taken uitvoert en de overige organisatie die de kerntaken uitvoert (cases 1, 2 en 3). De corporaties geven aan dat er geen verschil in dienstverlening zou mogen zijn tussen de kern- en niet-kerndoelgroep, maar dat dit in de praktijk vaak wel voorkomt (case 1, 2 en 4). Ten eerste benaderen de medewerkers die de niet-kernactiviteiten uitvoeren het vastgoed en de doelgroep vaak actiever en commerciëler. Ten tweede wordt gesproken over een andere cultuur en mentaliteit bij de medewerkers die de niet-kernactiviteiten uitvoeren. Deze

cultuur en mentaliteit worden vaak als voorbeeld gebruikt voor een gewenste cultuur binnen de gehele organisatie (case 1). De interne uitvoering van de niet-kernactiviteiten wordt bij grote woningcorporatie al gescheiden (case 1, 2 en 3). In al deze gevallen gebeurt dat via een zeer nauwe relatie met de rest van de corporatie, waardoor je niet kunt spreken van een gedeeltelijke of gehele outsourcing. Hieruit kan men concluderen dat een gedeeltelijke of gehele outsourcing een negatief effect heeft op de dienstverlenende performance voor de kerndoelgroep van een corporatie. Het merendeel van de directeur-bestuurders en midden-managers (case 1 t/m 5) verwacht daarentegen voor de niet-kerndoelgroep met een gedeeltelijke outsourcing wél een betere dienstverlenende performance te bereiken dan met een interne uitvoering (vaak in combinatie met een verbetering op de financiële performance, zie propositie 1). Opvallend daarbij is dat de directeuren in hogere mate verwachten de dienstverlening met outsourcing te kunnen verbeteren dan ten opzichte van de middenmanagers.

Zowel de directeur-bestuurders als de middenmanagers verwachten dat de medewerkers van de corporatie voorstander zijn van het zelf uitvoeren van de niet-kernactiviteiten. De verwachting is dat de medewerkers de huidige situatie niet willen veranderen. Een beweegreden hiervoor is de overtuiging dat zij met een interne uitvoering van de niet-kernactiviteiten voor een betere dienstverlening kunnen zorgen dan een externe (commerciële) partij. Uit het interview met de vastgoedbeheerder blijkt dat er bij de eerder genoemde partnerships met corporaties, regelmatig medewerkers worden overgenomen vanuit de corporaties die de niet-kernactiviteiten vanuit een nieuwe entiteit blijven uitvoeren of zelfs aansturen. Door een betere facilitering vanuit de vastgoedbeheerder zijn ze daarom goedkoper en beter in staat om de dienstverlening uit te voeren. Voornamelijk de kleinere corporaties (case 4 en 5) geven aan dat er binnen de corporatie te weinig know-how is van de niet-kernactiviteiten. Daarom is de verwachting dat de dienstverlening door outsourcing verbeterd wordt. De grotere corporaties (case 1, 2 en 3) geven aan dat de cao van de woningcorporatie beklemmend werkt om de niet-kernactiviteiten intern optimaal uit te voeren. De cao van woningcorporatie wordt gezien als "te goed" en staat flexibiliteit in de dienstverlening van de niet-kernactiviteiten in de weg. Zo hebben corporatiemedewerkers een 36-urige werkweek en is er in sommige situaties bepaald dat medewerkers extra betaald moeten worden bij afwijkende werktijden in de avonden of weekenden. Door outsourcing van de niet-kernactiviteiten ben je in staat om afspraken buiten de cao voor woningcorporatie te maken en daarmee flexibiliteit in de werktijden en dienstverlening te bewerkstelligen.

Conclusie: Propositie 2 wordt voor een gedeeltelijke outsourcing (optie 2) voor de dienstverlenende performance aan de niet-kerndoelgroep geïllustreerd en voor gehele of gedeeltelijke outsourcing (optie 2 en 3) voor de dienstverlenende performance aan de kerndoelgroep niet geïllustreerd.

Conclusies ten aanzien van propositie 2

- Bij gehele- of gedeeltelijke outsourcing wordt een negatief effect op de dienstverlenende performance aan de kerndoelgroep verwacht, omdat hiermee mogelijk een lerend effect verloren gaat.
- Gedeeltelijke outsourcing heeft een positief effect op de dienstverlening aan de niet-kerndoelgroep.

Overige bevindingen ten aanzien van propositie 2

- *Binnen kleine woningcorporatie is te weinig know-how van de niet-kernactiviteiten om de dienstverlening zelf goed uit te voeren.*
- *Er wordt verwacht dat interne medewerkers van woningcorporatie vinden dat zij zelf betere dienstverlenende prestaties bieden dan dat een externe partij kan bieden.*
- *De cao van woningcorporatie staat flexibiliteit in dienstverlening aan de niet-kerndoelgroep in de weg.*

Propositie 3: De Raad van Bestuur van een woningcorporatie heeft een positieve invloed op de keuze voor het gedeeltelijk outsourcen van niet-kernactiviteiten.

Voor de bevestiging van propositie 3 wordt gebruik gemaakt van de antwoorden uit de interviews met de directeur-bestuurders van de 5 cases. Daarnaast is gebruik gemaakt van de antwoorden uit de interviews met de managers waarin gevraagd is naar de verwachte voorkeuren en invloed op de outsourcebeslissing van de raad van bestuur.

Uit de interviews komt naar voren dat de raad van bestuur van de corporaties voor outsourcing van niet-kernactiviteiten is. Op de directeur-bestuurder uit case 4 na, zijn alle directeur-bestuurders voor een gedeeltelijke outsourcing van niet-kernactiviteiten. De directeur-bestuurder van case 4 geeft als voorkeur om volledig te willen outsourcen.

Niet-kerninvesteringen dragen bij aan de kerntaak van corporaties

In de motivatie om gedeeltelijk te outsourcen (optie 2) in plaats van geheel outsourcen / afstoten van het niet-kernbezit (optie 3) wordt door de corporaties aangegeven dat de definitie kern- niet kern voor hen ruimer geformuleerd dient te worden dan door minister Blok en in dit onderzoek is aangegeven. Van een aantal van de niet-kerntaken wordt gevonden dat de corporatie bij investeringen in niet-kern vastgoed een belangrijke volkshuisvestelijke taak heeft die bijdraagt aan de kerntaak van de corporatie (case 1 t/m 5). Een aantal corporaties geeft aan meer te willen zijn dan een residuele volkshuisvester (case 2, 3 en 5). De volkshuisvesting in Nederland is kwalitatief gezien uitstekend geregeld ten opzichte van de volkshuisvesting in andere Europese landen. Aangegeven wordt dat gedifferentieerde wijken (kern- en niet-kern woningen in één wijk) bijdragen aan de leefbaarheid in wijken. Er zijn in Nederland niet of nauwelijks "gettowijken" waar je je onveilig voelt of verloedering in onderhoud optreedt. Dit wordt gezien als een verdienste van woningcorporatie. Zij hebben met investeringen in niet-kernactiviteiten bijgedragen aan deze gedifferentieerde wijken (case 2, 3 en 5). Commerciële partijen zijn niet of nauwelijks bereid om te investeren in commercieel vastgoed in de sociaal zwakkere wijken. De verwachting is dan ook dat de volkshuisvestelijke taak van gedifferentieerde wijken niet door de markt opgepakt gaat worden.

Met de verkoop van voormalige huurwoningen wordt de kerndoelgroep bediend

Uit case 1, 2, 3 en 5 komt naar voren dat de verkoop van voormalige huurwoningen ook een vorm van sociale volkshuisvesting is waar belang aan gehecht wordt. Met de verkoop van voormalige huurwoningen wordt een doelgroep geholpen die wat betreft inkomen ook in aanmerking kan komen voor een sociale huurwoning. Door het bieden van "verkoop onder voorwaarden-varianten", waarbij korting op de aankoopprijs wordt gegeven, worden koopwoningen ook voor de lagere inkomensklasse bereikbaar gemaakt. Ondanks het feit dat de activiteit van de verkoop van voormalige huurwoningen veelal als kernactiviteit gezien wordt, zijn de meeste corporaties voor een

gedeeltelijke outsourcing van de verkoopactiviteiten. Verwacht wordt dat er met gedeeltelijke outsourcing in een nevenstructuur, joint-venture of bij een externe partij zowel financieel als dienstverlenend beter gepresteerd wordt (zie propositie 1 en 2).

Het "echte" niet-kernbezit kan geheel worden geoutsourcet

In de discussie over de term kern- en niet-kernactiviteiten wordt in alle cases benoemd dat het commerciële bedrijfsonroerendgoed zonder specifieke maatschappelijke functie niet tot de kerntaak behoort en afstoten wenselijk is. Ook activiteiten buiten je huidige werkgebied (voorbeeld 'als Bredase corporatie woningen bouwen in Almere') wordt gezien als een niet-kernactiviteit en afstoten is daarbij wenselijk. Het voorbeeld van het kopen van een boot dat veelvuldig in de media wordt gebruikt als illustratie voor de excessen binnen de woningcorporatieector wordt in de interviews regelmatig genoemd als "echt" niet-kern.

Conclusie: Propositie 3 wordt geïllustreerd.

Conclusie ten aanzien van propositie 3

- Raad van Bestuur heeft grote invloed op de outsourcebeslissing en is voor gedeeltelijk outsourcen.

Overige bevindingen ten aanzien van propositie 3

- Een deel van de niet-kernactiviteiten draagt in belangrijke mate bij aan de volkshuisvestelijke kerntaak. Marktpartijen zullen hier nu en in de toekomst nauwelijks in investeren.
- Met de verkoop van voormalige huurwoningen wordt de kern-doelgroep bediend. De Raad van Bestuur heeft de voorkeur voor een gedeeltelijke outsourcing van de verkoopactiviteiten (outsource-optie 2).
- Men is voor geheel outsourcen / afstoten (outsource-optie 3) van niet-kernactiviteiten die ver van de bedrijfsmissie van de corporatie liggen.

Propositie 4: De direct verantwoordelijke manager voor de niet-kernactiviteiten heeft een positieve invloed op de keuze om niet te outsourcen en een negatieve invloed op het outsourcen van niet-kernactiviteiten.

Voor de bevestiging van propositie 4 is voornamelijk gebruik gemaakt van de antwoorden uit de interviews met de middenmanagers die in case 1, 2, 3 en 5 direct verantwoordelijk zijn voor de niet-kernactiviteiten. In case 4 is de manager bedrijfsvoering geïnterviewd, omdat er geen specifieke manager voor de niet-kernactiviteiten in deze woningcorporatie is. Daarnaast is gekeken naar de antwoorden van de directeur-bestuurders over hun verwachting van de outsourcevoorkeur van de middenmanagers.

De direct verantwoordelijke managers van de niet-kernactiviteiten zijn voorstander van de gedeeltelijke outsourcing. Met een gedeelde outsourcing wordt een verhoogde flexibiliteit in de bedrijfsvoering verwacht. De managers uit cases 1, 2 en 3 geven voornamelijk aan dat het

bureaucratische karakter van de woningcorporatieector een motief vormt om de niet-kernactiviteiten te splitsen van de kernactiviteiten en onder te brengen in een nevenstructuur. Het intern uitvoeren van deze activiteiten belemmert innovatiekracht en het maken van snelle beslissingen doordat de niet-kernactiviteiten volgens dezelfde interne- en externe procedures en regels worden behandeld en beoordeeld als de kernactiviteiten. De beoordeling vindt veelal plaats door een samenstel van management en directie die nauwelijks affiniteit heeft met de niet-kernactiviteiten.

Er worden ook positieve punten benoemd voor het intern uitvoeren van de niet-kernactiviteiten (optie 1). Ten eerste de interne kennisdeling en ten tweede het behoud van besef van de bijdrage die de niet-kernactiviteiten moeten hebben aan de kernactiviteiten van de woningcorporatie. Managers hechten er belang aan om bij de strategische keuze van een gedeeltelijke outsourcing de voordelen van het intern uitvoeren van de niet-kernactiviteiten te waarborgen door een nauw samenwerkingsverband met de outsourcepartner. De managers kiezen in tegenstelling tot de directeur-bestuurders meer voor een nevenstructuur dan voor een verdergaande gedeeltelijke outsourcing zoals een joint-venture of uitbesteding van de dienstverlening aan een externe partij. Outsourcing in een nevenstructuur door middel van een BV die voor 100% in eigendom is van de corporatie wordt door de middenmanagers als beste gedeeltelijke outsourcing gezien.

Conclusie: Propositie 4 wordt niet geïllustreerd. De managers kiezen voor outsource-optie 2, waarbij ze graag voordeelaspecten uit optie 1 zouden willen behouden.

Conclusie ten aanzien van propositie 4

- Middenmanagers die direct verantwoordelijk zijn voor de niet-kernactiviteiten zijn voor een gedeeltelijke outsourcing (optie 2). Hierbij is een voorkeur voor een nevenstructuur – een BV welke voor 100% in eigendom is van de corporatie.
- Met gedeeltelijke outsourcing verwachten de middenmanagers een deel van de bureaucratie van de corporatie te vermijden. Het is te verwachten dat dit leidt tot betere prestaties van de niet-kernactiviteiten.

Overige bevindingen ten aanzien van propositie 4

- Bij de keuze voor outsource-optie 2 willen managers een nauw samenwerkingsverband met de outsourcepartner. Hiermee hopen zij dat de kennisoverdracht, die normaliter bij interne uitvoering van niet-kernactiviteiten (optie 1) aanwezig is, niet verloren gaat.

Propositie 5: De Raad van Commissarissen heeft een positief effect op de keuze voor het gedeeltelijk outsourcen van niet-kernactiviteiten.

Voor het al dan niet illustreren van propositie 5 is voornamelijk gebruik gemaakt van de antwoorden uit de interviews met de directeur-bestuurders. Uit de interviews met de managers komt naar voren dat zij niet of nauwelijks contact hebben met de Raad van Commissarissen.

Alle cases geven aan dat het beleid in de discussie tussen kern- en niet-kernactiviteiten en wel of niet outsourcen van de niet-kernactiviteiten nog verder vorm moet krijgen. Vaak is hierover nog niet concreet met de Raad van Commissarissen gesproken. Toch komt uit de interviews met de directeur-

bestuurders naar voren dat de Raad van Commissarissen in toenemende mate kritisch is op de niet-kernactiviteiten van de corporaties. Er moet richting de Raad van Commissarissen uitgebreider worden gemotiveerd wat de bijdrage van investeringen in niet-kernactiviteiten is ten opzichte van een aantal jaren geleden.

Een gebrek aan goed toezicht door de Raden van Commissarissen van corporaties wordt vanuit de overheid als één van de oorzaken genoemd van de ontstane misstanden bij enkele corporaties. Hierdoor neemt de druk op de Raad van Commissarissen van woningcorporaties toe. Het gevolg is dat zij soms worstelen met de invulling van hun toezichthoudersrol. Volgens de directeur-bestuurders moet er een duidelijk onderscheid blijven tussen het besturen van de corporatie en het houden van toezicht door de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen heeft een grote invloed op het functioneren van de Raad van Bestuur en daarmee ook op de gewenste outsourcebeslissing. Verwacht wordt dat de Raad van Commissarissen het advies van de Raad van Bestuur over een eventuele strategische outsourcebeslissing zal overnemen en dus ook de voorkeur voor outsource-optie 2 heeft.

Conclusie: Propositie 5 wordt geïllustreerd. Er wordt verwacht dat de Raad van Commissarissen het advies over een strategische outsourcebeslissing van de Raad van Bestuur overneemt en zodoende kiest voor outsource-optie 2.

Conclusie ten aanzien van propositie 5

- De Raad van Commissarissen heeft een grote invloed op het functioneren van de Raad van Bestuur en daarmee op de strategische outsourcebeslissing.
- Verwacht wordt dat de Raad van Commissarissen het advies van de Raad van Bestuur over de strategische outsourcebeslissing zal overnemen en daarmee kiest voor outsource-optie 2.

Overige bevindingen ten aanzien van propositie 5

- Vanuit de overheid is er een toenemende druk op de taakinfilling van de Raad van Commissarissen van woningcorporaties.

Propositie 6: De operationele medewerkers van woningcorporatie hebben een positieve invloed op de keuze om niet-kernactiviteiten niet te outsourcen.

Om propositie 6 al dan niet te illustreren is gebruik gemaakt van de interviews van de directeur-bestuurders en van de middenmanagers.

Verwacht wordt dat de operationele medewerkers van voornamelijk de grotere woningcorporaties voorstander zijn van het zelf uitvoeren van de niet-kernactiviteiten. Zij willen de huidige situatie behouden. Daarbij zijn de interne medewerkers ervan overtuigd dat zij met een interne uitvoering van de niet-kernactiviteiten voor een betere dienstverlening kunnen zorgen dan een externe (commerciële) partij (zie ook propositie 2). De woningcorporaties met geringe niet-kernactiviteiten hebben de dienstverlening al geoutsourcet.

Door lastenverzwaringen vanuit de overheid (o.a. de verhuurdersheffing) kunnen woningcorporaties minder investeren in nieuwbouw en onderhoud van woningen. Corporaties zijn daarnaast genoodzaakt te bezuinigen op de bedrijfsvoeringskosten. Regelmatig worden door de bezuinigingen arbeidscontracten voor bepaalde tijd niet verlengd en worden er geen nieuwe mensen aangenomen. Hierdoor is er een gebrek aan nieuw en vaak jong personeel dat voor de benodigde vernieuwing in de bedrijfsvoering kan zorgen. Bestaande corporatiemedewerkers hebben vaak een lang dienstverband en hebben veel ervaring, maar kunnen soms moeilijk mee met de benodigde veranderingen die bij een efficiëntere bedrijfsvoering vereist worden. Verwacht wordt dat corporatiemedewerkers tegen outsourcing zijn, omdat ze hiermee de kans lopen hun baan of bepaalde arbeidsvoorwaarden te verliezen.

Conclusie: Propositie 6 wordt geïllustreerd; verwacht wordt dat medewerkers van woningcorporaties voor het behouden van de niet-kernactiviteiten zijn.

Conclusie ten aanzien van propositie 6

- Medewerkers van woningcorporaties verwachten zelf voor een betere dienstverlening te kunnen zorgen dan dat een externe partij dit kan en zijn daarom tegen outsourcen.
- Verwacht wordt dat medewerkers van woningcorporaties tegen outsourcen zijn, vanwege de angst om hun baan te verliezen.

Overige bevindingen ten aanzien van propositie 6

- Door recente inkrimping van arbeidsplaatsen bij woningcorporatie en het gebrek aan natuurlijk verloop komt er weinig tot geen nieuw en jong personeel in de sector die voor benodigde vernieuwing en innovatie kan zorgen.

Propositie 7: Veranderende wet- en regelgeving heeft een positief effect op de keuze om niet-kernactiviteiten geheel te outsourcen.

Om deze propositie al dan niet te illustreren is gekeken naar de brondocumentatie uit dit onderzoek. Daarnaast is in de interviews gekeken naar de antwoorden die betrekking hebben op de veranderende wet- en regelgeving en is gebruik gemaakt van de resultaten van de controletabel die is ingevuld als afsluiting van de interviews.

Wet- en regelgeving gaat vaak vooraf aan interne veranderingen

Uit documentatieonderzoek over de 5 cases blijkt dat een veranderende wet- en regelgeving regelmatig vooraf gaat aan interne veranderingen. Interne veranderingen volgen vaak binnen 1 tot 2 jaar op veranderende wet- en regelgeving. De conclusie is gerechtvaardigd dat de sector woningcorporaties sterk gereguleerd is. Tevens blijkt dat met name de laatste 5 jaar (vanaf 2009) er een sterke toename is in veranderende wet- en regelgeving. Politieke coalities en stromingen zijn de laatste jaren sterk gewijzigd, waardoor er te weinig sprake is van continuïteit ten aanzien van regelgeving voor woningcorporaties. De sector heeft dan ook te maken met een sterk turbulent extern klimaat. Die turbulentie heeft mede te maken met het politieke moment.

In de interviews wordt aangegeven dat het blijven voldoen aan de wet- en regelgeving een randvoorwaarde is voor het financieel voortbestaan van corporaties. Wet- en regelgeving kan corporaties bij het niet voldoen aan de maatschappelijke volkshuisvestingstaak sancties opleggen

met als gevolg dat geborgde leningen niet meer verstrekt worden. Geborgde leningen zijn het strategische concurrentievoordeel dat corporaties hebben ten opzichte van marktpartijen en stelt corporaties in staat de sociale volkshuisvestingstaak te vervullen.

Bij vier van de vijf cases wordt er tussen de directeur-bestuurders en de managers van dezelfde corporaties verschillend gedacht over de outsourcevoorkeur vanuit wet- en regelgeving. De directeur-bestuurders verwachten voornamelijk dat er een voorkeur is voor het geheel outsourcen van de niet-kernactiviteiten. Dit staat contrair ten opzichte van de opvattingen van de twee managers van de grootste woningcorporatie. Zij verwachten dat de corporaties de niet-kernactiviteiten niet hoeven te outsourcen. Vanuit de interviews kan dit verschil verklaard worden. De managers hebben hun antwoord voornamelijk gebaseerd op de conceptnovelle, die door Minister Blok gepresenteerd is. Hierin is opgenomen dat corporaties de keuze hebben de niet-kernactiviteiten boekhoudkundig (optie 1 - niet te outsourcen) of juridisch te splitsen (optie 2 of 3 – gedeeltelijk of geheel te outsourcen). De directeur-bestuurders hebben hun antwoord voornamelijk gebaseerd op de verwachte voorkeur vanuit wet- en regelgeving en in mindere mate op het feit dat corporaties zelf een strategische keuze mogen maken voor het wel of niet outsourcen.

Opvallend is dat de directeur-bestuurders in tegenstelling tot de verwachte voorkeur vanuit wet- en regelgeving zelf voornamelijk de voorkeur hebben voor een gedeeltelijke outsourcing (case 1, 2, 3 en 5). Hieruit is een advies af te leiden van de directeur-bestuurders ten aanzien van wet- en regelgeving op het gebied van outsourcen. Zij kunnen zich vinden in een scheiding van activiteiten, maar verwachten betere financiële- en dienstverlenende prestaties te kunnen behalen met een minder vergaande vorm van outsourcing. Zowel de geïnterviewde managers als ook de directeur-bestuurders vrezen dat een te enge taakopvatting van corporaties ten koste gaat van de leefbaarheid van woonwijken in Nederland (zie ook beantwoording propositie 1 t/m 3).

Conclusie: Propositie 7 wordt deels geïllustreerd. Verwacht wordt dat de overheid de voorkeur voor outsourceoptie 3 heeft, maar middels wet- en regelgeving de outsourcekeuze aan de corporaties overlaat.

Conclusie ten aanzien van propositie 7

- Directeur-bestuurders verwachten in tegenstelling tot de middenmanagers vaak een voorkeur van geheel outsourcen (optie 3) vanuit wet- en regelgeving.

Overige bevindingen ten aanzien van propositie 7

- De sector van woningcorporatie is sterk gereguleerd. Wet- en regelgeving gaat vaak vooraf aan interne veranderingen.
- Verwacht wordt dat wet- en regelgeving de keuze voor outsourcing van niet-kernactiviteiten aan corporaties zelf over laat.

Propositie 8: Stakeholders hebben een positief effect op de keuze om niet-kernactiviteiten geheel te outsourcen.

Om propositie 8 al dan niet te illustreren, is voornamelijk gebruikt gemaakt van de antwoorden uit de interviews met directeur-bestuurders. Vanuit de interviews blijkt namelijk dat de directeur-bestuurders nauwer contact hebben met de stakeholders dan de midden managers.

Vanuit de overlegwet (overheid, 2014) zijn corporaties verplicht met stakeholders te overleggen over zaken die van belang zijn voor huurders. Daarnaast hebben stakeholders het recht een voordracht voor tenminste twee van de leden van de raad van commissarissen (Bbsh, 2014) te doen.

Vanuit de interviews wordt aangegeven dat de stakeholders in de meeste gevallen niet denken in een onderscheid tussen kern-activiteiten en niet-kernactiviteiten (case 1, 3, 4 en 5). De vraag naar de verwachte outsourcevoorkeur van de stakeholders wordt zeer divers beantwoord. De geïnterviewden geven aan het moeilijk te vinden om dit voor deze groep in te schatten. Ook het verwachte resultaat van de outsourcevoorkeur van de stakeholders blijkt moeilijk in te schatten en varieert van een verwachte betere dienstverlening van de corporatie bij outsource-optie 1 tot een beter financieel resultaat op de lange termijn bij volledige outsourcing.

Er wordt bij de samenstelling van de vertegenwoordigers geen criterium gesteld ten aanzien van de soort woning die zij huren van de corporatie. Bij een aantal stakeholders wonen de vertegenwoordigers in de duurdere huurwoningen van de corporatie – de niet-kernwoningen. Bij case 5 woont zelfs de meerderheid van de stakeholders in een niet-kernwoning. De stakeholders die in duurdere huurwoningen wonen, zijn vaak mondiger en weten zich beter te manifesteren. Het risico van vertegenwoordigers die woonachtig zijn in niet-kernwoningen is, dat de belangen van de kerndoelgroep niet voldoende behartigd worden.

Een ander zorgpunt over de samenstelling van de stakeholders die in alle cases geuit wordt, is dat de samenstelling vaak geen goede afspiegeling is van de gemiddelde huurder van de corporatie. De stakeholders hebben vaak een hoge gemiddelde leeftijd van zeventig tot tachtig jaar oud en zijn voornamelijk autochtoon. In een aantal cases heeft dit tot gevolg dat de stakeholders maar beperkt invloed hebben op besluitvorming van de woningcorporatie en dus ook op een eventuele outsourcebeslissing. Andere corporaties geven aan dat ze naast de formeel wettelijk geregelde participatievorm gebruik maken van andere waardevolle participatievormen met de huurders. Dit heeft vaak een projectmatig karakter en is minder formeel geregeld, maar minstens zo waardevol.

Conclusie: Propositie 8 wordt niet geïllustreerd.

Conclusie ten aanzien van propositie 8

- Corporaties hebben geen duidelijk beeld van de verwachte outsourcevoorkeur van stakeholders.
- Stakeholders blijken (nog) niet bezig te zijn met de discussie wel of niet outsourcen van niet-kernactiviteiten van woningcorporatie.

Overige bevindingen ten aanzien van propositie 8

- Binnen de samenstelling van stakeholders wordt geen onderscheid gemaakt tussen huurders uit kern- of niet-kernwoningen.
- De samenstelling van belangenhouders is geen goede afspiegeling van de gemiddelde huurder. Hierdoor loopt men het risico dat belangen van de kerndoelgroep onvoldoende behartigd worden.
- Een aantal corporaties maakt gebruik van waardevolle aanvullende participatievormen naast de wettelijk verplichte vorm.

7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek beschreven. Vervolgens worden managementimplicaties beschreven. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

7.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

Om de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek te beantwoorden, worden hierna eerst de geformuleerde deelvragen beantwoordt.

1. *Wat zijn niet-kernactiviteiten van een non-profitorganisatie?*

Het onderscheid tussen kern- en niet-kernactiviteiten is voor iedere onderneming anders. De kernactiviteiten geven invulling aan de missie van een bedrijf (Quinn, 1999). Indien activiteiten niet ingedeeld wordt bij de kernactiviteiten houdt dat niet in dat ze onbelangrijk zijn. Niet-kernactiviteiten kunnen belangrijke strategische elementen bevatten of ontwikkelen die een basis voor het succes van de kernactiviteiten vormen (Heikkilä et. al., 2002). Het in kaart brengen van de kernactiviteiten kan een organisatie helpen zich te richten op de belangrijkste strategische richtpunten die de organisatie in stand moet houden (Prahalad & Hamel, 1990).

De activiteiten waar een woningcorporatie zich op moet richten staan beschreven in het Besluit Beheer Sociale-Huursector (BBSH). Dit zijn brede kaders waarmee woningcorporaties de mogelijkheid hebben om hier zelf invulling aan te geven. In de afgelopen 5 jaar kwam er meer kritiek op de "vrije" rol van woningcorporaties. Deze "vrije" rol leidde bij een aantal woningcorporaties tot sterk competitief gedrag en ongewenst gedrag bij bestuurders (de Jong et. al. 2013). De huidige regering (juli 2014) wil de taken van woningcorporaties terugbrengen tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en bepaald maatschappelijk onroerend goed (Rijksoverheid 2014). Alle overige activiteiten werden beschouwd als niet-kernactiviteiten.

Van een aantal van de niet-kerntaken wordt gevonden dat de woningcorporatie bij investeringen in niet-kern vastgoed een belangrijke volkshuisvestelijke taak heeft die bijdraagt aan de kerntaak van de woningcorporatie (case 1 t/m 5). Verwacht wordt dat marktpartijen niet bereid zijn te investeren in de sociaal zwakkere wijken, waardoor de gewenste differentiatie ontstaat die leefbaarheid in de wijken bevordert. De investeringen in niet-kernactiviteiten moeten dus wel in relatie staan tot de kernactiviteiten en mogen geen financieel risico vormen voor de woningcorporatie.

2. *Welke factoren zijn van invloed op de strategische-outsourcingbeslissing?*

De Raad van Bestuur van een non-profit organisatie is eindverantwoordelijk voor de beslissingen van de organisatie. De Raad van Bestuur heeft te maken met een aantal interne factoren zoals het managementteam die beslissingen van het bestuur uitvoert maar ook strategische wijzigingen initieert en de Raad van Commissarissen die veelal de besluitvorming van het bestuur moet goedkeuren (Maasen & van den Bosch, 2011). Het bestuur is bepalend en eindverantwoordelijk over de te nemen strategische beslissingen van de organisatie en heeft niet alleen grote invloed op de beslissingen maar ook op de uitvoering van die beslissingen. Omgevingsfactoren kunnen voornamelijk bij non-profitorganisaties een grote invloed hebben op de beslissing om bepaalde activiteiten te outsourcen. Politieke druk heeft een onmiskenbaar grote invloed op de non-profit organisaties voor outsourcingbeslissingen (Kremic, 2006). Politieke druk wordt vaak gevoed door de publieke opinie. De stakeholders van woningcorporaties blijken echter weinig invloed te hebben op de outsourcing-afweging.

3. Wat betekent outsourcen van niet-kernactiviteiten in een non-profitorganisatie?

Outsourcing wordt gedefinieerd als het uitbesteden van een deel van de interne bedrijfsactiviteiten aan externe partijen (Engle, 2002). Er zijn drie hoofdmotieven voor outsourcing te onderscheiden: motieven vanuit het kostenaspect, strategische- en politieke motieven (Kremic et. al. 2006). Outsource-beslissingen bij non-profit organisatie zijn meestal door politieke sturing beïnvloed (Kakabadse en Kakabadse, 2000a). Met outsourcing wordt veelal een verbetering van de financiële performance beoogd. Andere mogelijke voordelen van outsourcen zijn een bevordering van de flexibiliteit, het elimineren van bureaucratie en het toespitsen op de kernactiviteiten. Veel outsourcepraktijken mislukken echter: prestaties vallen tegen, kostenbesparingen blijven uit of er is sprake van een verlies aan kennis en innovatiekracht. Daarnaast verliezen veel bedrijven grip of toezicht op het geoutsourcete deel. (Belcourt, 2006).

Er kunnen verschillende outsourceopties van kern- en niet-kernactiviteiten onderscheiden worden. Er zijn drie hoofdvormen: ten eerste een interne splitsing (administratieve splitsing), ten tweede een gedeeltelijke splitsing (juridische: een fysieke splitsing met outsourcing van de dienstverlening en of een deel van het eigendom) en ten derde een volledige splitsing. (het volledig afstoten van het niet-kernbezit).

De woningcorporaties in dit onderzoek verwachten dat met een gedeelde outsourcing (optie 2) de hiervoor genoemde voordelen kunnen worden gerealiseerd en de genoemde nadelen kunnen elimineren. Er wordt belang gehecht aan een nauwe samenwerkingsrelatie met de outsource-partner om te waarborgen dat de niet-kernactiviteiten voldoende blijven bijdragen aan de kernactiviteiten van de woningcorporaties.

4. Wat wordt verstaan onder financiële performance op lange termijn met betrekking tot de outsource-optie?

Door minister Blok (2014) is aangekondigd dat woningcorporaties vanaf 1-1-2015 in de financiële jaarverslaglegging een splitsing moeten maken tussen DAEB- en niet-DAEB activiteiten, in dit onderzoek ook wel kern- en niet-kernactiviteiten genoemd. Met deze splitsing zijn woningcorporaties en de toezichthouders beter in staat om de financiële prestaties van deze twee werkgebieden te onderscheiden.

Met outsourcing wordt vaak een efficiëntere bedrijfsvoering en kostenbesparing beoogd. (Slater & Olson, 1997). Een voordeel bij outsourcing kan ontstaan als een externe partij in staat is gelijke of betere prestaties te leveren na het incalculeren van extra overhead, winst- en transactiekosten, dan het uitvoeren in eigen beheer (Bers, 1992; Harler, 2000). Het outsource-voordeel wordt vaak gehaald uit specialisatie en schaalvergroting (Quinn et al., 1990a,b).

Investerings in niet-kernactiviteiten zijn financieel gezien risicovoller dan investeringen in kernactiviteiten. Daartegenover staan wel (hogere) rendementsmogelijkheden bij niet-kernactiviteiten welke onrendabele investeringen van kernactiviteiten kunnen dekken. Doordat een meerderheid van de niet-kernactiviteiten voor de prijsdalingen op de woningmarkt zijn gerealiseerd, wordt met geheel outsourcen (optie 3) een negatief effect op de financiële performance verwacht. Met een gedeeltelijke outsourcing (optie 2) wordt een positief effect op de financiële performance verwacht door synergievoordelen en efficiëntere bedrijfsvoering.

5. Wat wordt verstaan onder dienstverlenende performance?

Resultaatgebieden als marktaandeel, klantwaardering, naamsbekendheid en klantenbinding zijn belangrijke niet-financiële prestaties, zeker voor non-profit organisaties (Kaplan & Norton (1992). De niet-financiële aspecten zijn de reflectie van de klant- en innovatieperspectieven, die essentieel zijn voor het voortbestaan van een onderneming (Hafeez et. al., 2007).

Uit de interviews komt naar voren dat de medewerkers die de niet-kernactiviteiten uitvoeren vaak als voorbeeld dienen voor de medewerkers van de kernactiviteiten. De commerciële en klantgerichte aanpak bij de niet-kernactiviteiten hebben vaak een positief effect op de kernactiviteiten van de woningcorporatie. Bij gehele of gedeeltelijke outsourcing wordt het risico gelopen dat het lerend effect verloren gaat. Binnen kleine woningcorporaties is te weinig specifieke kennis aanwezig of speelt het kostenaspect door de kleinschaligheid een rol. Verwacht wordt dat een externe partij dienstverlening over het algemeen goed kan waarborgen. Om de dienstverlening te waarborgen en de kennisoverdracht te realiseren is een nauwe samenwerkingsrelatie essentieel.

De centrale onderzoeksvraag uit hoofdstuk 1 van dit onderzoek luidt als volgt:

‘Welke factoren beïnvloeden de keuze uit de outsource-opties van niet-kernactiviteiten en wat is de invloed van deze keuze op de dienstverlening aan de kerndoelgroep en de lange termijn financiële performance van een non-profitorganisatie?’

Uit dit onderzoek blijkt dat non-profitorganisaties - in dit geval de hier onderzochte woningcorporaties - op zoek zijn naar een goede vorm om de niet-kernactiviteiten van de kernactiviteiten te splitsen. Woningcorporaties zijn sterk gereguleerde organisaties. De overheid heeft een dwingende rol door middel van wet- en regelgeving over de taakinvulling van woningcorporaties en wil dat er meer focus komt op de kernactiviteiten. Uit de interviews komt naar voren dat de Raad van Commissarissen de richtlijnen vanuit wet- en regelgeving volgt en dit toetst aan de strategische-outsourcebeslissing van de Raad van Bestuur. Als de outsource-voorkeur van de Raad van Bestuur past binnen de wet- en regelgeving is het de verwachting dat de Raad van Commissarissen de keuze zal ondersteunen. De RvB is daarmee leidend in de outsource-voorkeur en laat zich hierbij adviseren door het middenmanagement. De medewerkers hebben een adviserende rol naar het middenmanagement. Uit de interviews komt naar voren dat de stakeholders nauwelijks onderscheid maken tussen kern- en niet-kernactiviteiten. Daarnaast is de samenstelling van de huurdersbelangenverenigingen vaak geen goede representatie van de gemiddelde huurder. Dat zorgt er mede voor dat de stakeholders weinig invloed hebben op de outsource-beslissing.

Uit de interviews komt naar voren dat men met een gedeelde outsourcing van niet-kernactiviteiten de beste performance verbetering verwacht. Veelal wordt verwacht dat met gedeelde outsourcing zowel de lange termijn financiële als ook de dienstverlenende performance kan worden verbeterd.

Box 7.1 – Samenvatting van de kernbevindingen

1. De Raad van Bestuur heeft een cruciale en beslissende rol in de strategische-outsourcebeslissing.
2. Het middenmanagement en (in mindere mate) de medewerkers hebben een adviserende rol ten opzichte van de Raad van Bestuur met betrekking tot de strategische-outsourcebeslissing.
3. De Raad van Commissarissen is vanuit de toezichhouders rol in toenemende mate kritisch op uitvoering en de bijdrage van niet-kernactiviteiten en heeft een grote invloed op de Raad van Bestuur.
4. Wet- en regelgeving gericht op woningcorporaties heeft een dwingende rol op woningcorporaties en een sturende rol op de outsource-beslissing van niet-kernactiviteiten.
5. De stakeholders, zoals de huurdersbelangenverenigingen, zijn nauwelijks van invloed op de strategische-outsourcebeslissing van niet-kernactiviteiten.
6. Met het gedeeltelijk outsourcen van de niet-kernactiviteiten (outsource-optie 2) worden betere dienstverlenende prestatie en lange termijn financiële prestaties verwacht.
7. Vanaf 2010 is er een toename in veranderingen van interne en externe factoren. De interne factoren lijken hierbij reactief te veranderen op aanpassingen in wet- en regelgeving.

7.2 Bijdrage aan de theorie

In de bestaande managementliteratuur is relatief veel geschreven over de verwachte voor- en nadelen van strategische outsourcebeslissingen. De meeste bestaande theorieën zijn gericht op profit-organisaties. Over de outsourcebeslissingen van non-profitorganisatie is weinig bekend (Kremic et. al., 2006). Dit onderzoek bevestigt bestaande theorieën dat outsourcebeslissingen binnen non-profitorganisaties veelal politiek gedreven zijn. Dit onderzoek geeft inzicht in de invloed en verwachte outsourcevoorkeur van interne en externe factoren (Raad van Bestuur, Managementteam, Organisatiefactoren, Raad van Commissarissen, Stakeholders en Wet & Regelgeving). Iedere non-profitorganisatie heeft in meer of mindere mate te maken met deze factoren. De mate van invloed van deze factoren en de verwachte voorkeur van de outsourcevoorkeur is niet eerder onderzocht en biedt nieuwe inzichten.

Bestaande literatuur toont aan dat veel outsourcebeslissingen voornamelijk op de korte termijn een verbetering in de financiële performance leveren (Kumar et. al, 2007, Quinn, 1999). Over de financiële performance op de lange termijn bij outsourcebeslissingen is weinig bekend. Uit dit onderzoek blijkt dat de outsourcevorm waarvoor gekozen wordt een grote rol speelt op de te verwachte financiële performance op de lange termijn. Met het gedeeltelijk outsourcen verwacht men de potentiële risico's van outsourcen die in de literatuur worden onderschreven, namelijk het verliezen van: controle, kennis en innovatie, te kunnen ondervangen. Ook de dienstverlening blijkt een directe invloed te hebben op de voorkeurskeuze van de outsourcebeslissing. Met geheel outsourcen van niet-kernactiviteiten verwacht men negatieve gevolgen voor de dienstverlenende en financiële performance op de lange termijn.

7.3 Aanbevelingen & Managementimplicaties

In deze paragraaf worden aanbevelingen voor toepassing of verdere uitwerking in de praktijk en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven.

Aanbevelingen voor de praktijk

Outsource de dienstverlening van niet-kernactiviteiten van woningcorporaties voor een verbetering van de financiële én dienstverlenende prestaties van deze activiteiten. De meest geschikte outsourcevorm is het oprichten van een joint-venture middels een externe BV of met een outsourcepartner. Door het bundelen van niet-kernactiviteiten van collega-corporaties in het werkgebied wordt schaalgrootte bereikt waardoor woningcorporaties synergievoordelen kunnen behalen.

Maak goede afspraken en zorg voor een zeer nauwe samenwerking met de outsourcepartner door gedeelde belangen aan te gaan, bijvoorbeeld een winstdeling. Een goede samenwerking kan er tevens voor zorgen dat de niet-kernactiviteiten op de goede manier blijven bijdragen aan de kernactiviteiten van de woningcorporatie.

Betrek medewerkers van de woningcorporaties bij de outsourcebeslissing en outsource-overgang, behoud daarbij de juiste mensen in de geoutsourcete entiteit. Het behouden van kennis over de corporatie is essentieel voor een succesvolle outsourcing.

Zorg voor een goede samenstelling met de juiste afspiegeling van belangenhouders. Naast de formeel wettelijk verplichte vorm (wet overleg huurder-verhuurder) kunnen projectmatige vormen van participatie een grote bijdrage leveren aan de dienstverlening van woningcorporaties.

Stel een strategisch plan op om de niet-kernactiviteiten die ver van de missie van woningcorporaties staan en geen bijdrage leveren aan de kernactiviteiten om deze activiteiten geheel af te stoten. Maak daarbij gebruik van asset-management waarmee je het optimale rendement uit je niet-

kernactiviteiten haalt, dat kan bijvoorbeeld middels de opgerichte joint-venture van de niet-kernactiviteiten.

Box 7.3 – Managementimplicaties

1. Breng de niet-kernactiviteiten in kaart en beschrijf welke toegevoegde waarde deze activiteiten in financiële- en dienstverlenende zin hebben voor de kernactiviteiten.
2. Splits de niet-kernactiviteiten van de kernactiviteiten door (ten minste) de dienstverlening te outsourcen.
3. Zorg voor een nauwe samenwerkingsrelatie met de outsource-partner en creëer een wederzijds belang.
4. Betrek medewerkers proactief bij de outsource-uitvoering en draag kennis en ervaring over.
5. Zorg voor een goede samenstelling en afspiegeling van belangenhouders voor de kernactiviteiten en betrek hen bij de outsourcebeslissing van niet-kernactiviteiten.

7.4 Beperkingen en toekomstig onderzoek

In deze paragraaf worden de belangrijkste beperkingen van dit onderzoek beschreven en worden aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

De resultaten en bevindingen in dit onderzoek leveren een bijdrage aan de strategische outsourcebeslissing van niet-kernactiviteiten binnen non-profit organisaties. Het literatuuronderzoek heeft zich toegespitst op de outsource-afwegingen van non-profitorganisaties. Het empirische onderzoek heeft plaatsgevonden in de sector woningbouwcorporaties. De resultaten zijn niet één op één over te nemen ten behoeve van de strategische outsourcebeslissing van andere non-profit organisaties. In vervolgonderzoek zou een vergelijking gemaakt kunnen worden met de strategische outsourcebeslissingen van andere non-profit sectoren om te toetsen of de resultaten te generaliseren zijn voor non-profitorganisaties in het algemeen.

De definitie van het onderscheid tussen kern- en niet-kernactiviteiten die gebruikt is in dit onderzoek werd voorafgaand aan de interviews uitgelegd. Dit kan er toe leiden dat de respondenten zonder deze uitleg zelf een andere interpretatie van kern- en niet-kernactiviteiten hadden en daarmee anders hadden geantwoord. Met de eerder genoemde werkwijze zijn de nuancerings zoveel mogelijk ondervangen.

In het onderzoek is uitsluitend aandacht besteed aan het outsourcen van niet-kernactiviteiten. In een aantal cases komt naar voren dat ook outsourcen van kernactiviteiten een overweging kan zijn voor woningcorporaties in de zoektocht naar een efficiëntere bedrijfsvoering. Vervolgonderzoek kan zich richten op de outsourcebeslissing van activiteiten onafhankelijk van kern- of niet-kernactiviteiten.

Voor dit onderzoek zijn 5 van de 376 woningcorporaties in Nederland onderzocht (CFV, 2013). Hoewel de caseselectie zorgvuldig tot stand is gekomen, is de selectie te klein om uitspraken te generaliseren voor de gehele populatie. De diepte van het onderzoek middels de cases zorgt echter voor een goed beeld over de strategische outsource-afwegingen. De groep van woningbouwcorporaties met minder dan 5.000 verhuureenheden is uitgesloten van dit onderzoek. In deze groep bevinden zich 243 van 376 woningcorporaties, maar wat betreft verhuureenheden vertegenwoordigt deze groep minder dan 20% van de sector. In dit onderzoek is verondersteld dat corporaties met minder dan 5.000 verhuureenheden een te geringe omvang van niet-kerneenheden hebben om een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan de resultaten van dit onderzoek.

Verwacht wordt dat de resultaten en conclusies wel bij kunnen dragen aan de strategische outsourcebeslissing voor corporaties met minder dan 5.000 verhuureenheden.

Binnen de groep woningcorporaties met 5.000 tot 10.000 eenheden is slechts één case geselecteerd in plaats van de twee zoals bij de groepen middelgrote en grote woningcorporaties. Hierdoor kon de case niet vergeleken worden met een case van dezelfde omvang van verhuureenheden. Desondanks levert de case aan het onderzoek een waardevolle bijdrage. In vervolgonderzoek zou een uitgebreidere selectie van de cases genomen kunnen worden, waarbij bijvoorbeeld de kleine corporaties met 0 tot 5.000 worden meegenomen. Ook zou een grotere steekproef genomen kunnen worden, gekoppeld aan kwantitatief onderzoek middels enquêtes.

In dit onderzoek zijn de drie hoofdvormen van outsource-opties beschreven. De hoofdvorm optie 2, gedeeltelijke outsourcing, is een brede vorm met tal van mogelijke varianten die in dit onderzoek niet nader zijn gespecificeerd. In de resultaten en conclusies staat wel beschreven wat de gewenste variant is van de respondenten bij outsource-optie 2. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op 'welke variaties van outsourceoptie 2 bestaan er' theoretisch gezien of in de praktijk? Wat zijn good practices?

Er zijn in dit onderzoek vanuit de literatuur een aantal factoren/actoren benoemd die van invloed kunnen zijn op de outsourcebeslissing van een woningcorporatie. Er zijn mogelijk meer factoren/actoren van invloed op de outsourcebeslissing. In meerdere cases kwam bijvoorbeeld naar voren dat de gemeenten uit het betreffende werkgebied van de woningcorporatie actoren zijn die van invloed kunnen zijn op de outsourcebeslissing van de woningcorporatie.

De interviews zijn afgenomen bij de directeur-bestuurders en bij de middenmanagers van de woningcorporaties. In de interviews is gevraagd naar de eigen outsourcevoorkeur en die van de overig benoemde factoren/actoren. Aan het eind van het onderzoek zijn de voorkeuren getoetst middels een vragenlijst. De verwachte voorkeur van de andere factoren/actoren betreffen interpretaties van de geïnterviewden over de verschillende factoren/actoren en kunnen in werkelijkheid afwijken. In vervolgonderzoek zouden de sleutelfiguren van de factoren en actoren die niet geïnterviewd zijn in dit onderzoek ook geïnterviewd kunnen worden.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een context die parallel liep aan de parlementaire enquête woningcorporaties (2014). De antwoorden van de geïnterviewden kunnen zijn beïnvloed door discussies over de taakopvatting van woningcorporaties die aan de orde zijn geweest in deze parlementaire enquête.

In het onderzoek is gevraagd naar de verwachte verbetering van de outsource-optie voorkeur van de respondent. Een verbetering in de dienstverlenende en/of lange termijn financiële performance van de woningcorporatie. Omdat het om een perceptie van de verbetering gaat, kan niet worden vastgesteld of de verwachte verbetering bij de outsource-voorkeur ook behaald kan worden. Aanbevolen wordt om dit onderzoek ook vanuit bedrijfseconomisch perspectief uit te voeren om daarmee in kaart te brengen wat potentiële financiële voordelen of nadelen zijn van de verschillende outsource-opties.

Literatuurlijst

- Alexander, M. and Young, D. (1996), "Strategic outsourcing", Long Range Planning, Vol. 29 No. 1, pp. 116-9. Eisele, 1994
- Arias-Aranda, Daniel, Oscar F. Bustinza, and Vanesa Barrales-Molina. "Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms." *The Service Industries Journal* 31.11 (2011): 1849-1870.
- Arvanitis, S. and Loukis, E.N., (2013) Outsourcing and firm performance—a comparative study of Swiss and Greek firms Oxford Journals, Economics & Social Sciences, Industrial and Corporate Change, Volume 22, Issue 3, Pp. 771-806.
- Avery, G. (2000), "Outsourcing public health laboratory services: a blueprint for determining whether to privatize and how", Public Administration Review, Vol. 60 No. 4, pp. 330-7.
- Barthelemy, Jerome. The seven deadly sins of outsourcing. The Academy of Management Executive 17.2 (2003) 87-98.
- Belcourt, Monica. Outsourcing - The benefits and the risks. Human resource management review 16.2 2006 269-279.
- 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
- Bin Jiang, Gregory V. Frazier, Edmund L. Prater, (2006) "Outsourcing effects on firms' operational performance: An empirical study", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26 Iss: 12, pp.1280 - 1300
- Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *The Executive*, 6(1), 7-22.
- Bryman, A & Bell, E. 2007, *Business research methods: Alan Bryman, Emma Bell*, Oxford University Press, Oxford [etc.].
- Conijn, J. (2005). Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing. *Amsterdam, Netherlands: RIGO Research en Advies bv.*
- Conijn, J. (2013). Teulings en de hervorming van de woningmarkt. *I still haven't found what I'm looking for: Op zoek in de stad..* 30, 35.
- CSED (2010) Rapport *Naar een integrale hervorming van de woningmarkt*, Commissie Sociaal-Economisch Deskundigen, Den Haag : SER.
- D'aveni, R. A., & Ravenscraft, D. J. (1994). Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance?. *Academy of management Journal*, 37(5), 1167-1206.
- Engle, Paul. "You can outsource strategic processes." *Industrial Management-Chicago Then Atlanta-* (2002): 13-18.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research*. Sage Publications.

- Fill, Chris, and Elke Visser. The outsourcing dilemma a composite approach to the make or buy decision. *Management decision* 38.1 2000 43-50.
- Frumkin, Peter. *On being nonprofit: A conceptual and policy primer*. Harvard University Press, 2009.
- Gillett, J. (1994), "Viewpoint. The cost-benefit of outsourcing: assessing the true cost of your outsourcing strategy", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 45-7.
- Gilley, K. Matthew, and Abdul Rasheed. Making more by doing less an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management* 26.4 –(2000) 763-790.
- Hakfoort, J., Van Leuvensteijn, M. en Renes, G., 2002. *Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiency*. Centraal Planbureau (CPB), Den Haag.
- Hafeez, Khalid, Naila Malak, and YanBing Zhang. Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process. *Computers & Operations Research* 34.12 (2007)
- Harler, C. (2000), "Opting for outsourcing", *Business Communications Review*, Vol. 30 No. 7, pp. 56-61. Fontes, 2000
- Heikkilä, Jussi, and Carlos Cordon. Outsourcing a core or non-core strategic management decision. *Strategic Change* 11.4 2002 183-193.
- Hoekstra, R.J., Hoogduin, L.H. en Van der Schaar, J., 2012. *Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties*. Eindrapportage 17 december 2012.
- Hubbard, G.M. (1993), "How to make that tough outsourcing decision work for you", *Facilities Design & Management*, Vol. 12 No. 7, pp. 46-9.
- Jong, R. de, 2013. *De Balans Verstoord*. Een rapport over de corporatiesector ten behoeve van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties. In opdracht van Aedes vereniging van woningcorporaties. Aedes. Den Haag.
- Jyoti, Jeevan, and Himani Arora. "Impact of Client–Vendor Relationship on Firm’s Financial Performance: A Study of Outsourcing Firms." *Global Business Review* 14.4 (2013): 691-709.
- Kakabadse, N. and Kakabadse, A. (2000b), "Critical review –outsourcing: a paradigm shift", *The Journal of Management Development*, Vol. 19 No. 8, pp. 670-728.
- Klaas, Brian S., John McClendon, and Thomas W. Gainey. HR outsourcing and its impact The role of transaction costs. *Personnel Psychology* 52.1 1999 113-136.
- Koning, P. en Van Leuvensteijn, M., 2010. *De woningcorporaties uit de verdwijndriehoek*. CPB Document, No 202, March 2010.
- Koolma, H. M., & Gerrichhauzen, L. G. (2011). *Ander leiderschap van corporaties*.
- Kotabe, Masaaki, and Michael J. Mol. "Outsourcing and financial performance: a negative curvilinear effect." *Journal of Purchasing and Supply Management* 15.4 (2009): 205-213.
- Kotler, P. & Andreasen, A.R. (1988). *Strategic Marketing for nonprofit organizations*, *Journal of academic librarianship*, Volume: 14 Issue: 1 Pages: 38-39.

- Kremic, et.al. Outsourcing decision support a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management an international journal* 11.6 2006 467-482.
- Kumar, Sameer, Edgardo C. Aquino, and Elizabeth Anderson (2007). "Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing." *Information, Knowledge, Systems Management* 6.4 (2007): 323-342.
- Lange (de), Justienne ML. "Ondernemerschap binnen sterk gereguleerde organisaties: Een verkennend onderzoek naar het innovatieve vermogen van woningcorporaties in Nederland." (2012).
- Lungescu, C. Dan, Veronica Pampa, and Irina-Iulia Salanta. *OUTSOURCING THE BENEFITS AND THE RISKS. Managerial Challenges of the Contemporary Society* 2 (2011) 270-273.
- 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.
- Marvel, M. K. and Marvel, H. P. (2007), *Outsourcing Oversight: A Comparison of Monitoring for In-House and Contracted Services*. *Public Administration Review*, 67: 521–530. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00734.x
- Mierlo, Johannes Gijsbertus Andreas. *Bureaucratie en bureaucratisering: een theoretische en praktische verkenning van recente ontwikkelingen in de publieke sector en de particuliere sector*. No. 016. 1995.
- Poppo, Laura, and Todd Zenger. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements. *Strategic management journal* 23.8 (2002) 707-725.
- Prahalad, C. K., and Gary Hamel. *The core competence of the corporation* Boston MA 1990 235-256.
- Quinn, J.B. and ;Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing, *Sloan Management Review*; Summer; 35, 4; ProQuest, pg. 43
- Quinn, J.B., (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities, *Sloan management review*, ISSN 0019-848X, Vol. 40, N^o. 4, 1999 , págs. 9-21.
- Roza-van Vuren, M.W., van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W.. (2008). Offshoring strategieën van Nederlandse bedrijven. *Economisch-Statistische Berichten (ESB)*, 628–630.
- Saunders, P. (2004). *Social theory and the urban question*. Routledge.
- Sheehan, C.J. (1993), "Outsourcing continues to serve new markets", *Office*, Vol. 118 No. 3, pp. 46-7.
- Shi, Yuwei. (2007) "Today's solution and tomorrow's problem: the business process outsourcing risk management puzzle." *California Management Review* 49.3 (2007): 27-+.
- Sislian, E. and Satir, A. (2000), "Strategic sourcing: a framework and a case study", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 4-11.
- Smith, B. and Waymack, P. (2000), "Outsourcing on a grand scale", *Health Management Technology*, Vol. 21 No. 7, pp. 18-20. Bers, 1992;
- Snuverink, H.M. (2006), *BBSH achtergronden*. WS wonen, 6 maart 2006

- Tak, A. J. Invloeden van interne en externe actoren en factoren op business modellen bij kleine en middelgrote woningcorporaties: een eerste verkenning. Erasmus Universiteit, 2012.
- Tibor Kremic, Oya Icmeli Tukel, Walter O. Rom, (2006) "Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 Iss: 6, pp.467 – 482
- Van Den Bosch, Frans AJ. "Over de Noodzaak en Wetenschappelijke Uitdagingen van Onderzoek naar Strategische Waarde Creatie van Management Modellen." (2012).
- Verwaal, Ernst, Harry Commandeur, and Willem Verbeke. "Value creation and value claiming in strategic outsourcing decisions: a resource contingency perspective." *Journal of Management* 35.2 (2009): 420-444.
- Walsh, J.F. (1996), "Second generation outsourcing: a fresh look at methodology", *Compensation & Benefits Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 59-62.
- Willcocks, L., Lacity, M. and Fitzgerald, G. (1995), "Information technology outsourcing in Europe and the USA: assessment issues", *International Journal of Information Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 333-51.
- Willcocks, Leslie, et al. IT and business process outsourcing The knowledge potential. *Information Systems Management* 21.3 (2004) 7-15.
- Wolfson, D. J. De woningcorporatie als maatschappelijke onderneming. *Tijdschrift voor Openbare Financien*, 91.
- Wright, L. (2001), "Market viewpoint: outsourcing is a no-claims bonus", *Insurance Brokers' Monthly & Insurance Adviser*, Vol. 51 No. 1, pp. 12-15.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Geraadpleegde wet- en regelgeving:

- Besluit beheer sociale huursector (Bbsh) artikel 7 lid 1 onder e
- EU-besluit, 2009, besluit E2/2005, art. 106 lid 2 VWEU
- Rijksoverheid – wetboek
- Wet overleg huurders-verhuurder
- Woningwet

Geraadpleegde websites:

- http://wetten.overheid.nl/BWBR0009810/geldigheidsdatum_16-08-2014
- <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/artikelen/archief/2009>
- <http://www.computable.nl/artikel/nieuws/outsourcing/pwc-corporaties-omarmen-uitbesteding.html>
- <http://bouwwereld.nl/nieuws/woningcorporaties-moeten-deel-taken-afstoten/>
- [http://www.aedes.nl/content/dossiers/woningwet.xml#Reacties andere partijen](http://www.aedes.nl/content/dossiers/woningwet.xml#Reacties%20andere%20partijen)
- <http://nos.nl/artikel/511757-corporaties-aan-banden-gelegd.html>
- <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/activiteiten-woningcorporaties>
- <http://www.tweedekamer.nl/kamerleden/commissies/pew/>
- www.aedes.nl
- diverse websites van corporaties en interne en externe factoren van case 1t/m5

Bijlagen

Bijlage I Interviewvragen

Opening: ca. 5 min

Fijn dat u wilt meewerken aan dit onderzoek middels dit gesprek. Alvorens te starten met het interview wil ik mij eerst introduceren en iets zeggen over doel en inhoud van het interview. Ik wil het interview graag opnemen voor mijn uitwerkingen. De opname zal uitsluitend gebruikt worden voor de uitwerking en niet verder verspreid worden. Uw deelname zal anoniem verwerkt worden in de resultaten.

Ter afronding van de parttime-opleiding Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit in Rotterdam verricht ik wetenschappelijk onderzoek. Geïnspireerd door de actuele discussie over de juridische- of boekhoudkundige splitsing van DAEB- en niet-DAEB activiteiten binnen Woningcorporatie, doe ik een onderzoek naar de vraag of outsourcing van niet-kernactiviteiten bij woningcorporaties bijdraagt aan het verbeteren van de dienstverlenende- en lange termijn financiële performance van woningcorporaties en welke factoren daarop van invloed zijn.

(definitie niet-kern, refereren aan Minister Blok: Alle niet-DAEB activiteiten, zoals huurwoningen boven de liberaliseringsgrens (€ 699,48), bedrijfsonroerend goed (zonder specifieke maatschappelijke functie), verkoop van het corporatiebezit (commerciële activiteiten).

Introductie

Ter afronding van de parttime-opleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam verricht ik wetenschappelijk onderzoek.

Achtergrond geïnterviewde / introductie:

1. Kunt u kort beschrijven wat uw achtergrond is, wat uw huidige functie is en sinds wanneer u deze functie bekleedt?
(zie gemaakte tijdbalk en brondocumentatie-onderzoek voor specifieke verdieping van de interview vragen).

Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

2. Wat betekenen de missie en visie voor uw organisatie?
3. a. Wat zijn de kernactiviteiten van uw corporatie?
b. Wat zijn de niet-kernactiviteiten?
4. Is er binnen uw bedrijf sprake van een splitsing of scheiding wat betreft werkzaamheden voor kern-/ en niet-kernactiviteiten?
 - a. Hoe is die splitsing vormgegeven?
 - b. Waarom voert u niet-kernactiviteiten uit?

Financiële performance

5. Hoe dragen de niet-DAEB activiteiten bij aan de lange termijn financiële bedrijfsvoering?
6. Zou uw organisatie financieel gezien zonder de Niet-DAEB activiteiten kunnen voortbestaan?
7. Beschouwt u het financiële risicoprofiel van niet-kernactiviteiten hoger, lager of vergelijkbaar ten opzichte van uw kernactiviteiten?

Dienstverlenende performance

8. Vindt u dat er een andere aanpak / werkwijze in klantbenadering nodig is voor de meer commerciële activiteiten binnen uw corporatie?

9. Draagt het uitvoeren (of uitbesteden) van de niet-kerntaken bij aan proces en/of innovatieverbeteringen binnen de rest van uw organisatie?
 - a. Hoe is deze kennisuitwisseling intern of extern georganiseerd?
10. Vindt u dat binnen uw corporatie voldoende kennis en ervaring aanwezig is om de niet-kernactiviteiten uit te voeren?
 - a. Wat doet u om deze kennis op peil te houden en te ontwikkelen?

Factoren

11. Is er veel verloop van personeel binnen uw woningcorporatie?
 - a. Waar is naar verhouding sprake van het grootste verloop: bestuur, management of overige medewerkers?
 - b. Zijn er de afgelopen jaren grote organisatieveranderingen doorgevoerd, waarom en welke?
12. Welke invloed heeft de Raad van Commissarissen op uw bedrijfsvoering?
 - a. Hoe kijkt de Raad van Commissarissen aan tegen uitvoering van niet-kernactiviteiten?
13. Wie behartigt de belangen van uw kern-doelgroep?
 - a. Welke invloed hebben zij op de besluitvorming?
 - b. Hoe kijkt de Belangenorganisatie aan tegen de uitvoering van niet-kernactiviteiten?
14. Op welke wijze gaat uw organisatie om met veranderende regelgeving?
 - a. Welke mogelijke ruimte bestaat er in de wet- en regelgeving om als corporatie te kiezen voor in-house, outsourcing van beheer of geheel afstoten niet-kernbezit?
 - b. Vindt u dat deze regelgeving aangescherpt moet worden en een keuze tussen de outsourceopties afgedwongen moet worden? (betere regelgeving over taak en invulling voor woningcorporatie?)

Vraag 15. Als u een inschatting maakt van de gewenste bedrijfsvoering m.b.t. outsourceopties van de volgende actoren en factoren hoe zou u dat waarderen?
 Verwacht u daarmee de financiële of dienstverlenende performance te verbeteren of beiden?
 Zou u hiervoor onderstaand schema willen invullen?

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur		
Management		
Organisatie (medewerkers)		
Raad van Commissarissen		
Huurdersbelangenvereniging		
Wet- en regelgeving		

Afronding: 10 min

Hebt u nog aanvullingen of wilt u nog iets kwijt?

Samenvatting interview

Indien noodzakelijk kan ik dan later per mail aanvullende vragen aan u stellen?

Membercheck door uitwerking interview te mailen aan betrokkenen

Uiteraard bedanken voor de tijd en moeite!

Operationalisering – interviewvragen ter beantwoording van proposities en onderzoeksvraag

Vraag:	Heeft (deels) betrekking op propositie:	En op outsourceoptie: 1. Niet outsourcen 2. Deels outsourcen of 3. Geheel outsourcen
1	Propositie 3	-
2	Onderzoeksvraag 2	
3	Onderzoeksvraag 2	
4		1,2 of 3
5,6 en 7	Propositie 1	1,2 of 3
8,9 en 10	Propositie 2	1,2 of 3
11	Propositie 3,4 en 6	
12	Propositie 5	
13	Propositie 8	
14	Propositie 7	
15	Propositie 1 t/m 8	1,2 of 3

Bijlage II Cases organogrammen

Note: Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen zijn de organogrammen uit de cases alleen beschikbaar gesteld aan de coach en mee-lezer van dit onderzoek.

Bijlage III Dataverzameling en verwerking vragenlijsten uit interviews (vraag 15)

Verwachte voorkeur outsource-optie

VERWACHTE VOORKEUR OUTSOURCE-OPTIE												
Case I		Case II		Case III		Case IV		Case V				
Taalspr	verzend ID	M	verzend opt ID	M	verzend ID	M	verzend ID	M	verzend ID	M		
1 FRXJ	li	2	2 li	2	2 li	2	2 li	3	2 li	2		
2 Man	mi	3	2 li	2	2 mi	2	2 mi	3	2 li	2		
3 Dlg	mi	1	1 li	1	1 li	1	1 li	1	1 li	1		
4 Bel	li	2	2 li	2	2 li	2	2 li	1	1 li	2		
5 POC	mi	2	2 mi	2	2 mi	2	2 mi	3	2 li	2		
6 W&R	op	3	1 op	3	3 op	3	3 op	3	3 op	3		
Totaal	Totaal ID	M	Totaal ID	M	Totaal ID	M	Totaal ID	M	Totaal ID	M		
1	4	5	2	2	3	1	2	4	2	1		
2	3	5	5	3	4	3	4	0	4	3		
3	0	1	0	1	1	1	4	4	0	1		
4	5	5	12	5	12	5	5	12	5	5		
Totaal	Totaal ID	M	Totaal ID	M	Totaal ID	M	Totaal ID	M	Totaal ID	M	Totaal %	
1	14	23	4	2	3	1	2	4	2	1	14	
2	34	57	5	3	7	4	3	4	0	4	34	
3	13	20	5	3	1	1	4	4	0	3	17	
4	60	100	30	100	12	5	12	5	12	5	60	
Decision Managers												
Totaal	Totaal ID	Tot O	Tot O %	Tot M	Tot M %	Tot M2	Tot M2 %	Totaal groot	total midden	Totaal klein	Totaal klein	
1	14	23	13	10	33	8	33	8	11	7	25%	
2	34	57	57	10	57	18	57	18	11	7	67%	
3	13	20	5	3	10	3	10	3	5	4	8%	
4	60	100	30	100	30	100	24	34	12	12	100%	
Totaal	Totaal ID	Tot O	Tot O %	Tot M	Tot M %	Tot M2	Tot M2 %	Totaal groot	total midden	Totaal klein	Totaal klein	
1	14	23	4	0	33	8	33	8	11	7	25%	
2	34	57	57	10	57	18	57	18	11	7	67%	
3	13	20	5	3	10	3	10	3	5	4	8%	
4	60	100	30	100	30	100	24	34	12	12	100%	
Totaal	Totaal ID	Tot O	Tot O %	Tot M	Tot M %	Tot M2	Tot M2 %	Totaal groot	total midden	Totaal klein	Totaal klein	
Factor	RUB	Man	Dvg	Bel	RUC	WSPR	In %	RUB	Man	Dvg	Bel	RUC
1	0	1	1	4	0	3	2	0	0	0	0	0
2	3	8	2	3	9	3	3	50	80	20	30	30
3	1	1	1	3	1	5	5	10	10	10	10	10
4	10	10	10	10	10	10	10	100	100	100	100	100
Totaal	RUB	Man	Dvg	Bel	RUC	WSPR	In %	RUB	Man	Dvg	Bel	RUC
1	0	1	1	4	0	3	2	0	0	0	0	0
2	3	8	2	3	9	3	3	50	80	20	30	30
3	1	1	1	3	1	5	5	10	10	10	10	10
4	10	10	10	10	10	10	10	100	100	100	100	100
Totaal	RUB	Man	Dvg	Bel	RUC	WSPR	In %	RUB	Man	Dvg	Bel	RUC
1	0	1	1	4	0	3	2	0	0	0	0	0
2	3	8	2	3	9	3	3	50	80	20	30	30
3	1	1	1	3	1	5	5	10	10	10	10	10
4	10	10	10	10	10	10	10	100	100	100	100	100

Combinatie outsourcen en verwachte verbetering in performance

PROJECT: VERBODER SUITBOORD BVE											
Deel systeem	Deel 1	Deel 2	Deel 3	Deel 4	Deel 5	Deel 6	Deel 7	Deel 8	Deel 9	Deel 10	Deel 11
Opdracht	Opdracht	Opdracht	Opdracht	Opdracht	Opdracht	Opdracht	Opdracht	Opdracht	Opdracht	Opdracht	Opdracht
Start	Start	Start	Start	Start	Start	Start	Start	Start	Start	Start	Start
Eind	Eind	Eind	Eind	Eind	Eind	Eind	Eind	Eind	Eind	Eind	Eind
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132
133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156
157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168
169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180
181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192
193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204
205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216
217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228
229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240
241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252
253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264
265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276
277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288
289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300
301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312
313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324
325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336
337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348
349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360
361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372
373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384
385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396
397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408
409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420
421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432
433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444
445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456
457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468
469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480
481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492
493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504
505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516
517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528
529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540
541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552
553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564
565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576
577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588
589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600
601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612
613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624
625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636
637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648
649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660
661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672
673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684
685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696
697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708
709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720
721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732
733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744
745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756
757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768
769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780
781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792
793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804
805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816
817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828
829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840
841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852
853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864
865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876
877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888
889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900

Verwachte voorkeur performance-optie

VERWACHTE PERFORMANCE OPTIE														
Case I		Case II		Case III		Case IV		Case V		Case VI		Case VII		
Factor	verand. dD	M	verand. dD	M	verand. dD	M	verand. dD	M	verand. dD	M	verand. dD	M	verand. dD	M
1)Rugl	M	3	M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2)Man	mi	3	M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3)Org	mi	3	M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4)Eel	M	2	M	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5)Rvc	mi	1	M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6)W&R	gr	1	gr	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Totaal	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13
aantal 1		4		4		4		4		4		4		4
aantal 2		4		4		4		4		4		4		4
aantal 3		4		4		4		4		4		4		4
Totaal	Totaal	11	Totaal	12	Totaal	12	Totaal	12	Totaal	12	Totaal	12	Totaal	12
Totaal	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13
aantal 1		22		22		22		22		22		22		22
aantal 2		22		22		22		22		22		22		22
aantal 3		24		24		24		24		24		24		24
Totaal	Totaal	59	Totaal	59	Totaal	59	Totaal	59	Totaal	59	Totaal	59	Totaal	59
Totaal	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13
aantal 1		8		8		8		8		8		8		8
aantal 2		11		11		11		11		11		11		11
aantal 3		4		4		4		4		4		4		4
Totaal	Totaal	23	Totaal	23	Totaal	23	Totaal	23	Totaal	23	Totaal	23	Totaal	23
Totaal	Totaal	100	Totaal	100	Totaal	100	Totaal	100	Totaal	100	Totaal	100	Totaal	100
Totaal	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13	Totaal	13
aantal 1		1		1		1		1		1		1		1
aantal 2		2		2		2		2		2		2		2
aantal 3		7		7		7		7		7		7		7
Totaal	Totaal	10	Totaal	10	Totaal	10	Totaal	10	Totaal	10	Totaal	10	Totaal	10

Verandering van factoren van de vijf cases opgeteld

cases veranderingen opgeteld		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Intern	RVC 1t/m3	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
	Mong 1t/m3	0	2	0	2	2	1	1	3	4	2
	Organisatie 1t/m3	0	0	0	0	0	1	1	2	4	2
	Rvc 1t/m3	2	0	2	1	3	3	2	4	1	1
subtotaal	1	3	2	3	5	4	5	10	10	6	
Extern	W&R 1t/m3	0	2	0	0	0	2	2	2	2	2
	Bolingenhouders	1	1	1	2	2	1	2	1	0	1
Totaal	4	6	3	5	7	11	12	16	16	12	

Bijlage IV Samenvatting uitgeschreven Interviews

De interviews zijn opgenomen en volledig uitgeschreven. In totaal betreffen de uitwerkingen ca. 60.000 woorden wat overeenkomt met ca. 100 pagina's tekst. Vanwege de omvang van de uitwerking en om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen is er voor gekozen een samenvatting als bijlage in dit onderzoek op te nemen. De chronologische volgorde van de antwoorden kan afwijken van de afgenomen interviews, doordat de samenvatting is ingedeeld op volgorde van de vragenlijst.

Samenvatting interview case 1 – midden manager:

Introductie

Introductie door auteur (zie bijlage 1- interviewvragen)

1. Achtergrond geïnterviewde / introductie:

Ik werk nu 7 jaar... Ik heb 6 jaar geleden, nee 7 jaar geleden in dienst gekomen..... dat was een commercieel klein kantoorje dat de verkopen deed van verschillende woningbouwcorporaties, ik ben in dienst gekomen als makelaar.....

Belangrijk om te weten toen 100% eigenaar was van makelaardij, omdat 15 jaar geleden of 20 jaar geleden, mochten corporaties niet zelf verkopen dat moesten ze uitbestedden, eigenlijk zelfde situatie als wij nu hebben en toen dacht nou dan zetten wij een eigen BV op, maar die konden wij niet draaiende houden door het aantal woningen zelf verkocht, dus toen gingen wij ook woningen van andere corporaties verkopen.

toen ben ik zeg maar verkoop coördinator geworden, dus eigenlijk meer met alle regiokantoren..... gaan sparren en er daarmee voor zorgen dat dat gestroomlijnd is en dat alles op de werkvloer goed verwerkt wordt. Dat hebben wij toen twee jaar gedaan en toen heeft mijn baas vervolgens ontslag genomen, die kon zich toch niet helemaal vinden in de lijn . Toen is de andere directeur... parttime directeur geworden van de BV en toen ben ik manager geworden van de BV en sinds 1 januari ben ik manager verkoop van de stichting.

2. Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

Want per 1 januari zijn wij ook gefuseerd . Dus de BV is er helemaal af en is helemaal ongebracht ...dat is natuurlijk bijzonder want wij hadden eigenlijk iets liggen waarmee we voldoen aan de suggesties die Minister Blok heeft gegeven voor de splitsing, daar voldoen we wel aan, maar de reden dat ze toch hebben gekozen om samen te gaan is om de reorganisatie op een eerlijke manier te laten verlopen, anders zouden de mensen die in de BV zitten een voorrangpositie hebben op de mensen binnen de stichting en nu zijn de klappen op alle afdelingen gevallen zegmaar, dat is via het afspiegelingsbeginsel gebeurd. Iedereen dus zowel de BV en stichting zijn op een hoop gegaan en daarop is afgespiegeld. Dus dat was de belangrijkste reden om de BV weer bij de stichting onder te brengen. En natuurlijk had ik daar wel mijn meningen over en aangegeven, jongens doe dat nu niet, want Blok wil.. en toen zeiden ze: als Blok echt wil dat het een BV wordt, dan maken wij er wel weer een BV van, uhm maar de vraag is natuurlijk of een BV waar 100% eigenaar van is, of dat wel onafhankelijk genoeg is of niet en daar moet nog een uitspraak over komen of dat zo is.

Auteur: En wat vind je zelf wenselijk? Wat is jouw ervaring daarin?

Nou, wat ik nu merk is dat wij waren een BV en waren wel gelinkt aan de cao woondiensten maar waren niet gelinkt aan de cao De cao de interpretatie laat de wensen over, je kunt daar best wel een eigen draai aan geven, zeker als BV zijnde. Maar nu wij onderdeel uitmaken van de stichting, heb je ook de secundaire arbeidsvoorwaarde van en is het in een keer een stuk moeilijker om mee te doen met de commerciële jongens hier in Rotterdam.

Auteur: omdat je dus duurder personeel hebt?

Ja, je hebt duurder personeel en je zit aan bepaalde voorwaardes, weekendwerk 200% uitbetalen, is het dan nog aantrekkelijk om mee te doen met openhuizenroutes en avondbezoeken? En wij deden voorheen altijd avondbezoeken tijd-voor-tijd en als ik nu avond- of weekend bezoeken laat doen en je moet ze 150-200% uitbetalen en als je dan geen deal sluit is dat niet aantrekkelijk. Dus dat is wel, om het commerciële en de zakelijkheid er in te houden we beter een losse BV kunnen worden.....

Toen hebben wij gezegd dat het beheer terug gaat naar de regio omdat daar ook het beheer van de woningen plaats vindt dat er vaak boven gelegen is (commerciële plint).....Dus nu bestaat ons BOG-team, en wij hebben 600 eenheden, uit één BOG-makelaar en één administratief ondersteuning en het beheer ligt op de regio.

3. Financiële performance

Nou, dat is ook het financiële plaatje. Om meer rendement te halen uit je vastgoed en daar wordt nu wel heel kritisch naar gekeken om te kijken welke woningen hebben we en waar zit potentie om duur te verhuren, om daar rendement te halen en voorheen was het bij verkoop: alles wat leeg komt gaan wij verkopen en we zien maar. Maar achteraf zijn er ook complexen waarvan wij nu denken, ja hadden wij daar wel moeten verkopen? Dus zit er nu wel en die heeft nu ook een afdeling waarde sturing en daar kijken ze echt van: waar moeten we nu verkopen waar zit potentie en die maken daar ook echt een planning op.

Dus dat is nu actiever als de afgelopen jaren?

Ja, die afdeling is zo'n 8 jaar geleden opgezet. En ik heb toevallig gisteren nog een overleg met ze gehad en die beginnen nu ook bij ons om informatie op te halen. En in het begin en daar maakte ik mij een beetje boos over en hebben zij gewoon alleen gekeken naar de cijfertjes en niet naar de markt.....

Auteur: De extra investeringen in de niet-kerngedeelte, kun je dus stellen dat daar een financiële noodzaak is om daarin te ontwikkelen. Zijn daarbij ook rendementsvereisten voordat zo'n investering gedaan wordt en is dat direct gelinkt aan een opbrengst die geïnvesteerd kan worden in de kerndoelgroep?

Ja, voor de investeringsbesluiten moet geld worden vrijgemaakt en moet je rendementen investeren en dat kan doormiddel van verkoop en de wat duurdere verhuur. Dus die verkopen en het extra rendement dat je in die duurdere verhuren haalt, wordt allemaal geïnvesteerd in het opknappen van die sociale huurwoningen. Dus zo heeft ook als doel om alle energielabels omhoog te halen en daar wordt flink in geïnvesteerd, omdat dat ook vanuit regelgeving op gestuurd wordt.

Auteur: Is het ook inzichtelijk voor wat het rendement van de commerciële activiteiten is? Hebben ze aparte resultatenrekeningen?

Er wordt heel nauw bijgehouden wat je rendement is wat je binnenhaalt met je verkopen en met je verhuren en met je BOG-verhuren en dat deel wordt wel echt specifiek benoemd voor investeringen. Dus als je een jaar begint, dan weet je ook wel wij moeten zoveel binnenhalen want zoveel gaat naar dit project, en zo veel gaat naar dat project en noem maar op. Dus dat is wel heel zorgvuldig aan elkaar geknoopt en op het moment dat wij hier last hebben met verkopen, dus dat wij minder verkopen, ja dan heeft dat een gevolg op de investering en dan moet je een keuze maken, waar gaan we wel en waar gaan wij niet investeren en dat zorgt er wel voor dat de druk heel hoog is.

Auteur: Beschouw je het lange termijn financiële risicoprofiel van de niet kern-activiteiten hoger, lager of gelijk aan de kernactiviteiten?

Uhh ik denk vergelijkbaar uuhm het is tweeledig, die markt gaat wel weer aantrekken en in dat opzicht zou je nog meer rendement kunnen halen uit je vastgoed als je daar goed op stuurt en dan is het risico niet zo heel groot, maar ik denk dat je heel kritisch moet gaan kijken met de hoeveelheid mensen je die commerciële taken doet. Doordat je alles in huis houdt om het in huis te houden, terwijl je als je het uitbesteed het allemaal veel goedkoper kan en dat moet je wel goed monitoren.

Auteur: dus dat zou een motivatie kunnen zijn om het los te koppelen. Is loskoppelen in een BV voldoende of moet het verder gaan?

BV zou goed kunnen met een 100% eigendom, maar nogmaals je bent wel afhankelijk met welke mensen je het moet gaan doen en met welke voorwaardes die van toepassing zijn.

4. Dienstverlenende performance

Ja, nou als je naar de sociale huur kijkt, daar zet je een advertentie en daar komen mensen op af, vaak heb je 100 reacties en nodig je de eerste 10 uit en daar zit altijd wel een huurder tussen. Dus de dienstverlening pak je dan op een andere manier aan. En op het moment dat die huurprijs boven de € 700,- ligt, dan moet je hem eigenlijk vergelijkbaar zetten met een woning die je wilt verkopen, dus die klantbenadering die ligt dicht bij elkaar dan in de sociale verhuur. En ik denk ook wel dat, dat de lijn gaat worden die ook hiernaar toe gaat komen, dat is ook wel de lijn wat het ministerie wil, alles onder één dak.....

Maar aan de andere kant gaan er wel een aantal deuren voor mij open binnen de stichting, waar ik geen weet van had. Dus het samensmelten van de BV en de stichting is wel positief, omdat er nu meer communicatie onderling is wat er gebeurd en de makelaars krijgen ook meer, of de verkoop makelaars krijgen meer informatie vanuit de sociaal beheer en verhuurmakelaars van de regio's wat ze dan weer mee kunnen nemen in hun verkoopverhaal.....

Ja, dat weet ik wel zeker. Je moet daar toch een heel marketingplan op loslaten en zal de komende jaren toch steeds meer woningen in de vrije sector gaan aanbieden. En je bent ook minder kwetsbaar, als je dat deel gaat centraliseren, want volgens mij heb je het over 300-400 nieuwe vrije sector woningen op jaarbasis en als je dat weer gaat onder verdelen op 5 regio's, dan krijgt dat toch niet de aandacht op het moment dat je dat gaat centraliseren en als je daar echt iemand verantwoordelijk voor maakt. En je ziet nu dat het toch nog wel eens vergeten wordt.

Factoren

5. Raad van Bestuur

Auteur: Er zijn een aantal factoren die invloed kunnen hebben op de outsourcebeslissing van de corporatie. De eerste die ik wil benoemen in de Raad van Bestuur, hoe kijken zij aan tegen de niet-kernactiviteiten van de corporatie?

Dat heeft een belangrijke plek in de organisatie. Natuurlijk ook omdat daar gezien wordt dat daar rendement uit te halen is. Dus in dat opzicht heeft dat wel. Ja weet je wel, het is een klein onderdeel van de massa, maar wel een belangrijk onderdeel. Dus ook één bestuurder, er zijn er twee, die is verantwoordelijk voor de commerciële activiteiten en die schakelt met name op mijn directeur om dat goed te laten lopen en ik denk nu het gecentraliseerd wordt heeft het ook een aanspreekpunt. En voorheen was het een beetje, nou ik wil niet zeggen bijzaak, maar het is natuurlijk een klein onderdeel van de massa, maar het heeft wel zijn aandacht en dat heeft het eigenlijk meer als dat het voorheen had en dat komt natuurlijk ook doordat het gecentraliseerd is. Er zit één directeur en één manager op die direct verantwoordelijk zijn en vooraf lag dat verspreid en zat ook niet altijd de verkoopkennis bij de manager en werd de medewerker heel erg losgelaten met het gevolg dat er veel dingen gedaan werden die helemaal niet efficiënt waren of helemaal niet nodig waren. Dus het wordt wel steeds belangrijker, omdat het steeds meer gezien wordt, als één je moet vanuit het ministerie en twee he daar kunnen we echt wel rendement uit halen en er wordt steeds beter gekeken van he hoe kun je dat rendement vandaan halen, waar wel en waar niet.

Auteur: Is dat voor ook een noodzaak om te investeren in de duurdere huurwoningen of het uiteindelijk ook voor de kerndoelgroep mogelijk te maken te investeren?

Ja, daar wat verdienen is het elders kunnen uitgeven

6. Midden management

Nee, ik had het steeds over 5 regio's, maar ze hadden 7 vestigingen en je had 7 directeuren en op iedere vestiging zaten 3 managers, dus dan heb je 21 managers en dan 7 directeuren en nu heb je, nog maar 5 directeuren en 5 regiomanagers, dus daar is echt wel het mes in gegaan en nu heb je nog wel 4 a 5 centrale afdelingen waar je ook één manager op zit, maar er zijn heel veel managers en directeuren die de organisatie hebben verlaten.

Dus daar zijn binnen de organisatie ook wel de hardste klappen gevallen?

Ja, ja want ik weet nog wel op 1 oktober 2012 volgens mij, dat was mijn eerste dag als manager van de BV en toen hoorde ik al een beetje bij het managementteam en wist ik dat wij gingen fuseren natuurlijk en toen hadden wij direct een managementmeeting en toen was het van: "kijk maar eens om je heen" over twee jaar zit 2/3 hiervan er niet meer. Dus toen dacht ik ook nou fijn dat ik net die functie heb ja.. En toen dacht ik het zal wel loslopen, maar het is echt waar. Je ziet de ene naar de andere afscheidsmail voorbij komen er is dus echt wel flink gesneden.

Management wat zou jij zelf als beste optie vinden?

Nou ik ben wel voor een management buy-out, daar geloof ik wel in. En dan volledig opnieuw, met eigen mensen. Maar ik geloof wel in een eigen BV, toch eigendom van de corporatie maar los wat betreft cao e.d. Het eigendom wil je wel bij de corporatie laten? Ja, ooh maar dan gaat het niet goed.. want het bestuur wil volgens mij wel het eigendom behouden, maar zouden dan kiezen voor externe makelaars of om gewoon weer een BV op te zetten. Want er is geen sprake van .. dus door al die fusies is er verspreid bezit en daar willen wij vanaf, dus dat verkopen wij zelf of laten wij verkopen, maar het is niet in een keer dat wij weer al die huurwoningen.. nee.

Auteur: Dus die duurdere huur, dat vind ook een hele belangrijke rol om te spelen in de maatschappij?

Ja, jaja ja!

Auteur: en om het goed te definiëren, waar heb jij het over als je het hebt over dure huur?

Alles boven de € 700,-?

Ja, ik mag hopen dat het niet.. uhh ja wij hebben wel eens woningen gehad en die werden geadverteerd voor € 1.400,- dus laten we zeggen ja.. tot € 1.400,-

7. Organisatie-factoren

Ja, die willen het natuurlijk zo houden zoals het nu is.

Dus niet outsourcen? En met welke verbeteringen verwachten ze dan te halen? Eigen financiële zekerheid, haha nee, maar ik denk ook wel dienstverlenend, ik denk dienstverlenend. Ik denk dat een gemiddelde corporatiemedewerker er van overtuigd is dat je toch ook vanuit je sociale doelstellingen je de klant beter kunt helpen.

8. Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen is ook een van de partijen die van invloed zijn op de organisatie als toezichthoudende partij. In welke mate bemoeien zij zich met het onderscheid, kern en niet-kern?

Ook, veel, waardoor de RvC ook helemaal is vervangen toen en die hebben ook echt wel als taak om ook die niet-kernactiviteiten ook in de gaten te houden en zij hebben ook zeker een groot aandeel gehad in de wijziging van de verkoopstrategie. Zij zeiden voornamelijk van ga nu maar meer vrij verkopen want dan heb je minder woningen om terug te komen en zij zeiden op een gegeven moment ook.. je hebt nu zoveel woningen verkocht en stel je hebt op één dag dat iedereen zijn woning aan je terug wilt verkopen dan moet je dat geld wel op de plank hebben liggen en dat hadden wij natuurlijk niet, dus zij hebben daar echt wel een belangrijk aandeel in.

En dat was voorheen minder met de oude RvC?

Ja, minder. En daarom is het misschien ook wel niet helemaal goed gegaan....

Vanuit de BV hadden wij zegmaar altijd een commissaris die daar wel op toe zag, maar toen was het besluit al genomen om een woning te verkopen, dat ligt dan anders. Nee maar dat is nu wel echt een structureel onderdeel van de RvC.....

De RvC?

Ik denk net als het bestuur, voor twee denk ik.

Dus die zouden ook een duidelijker onderscheid willen hebben?

Ja.

9. Stakeholders

Nee, nee die is er wel hoor, maar je hebt heel veel bewonerscommissies en dergelijke en de VvE's natuurlijk, uhm en ik geloof wel nu wij die verkoopstrategie hebben gewijzigd en is er wel een keer toestemming gevraagd bij die bewonerscommissies. Maar daar heb ik eigenlijk niet mee te, maar die worden wel betrokken bij beleidswijzigingen.en een eigen VVE-beheer, eigenlijk de 7^e of 8^e vestiging en die doen de VVE-beheer, tenzij de VVE vind dat ze een ander willen, dan moeten ze dat zelf regelen. Maar dan moeten ze een meerderheidsbelang hebben en in sommige complexen hebben bewoners echt wel een meerderheidsbelang, waar wij al jaren verkopen, maar in sommige complexen ook absoluut niet.

Ik denk dat die wel heel graag binding willen blijven houden met Dus dan zouden ze het niet willen outsourcen en zijn ze bang dat de commerciële tak de overhand gaat krijgen. Nu komt iemand van ons met een autotje aanrijden en dan is het van oja en kunnen ze zeggen van mijn verlichting doet het niet, kun je dat nog eens doorgeven? Ja, dan hebben wij het voornamelijk over dienstverlenend als motivatie voor deze optie?

Ja!

10. Veranderende wet- en regelgeving

Dat is moeilijk, ik vind dat het al zo lang stil is, aan de ene kant is het stilte voor de storm, dat er in een keer een plan komt waarvan wij denken, wat gebeurt er.

Denk je dat corporaties de keuze blijven behouden om de niet-kernactiviteiten zelf te blijven organiseren en in te richten? Ja, ik denk het wel. Ik denk ja verkiezingen komen er aan, dan gaan ze ook geen in-populaire maatregelen komen, dus ja.. maar ik vind het moeilijk om dat in te schatten. Dus ik denk dat het kan blijven zoals het is dus niet outsourcen. Wat hopen ze daar mee te bereiken?

Ik denk toch wel dienstverlenend, dat ze dat ook wel erg belangrijk vinden. Maar ik vind het moeilijk want het is al zo lang rustig... of ik moet natuurlijk ook iets gemist hebben..

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur	2	1
Management	2	3
Organisatie (medewerkers)	1	2
Raad van Commissarissen	2	3
Huurdersbelangenvereniging	2	2
Wet- en regelgeving	3	2

Afronding:

-

Samenvatting interview case 1 – Directeur:

De interviews zijn opgenomen en volledig uitgeschreven. In totaal betreffen de uitwerkingen ca. 60.000 woorden wat overeenkomt met ca. 100 pagina's tekst. Vanwege de omvang van de uitwerking en om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen is er voor gekozen een samenvatting als bijlage in dit onderzoek op te nemen.

Introductie

Introductie door auteur (zie bijlage 1- interviewvragen)

1. Achtergrond geïnterviewde / introductie:

2. Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

Wij moeten vooruit naar de kerntaak, dus niet terug, maar wel de next level en dat proberen wij nu in een bedrijfsplan om te vormen en zeker voor die niet-kerntaken.

3. Huidige invulling uitvoering niet-kernactiviteiten

4. Financiële performance

Of de kleine lettertjes bij een externe partij. Dan komen ze binnen met een hele mooie offerte, met binnen een half jaar hebben wij alles verhuurd en dan weten ze het zo te draaien dat het toch jouw schuld is dat niet alles verhuurd is. Ze hebben altijd een argument waarop ze een stukje bonus denken te verdienen, terwijl ze niet het resultaat leveren.

5. Dienstverlenende performance

In feite is mijn opvatting dat, dat niet zo zou mogen zijn dat er een verschil is in klantbenadering, want uiteindelijk zou je op al je dienstverlenende aspecten een commerciële inslag moeten hebben. En commercieel moet niet uitgelegd worden, als je moet er geld aan verdienen, maar is voor mij: efficiënt, in één keer goed, zo min mogelijk kosten maken om zo snel mogelijk het resultaat voor je klant te bereiken. En zeker omdat het allemaal om maatschappelijk geld gaat waar wij mee bezig zijn, moet je goed kunnen uitleggen waaraan je je geld uit geeft.....

Ja, of die commerciële partijen het beter kunnen? Ik heb wel eens op een groot project een makelaar gehad en die opdracht hebben wij uiteindelijk ingetrokken omdat ze toch niet deden wat wij wilden, of toch niet helemaal snapte wat wij met dat commerciële vastgoed in dat gebied wilden, zij waren gewoon ruimtes aan het vullen. Dat is vaak niet wat een corporatie wil. Dus daarom is de afweging: wat leg je bij een commerciële partij en waarom leg je dat bij een commerciële partij, echt een belangrijk vraagstuk.

Wat wij echt beter kunnen dan commerciële partijen, is gebiedsbeheer, dus je moet wel echt goed bekijken welke commerciële partijen je voor welke werkzaamheden inhuurt.

Factoren

6. Raad van Bestuur

Wij hebben daar vanuit de directie nog geen harde uitspraken over gedaan, van gaan we wel of niet outsourcen, maar we zeggen wel in onze reorganisatieplannen: wij gaan de mogelijkheden beschouwen.....

Met name financieel, allemaal ingestoken vanuit: maak je bedrijfskosten zo efficiënt mogelijk, dus als je beter kunt outsourcen, omdat het goedkoper is of omdat het voor hetzelfde werk minder kost of omdat een externe het beter en efficiënter kan dan dat je dat zelf kan, dan levert dat een bedrijfslastenverlaging op en dat is waar wij nu heel erg op gericht zijn.

7. Midden management

8. Organisatie-factoren

Ja, outsourcing is een bedreiging op baanbehoud, dus die zijn vurige voorstander van: dat moet je vooral zelf blijven doen. Terwijl er ook medewerkers zijn die zeggen: Ja, als een andere het beter kan, dan moeten wij het niet zelf willen blijven doen.

9. Raad van Commissarissen

Als je zou besluiten om te outsourcen, moet dat altijd via de Raad van Commissarissen... Onze Raad van Commissarissen is mede samengesteld na onze nogal brede opvatting van kernactiviteiten, dan zeg ik het politiekcorrect volgens mij.....Wij hebben echt een Raad van commissarissen die is er heel erg op gericht, en overigens niet alleen de Raad van Commissarissen maar het hele bedrijf.....beperk je tot je kernactiviteiten, zorg dat je daar goed in bent, zorg dat je klanten tevreden zijn, zorg dat je bezit er goed bij staat.... Dus zegt de Raad van Commissarissen ook echt: beschouw ook bij iedere afweging die je maakt of outsourcen een optie is.

10. Stakeholders

Zeker, wij hebben ontzettend goede huurdersvertegenwoordiging, die op alle fronten altijd heel meegaand is geweest met wat Corporatie A deed of doet en ons met verve kon verdedigen bij een woonbond of andere huurdersbelangenverenigingen..... Waar zij nog niet mee bezig zijn is, outsourcen of niet.

Ze zijn voornamelijk bezig, met wat is goed voor je dienstverlening vooral vanuit je beheer.....waar zij wel zorgen over hebben, is als de corporatie er alleen maar is voor die goedkope woningen, ontstaan er dan niet weer van die achterstandswijken en getto's.....

Dit soort participatievormen is uitstervend.....De samenstelling is klassiek: mannelijk, grijs.. ik zou bijna willen zeggen 75+..... beperkt in staat om belangen van de hele doelgroep te vertegenwoordigen, daar zijn zij zich zelf ook wel van bewust. Ze vertegenwoordigen slechts een beperkt deel van de doelgroep.....Er zit altijd een voetnootje bij, niet afspiegeling van gemiddeld huurdersbestand.... Wij zoeken ook andere vormen van participatie die heel waardevol zijn, maar minder formeel.

11. Veranderende wet- en regelgeving

Uiteindelijk is het de minister, en zeker met wet, die bepaald het natuurlijk, wij proberen ook vanuit van alle lobbymogelijkheden de minister daarover te informeren.....hij moet het natuurlijk ook van de informatie hebben die hij krijgt, en zeker als je vanuit de media en de parlementaire enquête alleen de negatieve dingen ziet, dan vergeet je soms dat het ook heel veel toegevoegde en functionele waarde heeft.

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur	2	3

Management	2	3
Organisatie (medewerkers)	1	2
Raad van Commissarissen	2	1
Huurdersbelangenvereniging	2	2
Wet- en regelgeving	3	1

Afronding:

Benieuwd naar eindresultaat.. belangrijk item binnen onze organisatie de komende periode.

Samenvatting interview case 2 – midden manager:

Introductie

Introductie door auteur (zie bijlage 1- interviewvragen)

1. Achtergrond geïnterviewde / introductie:

Ik ben nu bijna 5 jaar werkzaam bij Gestart als makelaar, al snel kreeg ik er meer strategische taken bij op het gebied van verkoop..... doorgroeid naar senior makelaar.. Steeds meer coördinerende taken..... Vanuit de commerciële makelaardij..... ca.5 jaar werkzaam in nieuwbouw en bestaande bouw..

2. Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

Voor mijn tijd is er sprake geweest van een splitsing, toen is het voor een paar jaar ondergebracht in een BV, waarvan de stichting 100% eigenaar was, toen mochten we ook op de particuliere markt verkopen.... Maar dat is weer helemaal onder de Stichting gebracht omdat er daardoor betere controle en sturing vanuit Bestuur kon worden gewaarborgd... Nu komt die discussie misschien wel opnieuw aan de orde.

3. Huidige invulling uitvoering niet-kernactiviteiten

Eigenlijk zijn wij al een beetje afgescheiden van de rest van de corporatie, wij hebben een aparte afdeling met makelaars die een veel commerciëlere inslag heeft dan de rest van de corporatie.

4. Financiële performance

Als je schaalvoordelen hebt, verwacht ik echt wel dat het efficiënter kan..... we worden hier goed betaald, dat geldt voor iedereen... en ja, sociaal is de afgelopen jaren ook wel sociaal naar het personeel geweest, dus ook mensen die minder goed presteren, zijn wel goed betaalde krachten.... In de commerciële wereld zou daar sneller op ingehaakt worden, want dan kost het de onderneming gewoon geld..... Maar het risico bij extern is dat er vaak extra kosten ingefietst worden.... En je moet er rekening mee houden, dat je kosten intern niet direct op nul komen te staan, daar wordt wel eens een rekenfout mee gemaakt... Het kost intern nu dit, en als het buiten de deur is kost het dit..... Dan stap je er even overheen dat je intern ook nog de nodige mensen moet hebben om alle te regelen en controleren.

5. Dienstverlenende performance

Dat ligt er heel erg aan op welke manier je dat organiseert..... In dienstverlenend opzicht, zou er Ik zou het belangrijk vinden dat er een bijdrage is voor de kernactiviteiten van de organisatie, ook als je het outsourcet. Kijk als je alleen op de prijs stuurt, kan dat ten kosten gaan van je dienstverlening... dat is ook zo als je daar intern op stuurt..... Heel afhankelijk van het management en andere partij...

Factoren

6. Raad van Bestuur

Het bestuur ziet zeker in dat het een andere manier van klantbenadering is, dan de sociale verhuur. Hier moeten wij de klanten actief benaderen om ze aan ons te binden en bij de sociale tak, is het vaak: voor jou 10 andere die de woning graag willen hebben

7. Midden management

Door het los van de corporatie uit te voeren, kun je ook net wat andere arbeidsvoorwaarden afspreken....hier werkt iedereen 4x9, ik denk dat het effectiever is als je 5 dagen in de week werkt.....

8. Organisatie-factoren

Ik denk dat de meeste werknemers het gewoon bij het huidige willen houden, dus niet outsourcen, er is net een reorganisatie geweest en dat was al spannend genoeg, nog meer veranderingen daar zitten ze niet op te wachten.....

'Medewerkers vrezen dat als het echt puur commercieel wordt er niet meer tijd en geld is om klanten goed tot dienst te zijn, dat het dus ten kosten gaat van de dienstverlening als het geoutsourcet wordt...

9. Raad van Commissarissen

Ik krijg niet heel veel door van de RvC, zij schakelen voornamelijk met de bestuurders en directie. Sinds er voor Koopgarant gereserveerd moet worden op de balans, kwam vanuit de RvC wel sterk naar voren dat er gestopt moest worden met terugkoopverplichtingen, risicoreductie dus en dat is voornamelijk financieel.

10. Stakeholders

Ik had laatst een mailtje ontvangen na een adviesaanvraag voor huurverlaging bij een niet-DAEB complex aan de huurdersbelangenvereniging waarin stond dat ze het liefst zagen dat het gehele niet-DAEB bezit werd verkocht. Als wij dat in een keer zouden doen, zou je enorme verliezen moeten nemen want een belegger betaald ons nooit het bedrag waarvoor dit bij ons in de boeken staat, dus dat lijkt mij niet de beste optie, maar het geeft wel heel duidelijk een richting aan.

11. Veranderende wet- en regelgeving

Als ik de Novelle van Blok goed lees, is het doel voornamelijk dat er niet met sociaal geld risico wordt genomen met commerciële investeringen, slechts een administratieve splitsing zou nog steeds mogen.....

Dus gaat het voornamelijk om te voorkomen dat er sociaal geld gaat naar commerciële projecten met een hoog risico gaat, financiële motieven dus. En het voorkomen van oneerlijke concurrentie met commerciële partijen doordat de corporatie lagere financieringskosten heeft en lagere rendementseisen.

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur	2	3
Management	1	2
Organisatie (medewerkers)	2	2
Raad van Commissarissen	2	3
Huurdersbelangenvereniging	3	1
Wet- en regelgeving	1	1

Afronding:

Organogrammen worden nagezonden.

Samenvatting interview case 2 – lid Raad van Bestuur:

Introductie

Introductie door auteur (zie bijlage 1- interviewvragen)

1. Achtergrond geïnterviewde / introductie:

Ik werk al een leven lang in de sociale volkshuisvesting..... in deze functie ruim 23 jaar.... Ja, sommige zullen dat te lang vinden, misschien ik zelf ook wel.... Dat is zo gelopen en vroeger was dat juist een verdienste, tegenwoordig kijkt men daar anders naar.

2. Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

Het merendeel van het niet-kern heeft een sterke relatie met onze kernactiviteiten, dat is ook de motivatie geweest om daar investeringen te doen..... Soms vroeg een bepaald gebied om die ontwikkeling en

diversiteit in de wijk... soms was het nodig om het project rendabel, of minder onrendabel te maken... Waar we standalone hebben is het vaak overgenomen met allerlei ander vastgoed of is dat zo in de loop der jaren ontstaan.

3. Huidige invulling uitvoering niet-kernactiviteiten

Bij ons is dat ondergebracht in een aparte afdeling met een manager er boven, je zou kunnen zeggen intern gescheiden..... Maar ook weer niet want de manager vormt ook onderdeel van het MT en daar worden alle zaken over alle afdelingen ingebracht.

4. Financiële performance

Wij hebben huidig behoorlijk wat leegstand in onze dure huursector, dat komt vooral doordat de woningmarkt er slechter voor staat dan ten tijden van de investeringsbeslissingen..... Deze investeringen zijn gemaakt, en ik heb de rapporten er van liggen..... toen er een groot tekort in dit middensegment werd voorspeld, dat blijkt nu toch wel mee te vallen...Vooral voor de financiële controle.

5. Dienstverlenende performance

De afdeling waar het gebeurd heeft voldoende kennis, maar de rest van de organisatie is er niet echt op ingericht en dat merk je dan soms ook wel.. Dus ja.. is dat dienstverlenend.. Ik vind wel dat wij op sommige terreinen kunnen leren van de niet-kerntak om het zo maar te noemen. Daar wordt toch op een andere manier met de klanten omgegaan, dat verlies je als je outsourcet..... Maar je zou ook in staat moeten zijn dat sowieso zelf goed te organiseren...

Factoren

6. Raad van Bestuur

Ik voel wel iets voor een soort joint-venture constructie met meerdere corporaties om de niet-kernactiviteiten onder één entiteit onder te brengen, afzonderlijk is het net te klein om het de juiste aandacht te geven en is het grootste deel van de organisatie er niet op ingericht.....Door van een aantal corporaties dat bezit samen te voegen zou je het effectief kunnen inrichten en synergievoordelen kunnen halen.....en dan vanuit de corporaties een soort rendementseis afspreken, ik denk dat je het dan zowel voor de klant als voor het financiële resultaat van de corporatie het beter doet.

7. Midden management

In het managen van DAEB- en niet-DAEB zit soms een spagaat, het is wel eens lastig voor een manager om het commerciële en sociale gelijktijdig na te streven
Door de krachten te bundelen, heb je minder managementkosten.

8. Organisatie-factoren

Ik denk dat medewerkers overtuigd zijn dat ze meer begaan zijn met de gemiddelde klant als dat een commerciële partij dat zou zijn.....Het is al aardig gescheiden en commercieel ingericht, ik denk dat de meeste medewerkers wel mee willen en kunnen als wij kiezen voor outsourcing

9. Raad van Commissarissen

De RvC is voornamelijk voor risicoreductie en toets daarop, wij hebben wij eens geprobeerd met ons samenwerkingsverband met andere corporatie een gezamenlijke verkoop op te zetten, maar dat is er niet van gekomen.

10. Stakeholders

Daar zijn ze kritisch op, ze vinden dat dit niet ten kosten mag gaan voor de kerndoelgroep, en terecht en dat vinden wij en de rest van de organisatie overigens ook, maar zoals ik al aangaf waren die andere taken soms gewenst vanuit de gemeente of nodig om het rendabel te krijgen.

11. Veranderende wet- en regelgeving

De huidige minister wil de sector kleiner maken, dus meer verkopen en door de extra verhuurdersheffing kan er minder geïnvesteerd worden in nieuwbouw, ik verwacht dat het fysiek scheiden van de activiteiten de voorkeur heeft voor de minister

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur	2	3
Management	2	1
Organisatie (medewerkers)	2	2
Raad van Commissarissen	2	3
Huurdersbelangenvereniging	2	1
Wet- en regelgeving	2	1

Afronding:

-

Samenvatting interview case 3 – midden manager:

Introductie

Introductie door auteur (zie bijlage 1- interviewvragen)

1. Achtergrond geïnterviewde / introductie:

.... ik werd sinds 2005beggonnen als assistent makelaar en later doorgroeid naar makelaar, later teamleider van de afdeling verkoop en VvE beheer, destijds een relatief kleine afdeling. Na de fusie hebben de afdeling verkoop een tijd lang naast elkaar bestaan. En sinds een jaar of drie geleden doe ik ook het gedeelte erbij. Dus vandaar makelaardij een BV is. Ik geef zowel leiding daarnaast geef ik sinds kort tijdelijk leiding aan de afdeling studentenbeheer.Mijn carrière vooris eigenlijk heel summier, ik heb voor mijn carrière bij bij twee commerciële makelaars gewerkt. Maar eigenlijk meer als, vakantiewerk / baan naast de opleiding tot makelaar.

2. Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

Auteur: Zou je kunnen aangeven wat de kernactiviteiten zijn?

..... heeft een brede taakopvatting zoals ze dat noemen, richting verkoop hebben wij ook gezegd, daar zijn wij ook van. is eigenlijk de sociale huisvester van oudsher, daarnaast heeft wat dure huur, wat wij noemen. Ik zeg altijd middeldure huur, het prijssegment tussen de € 680,- tot € 900,- met af en toe een uitschieter naar de duizend, maar dat is minimaal. In de wijk hebben wij ook een brede taakopvatting: in leefbaarheid zetten wij zwaar in, daar geloven wij ook in. Als het gaat over nieuwbouwontwikkeling hebben wij in het verleden voor de markt best wat ontwikkeld ook voor het koopsegment, maar dat waren dan niet echt de grootgrutter in en als wij het deden..... Ja, en als het gaat om de leefbaarheidsopvatting, dan zeggen wij ook op het moment dat je alleen fysiek in de woningen investeert dan laat je een kans liggen, want je moet niet alleen denken in stenen maar ook in de cohesi binnen een wijk en misschien ook wel de brand van een wijk, van hoe staat die wijk bekend. Dus als je het over vastgoedwaarde hebt, dan kun je waarde toevoegen door een aantal stenen te plaatsen, maar je kunt ook waarde toevoegen door een wijk op te krikken en het voor de bewoners eigenlijk leefbaarder te maken.

Wat zou je als niet kern-activiteiten van een corporatie beschouwen?

Ja, een boot... Nee, niet-kernactiviteit, volgens mij gaat het om de visie die je erbij hebt en wat is het doel. Als je duurdere koopwoningen ontwikkeld die je ook kunt afzetten en er komt een winst op en je kunt dat toevoegen aan je maatschappelijke verdienmodel, dan hoeft dat niet erg te zijn. Hij is lastig te omschrijven. Wat echt niet tot kern-activiteiten behoort is dat je alscorporatie huurwoning gaat bouwen in, dat gaat echt buiten je leest, buiten je scoop. Dat hoort er niet bij. Ik las in de krant verhalen, van we gaan een voetbalstadion bouwen, ja hoe ga je dat maatschappelijk uitleggen? Misschien is het zelfs wel te verantwoorden als er een hele initiële verantwoording achter zit, maar dat gaat in mijn optiek te ver. Ik vind het binnen het takenpakket echt wel zitten, dat als je in een gebied ergens zit, werkt, dan mag je daar best wel een brede taakopvatting over hebben.

Als je dan zoiets met een wijk wilt gaan doen en je wilt het een ontwikkeling laat zijn, dan wil je ook wel andere inkomensklassen naar de wijk trekken en als je dat zelf niet mag bouwen, de kans is klein dat de ontwikkelaar dat gaat oppakken, dan ga je dat dan ook niet meer bereiken omdat de corporatie dat dan niet meer mag. Dus prima, om daar op in te grijpen, maar dan zijn er ook andere middelen en laat de gemeente er dan ook maar wat van vinden,

3. Huidige invulling uitvoering niet-kernactiviteiten

In hadden ze een soortgelijke afdeling als in maar dan in een BV georganiseerd. Dus het personeel uit is ook naar die BV overgegaan.

Ja, dure huur is ook wel een beetje door de omvang die wij hebben. Ja, hoeveel woningen zijn dat nu.. maar het loopt nu al een paar jaar de discussie het zijn andere klanten, waar hoort dat nu dan wel thuis. Aan de andere kant heb je het procesmatige en dan hoort het wat meer binnen het verhuurproces thuis. Vanuit klantbenadering hoort het misschien wel eerder bij de makel-tak thuis. Maar als je het bij de makel-tak doet dan hoort daar ook de procesbenadering bij. Het is hier altijd iets wat op en neer bunched, de ene keer zeggen ze laat het lekker bij verhuur en andere keer breng het onder bij makelaardij. Omdat het maar om een klein aantal woningen gaat, is de scope wat minder mee te wegen.

4. Financiële performance

Ja, kijk het verdienmodel van een corporatie en laten wij daar helder in zijn, dan zie je die ook wat omhoog gaan. Maar het gedachtengoed van is echt niet, laten wij maar alles in dure huur wegzetten, want dan genereren wij een cashcow en kunnen wij zulke leuke dingen doen. Dat zit helemaal niet in deze organisatie gebakken of gedaan.

Ja, de cijfers. Dat rendement denken is er wel wat meer ingekomen net na de fusie en je merkt nu wel meer dat financiën wat meer de boventoon krijgen en dat er wel wat meer naar de financiën gekeken wordt...

Auteur: Je sprak al over een verdienmodel, zitten er ook rendementeisen aan het bouwen van niet-kern vastgoed? Ja, die kaderstelling is er. Commercieel rendement, ik zit even met de parameters hoor, maar commercieel investeren moest volgens mij 7% opbrengen en maatschappelijk BOG-vastgoed mocht dat minder en zat volgens mij tussen de 0% en 4%, waarbij je de 0% moet verklaren, dan is het iets dat je aan een zorgboulevard toevoegt en dan ook voor een stad of zoiets, want anders moet het wel rendement opbrengen. En volgens mij moesten sociale huurwoningen, in het verleden zelfs een stukje onrendabele top komen of een 0-rendement, daar is een staffel voor...

Het rendement op je commercieel vastgoed, en dan wil ik commercieel vastgoed even knippen: naar kantoor anex winkelruimte anex woonruimte, dan heb ik daar wel een soort hypothese op: het risico van verhuur van sociale huurwoningen is nagenoeg nihil. We kunnen daar nog in het ergste geval nog redelijk arrogant in zijn, daar hoeven we niet zo veel moeite voor te doen, daar komen wij nog wel vanaf. Dus het risicoprofiel daarvan is laat ik het even kwantificeren, super laag. Als ik ga kijken naar de dure huur, wat wij noemen de woningen boven de huurtoeslaggrens, ja dan zien wij in sommige complexen wel wat leegstand en ja daar moeten wij wel heel scherp op zijn, dus daar zit een hoger risicoprofiel in. Aan de andere kant zit daar ook wel een hoger verdienmodel op, dus je mag wat meer leegstand hebben, omdat je verdienmodel groter is. Maar ten opzichte van de sociale huur is het risicoprofiel daar wat groter. En het andere commerciële tak, de bedrijfsruimte, daar kun je tarieven op halen, mooie rendementen op halen. Maar je kunt ook in een crisis waar wij nu zitten enorme verliezen hebben. Dus dat risicoprofiel is hoog en de inkomenskant kan ook ontzettend laag zijn, dus zo zou ik hem willen wegzetten.

5. Dienstverlenende performance

Ja, de ene wel en de andere niet, dat is het lastige qwa.. dat is een HBO-functie zegmaar, ja dat zegt niks, maar met zou de verschillende disciplines op niveau aan moeten kunnen. Maar dan heb je ook altijd nog het menselijke, specifieke dingen en de ene dame komt wat meer formeler en netter over en de andere heeft wat meer het sociale in zich en dan moet je personeel op selecteren. Ja, en misschien moet je daarvan zeggen: jij past het beste bij dure huur en misschien moet jij dat doen, maar wij hebben het per wijk ingedeeld en een brede taakopvatting dus die moet dat kunnen, de generalist.....Ja, juist, alleen maar. Die is voor mijn gevoel wel eens heel breed vormgegeven, waarbij ik wel eens denk, ja joh wij hoeven echt niet alles te weten. Maar de verkopen die komen van de verhuuropzichter rechtstreeks bij de makelaar en die stemmen op voorhand af, wat voor wensen / eisen moet die woning voldoen.

Factoren

6. Raad van Bestuur

Het bestuur zegt niet, wij vinden verkopen opeens niet meer bij onze kerntaak horen.....

.....deden wij het vanuit het oog van wijkdifferentiatie. Want met eentonigheid van wijken met bepaalde inkomensdoelgroepen en klasse, dacht ons bestuur en ik zelf overigens ook, als ik daar een mening over mag hebben, dat moet je niet te eenzijdig doen.

Het bestuur zit er al redelijk lang., die hebben laatst hun jubileum gevierd namelijk, dus ja die zitten er wel redelijk lang. En het bestuur,had altijd 2 bestuurders had er 1, dat hadden er 3 moeten zijn. Volgens mij eigenlijk juist niet, in mijn optiek 1, maar het zijn er natuurlijk twee geworden he. Dus toen is er ook wel een afgevoeld dus als er bij wordt gesneden worden die lagen niet gemeden. Maar ondanks dat in die lagen gesneden worden, zitten de gene die er nu zitten wel stabiel en al voor lange tijd.

7. Midden management

Maar na de fusie, zijn er binnen de managementlaag weinig verschuivingen. Volgens mij is er een manager nieuw bijgekomen, ja.. en de rest is blijven zitten. De laag van teammanagers is uitgedund, maar dat had er meer mee te maken dat op beide vestigingen deden we hetzelfde dat teams werden samengevoegd, dus daar heeft verdunning plaatsgevonden en op beide vestigingen werken we met minder personeel

8. Organisatie-factoren

Wat ik zie is van oudsher was een corporatie niet echt een doorstroomhuis, met andere woorden mensen die er zaten dachten een baan te hebben met een gouden randje. Zitten in het einde van de schaal, goede voorzieningen. In de laatst herschikking van de schalen, hebben ze hun oude rechten nog, ze zitten wel goed, vinden het prima en gaan niet weg. Dus voornamelijk bij de oudere zie je weinig verschuivingen, maar dat heeft ook te maken met de kansen op de arbeidsmarkt op dit moment, je komt niet zo maar aan de bak en men gaat dus niet weg. Wat ik wel eens jammer vind is dat de jongeren met een frisse blik / frisse kijk, met de instelling wij gaan het doen, de schouders eronder Medewerkers: zijn veel behoudender die willen het eigenlijk houden zoals het nu is, Ja, hebt een groepje die durven uit hun conformzone, buiten hun scope te kijken en zien echt wel het kan voordelen hebben om te outsourcen. Je hebt ook wel eens medewerkers die zeggen: Joh, zet ons apart dan hebben wij geen last van jullie. Maar er staat medewerkers en als ik dan naar het gros kijk, dan zijn zijn niet voor outsourcen

9. Raad van Commissarissen

Hoe kijkt de raad van Commissarissen aan tegen de niet-kernactiviteiten en heb je er wel eens mee te maken? Uhhh Nee, ik heb eigenlijk niet. Ik heb een tijd in de OR gezeten toen sprak ik ze nog wel eens maar vanuit mijn huidige functie eigenlijk niet. De BV is een dochteronderneming, ik moet een 0-scenario draaien, Ja, er is de jaarrekening en ja alles wat eromheen zit, maar de verantwoordelijkheid ligt bij het bestuur, want dat is de directeur van de BV. Ik zie ze niet. De adressen staan wel op internet, dus als er iets is of ik wil ze spreken kan ik ze benaderen. Er zal best wel een bestuurder zijn die dan zegt, joh had dat bij mij gemeld, maar ze staan er best wel open voor. Auteur: Maar ze hebben geen directe invloed op jouw werk?Totaal niet, totaal niet. Ja, uiteraard hebben wij invloed, als zij zeggen die BV vinden wij niet interessant, dan hebben wij invloed, maar ik merk die invloed niet. Ik spreek met het bestuur en mijn opdracht is een 0-scenario vanuit de BV, ik bespreek het bestuur en die zegt ik vind de verkoop bij de kerntaak horen. Ja, de Novelle is vrij nieuw, die zou ongetwijfeld doorgepraat moeten worden, maar ik heb nog geen signaal dat we een probleem hebben en we moeten praten. Dat zou zomaar wel kunnen komen, daar ben ik mij wel van bewust, maar dat is nog niet ter sprake.

10. Stakeholders

Ja, zeer zeker. Volgens mij heeft er laatst een gesprek met deplaatsgevonden, dat wij vonden dat zij de belangen van de centrale huurdersorganisatie niet goed behartigen. In de zin van, aantal toch wel echt oudere huurders en dan ook wel echt stokoude huurders in mijn ogen. Die heel erg op het voorzitterschap kicken en heel erg voor zichzelf zaten te prediken. Terwijl de huurders vaak iets anders wil. Toen zijn wij het gesprek aangegaan met hetvan jongens, is dit wel verstandig en moeten wij op deze manier wel verder gaan? En wij hebben zelfs een bijdrage geleverd aan de Woonbond, van kijk eens naar een andere manier om met onze huurders te kunnen spreken. Want zijn oude participatievormen van de huurders. Wij zijn meer van tegen de huurders, zeg maar wat jij wil en dan gaan wij daarin faciliteren ..Maar dat wij huurders meer zeggenschap gaan geven, dat merk ik wel aan alle kanten. Wij zeggen laat die bewoner maar in het bestuur zitten want dat zijn de ogen en oren.

Ja, dat de regie nu bij bewoners gelegd wordt is soms spannend voor ze. Dat is mijn beeld.

Nee. Men mag er aan de voorkant iets van vinden. Op het moment dat wij een complex toevoegen aan de verkooplijst is een onderdeel daarvan ook,.....En ja adviesrecht, dat mag je overrulen maar dat hebben wij eigenlijk nog nooit echt gedaan. We hebben altijd wel uitgelegd waarom we iets doen en dat vond men prima.

11. Veranderende wet- en regelgeving

Auteur: Dus voor jou is het niet zo zwart-wit zoals de definitie die ik hanteer voor niet-kernactiviteiten?

Nee, juist niet. Je kunt zeggen, laat dat de markt maar oppakken, dat zegt de minister ook en ik snap zijn visie wel, want als iedereen ergens van is, is het ook georganiseerd en laat die corporatie binnen het maatschappelijke veld zitten. Maar aan de andere kant als ik binnen zie dat wij een aantal mindere wijken hebben, dan geloof ik daar niet zo sterk in dat daar een ontwikkelaar komt die daar woningen van € 800,- weg zal zetten. Juist vanuit het imago en dan bouwt hij ze wel ergens anders.

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur	2	3
Management	2	3
Organisatie (medewerkers)	1	2
Raad van Commissarissen	1	2
Huurdersbelangenvereniging	2	3
Wet- en regelgeving	3	3

Afronding: -

Samenvatting interview case 3 – lid Raad van Bestuur:

Introductie

Introductie door auteur (zie bijlage 1- interviewvragen)

1. Achtergrond geïnterviewde / introductie:

Dus ik werk in de corporatiesector, dat is behoorlijk lang. Daarvoor ben ik opbouwwerker geweest, dus heb ik vooral sociaal werk gedaan. Ik heb veel bewonersorganisaties ondersteund en daardoor ben ik in aanraking gekomen met corporaties, maar dan vanuit de bewonersorganisatie kant. Ik raakte eigenlijk steeds meer geïnteresseerd in de sectorIk werd steeds meer geïnteresseerd in de volkshuisvesting en de mogelijkheden. Wat mij vooral motiveerde was dat ik het idee had dat ik door bij een corporatie te gaan werken meer kon doen en meer kon betekenen dan dat ik een bewonersorganisatie ondersteunde, want dan ben je altijd een soort tweedelijnsfunctie bezig om te proberen dingen tot stand te brengen. Het boeide mij wel, Nederland heeft een prachtige volkshuisvestingssector, nog steeds ondanks het feit dat we erg onder vuur liggen. Daar mogen we ook erg trots op zijn en wij zorgen ervoor dat mensen met een wat smallere beurs of mensen die in andere kwetsbare situaties zitten een goed dak boven hun hoofd hebben en in een goede buurt wonen met veel kwaliteit. Dat is in ieder geval mijn belangrijkste passie, beweegreden en motivatie om dit werk te doen. Naast het feit dat ik het steeds leuker begon te vinden om leiding te geven. In eerste instantie in een afdeling en later aan een vestiging of aan een corporatie. Dat vind ik ook een heel leuk vak om te doen. En ik heb, net zoals jij, vlak nadat ik manager werd, twintig jaar geleden ongeveer, bedrijfskunde gedaan en ik heb daar veel aan gehad.

2. Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

De belangrijkste kernactiviteit is het verhuren van woningen, sociale huurwoningen, bereikbare huurwoningen. Dat is de absolute kernactiviteit van onze corporatie. Twee is dat de woningen liggen in wijken die vaak wat kwetsbaar zijn. Wij vinden het ook buitengewoon belangrijk om een bijdrage te leveren aan het versterken van de leefbaarheid van een aantal wijken waar wij veel woningen hebben. In die zin noemen wij ons ook een buurtcorporatie. Wij zijn ook heel actief in die buurten waar ik net over sprak. niet-kernactiviteiten van de

corporatie? Nou, dan denk ik toch vooral meer aan de BOG activiteiten en woningen boven de bereikbaarheidsgrens. Commerciële activiteiten in de zin van projectontwikkeling zie ik toch wat anders. Daar blijf ik van vinden dat we dat eigenlijk zouden moeten kunnen blijven doen, omdat dat bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van onze organisatie, zoals ik die net heb aangegeven. Dat heeft natuurlijk alles met marktontwikkeling en dat soort dingen te maken. En dat ook op een bescheiden voet, dus puur vanuit het optiek dat het een bijdrage levert aan differentiatie van wijken. Het is goed dat er verschillende type woningen in een wijk staan. En de andere kant is dat je er geld mee kan genereren wat je kan gebruiken voor je primaire doelstellingen.

3. Huidige invulling uitvoering niet-kernactiviteiten

Wij verkopen ook woningen. Wij proberen er ongeveer 50 tot 75 per jaar te verkopen en die verkoop is met name ook ingegeven om daarmee geld te genereren om te kunnen investeren. Dat is de belangrijkste overweging. De tweede overweging is dat we ook mensen met een kleinere beurs, en dan kijken we ook vooral naar starters, de mogelijkheid willen bieden om een woning te kunnen kopen. Dat is wat wij doen.Verder, even ingaand op jouw scriptieonderwerp, hebben wij ook wat bedrijfsnonroerend goed, BOG, niet heel veel, maar wel wat, in de beide steden. Voor een deel is dat maatschappelijk georiënteerd en voor een deel zijn dat ook commerciële panden die altijd wel een relatie hebben met woningbezit. Dus we hebben geen BOG stand alone. Het heeft echt wel een relatie met of maatschappelijke activiteiten, dat kan zijn een gezondheidscentrum of een buurthuis wat we heel incidenteel nog wel eens overnemen, in die sfeer moet je dat zoeken, of wonen en zorg. En als het echt winkels betreft bijvoorbeeld of een kantoor dan heeft het altijd te maken met verdere woningen.....We hebben ook wat duurere woningen, maar dat is niet zo heel veel, ongeveer 5% van ons bezit, waar bovendien de liberalisatiegrens ligt. Dat verhuren wij via de reguliere kanalen. Wij merken dat het veel moeite kost, zeker in, om die goed van de plank te krijgen. Dit wordt niet door de afdeling makelaardij gedaan, dit doet de afdeling verhuur van onszelf.

4. Financiële performance

Dat is wel essentieel in die zin dat we daar geld mee kunnen genereren en bovendien is het een activiteit die past bij de corporatie, want wij ontwikkelen woningen. Dat moeten we ook niet overdrijven, want vaak wordt er heel veel accent gelegd op projectontwikkeling, maar wij zien dat echt als een activiteit van de corporatie. En het belangrijkste blijft toch de voorraad die we hebben, woningen, om die goed te beheren. Dat is de belangrijkste activiteit en daar gaat ook het meeste geld naartoe. Daar zijn ook de meeste mensen mee bezig. We hebben natuurlijk de afgelopen jaren een aantal scenario's op een rij gezet. Dat behoort dan tot je verantwoordelijkheid als bestuurder en toezichthouder. Uit die scenario's kunnen we vaststellen dat we ook als we alleen nog maar onze DAEB-activiteiten doen dat wij dan een beheerorganisatie worden en dan betekent dat het nog verder afslanken van de organisatie. Nog wat meer bijstelling op het gebied van onderhuisuitgaven, maar dan kunnen wij het redden.

Die zijn hoger, zeker op dit moment. Dat heeft ook heel veel te maken met de markt. Risico's zijn nu groter. Ik bedoel om nu een koopproject met de nodige ambitie op te starten heeft een veel hoger risicoprofiel dan een jaar of vijf, zes geleden. Datzelfde geldt ook voor de duurere huur. Daar merken we nu dat het toch, afhankelijk van het marktgebied waar we het dan over hebben, moeizaam gaat. Het risico in de commerciële activiteiten is gewoon hoger op dit moment. En dat proberen we natuurlijk zo goed mogelijk af te dekken.

5. Dienstverlenende performance

Ja dat vind ik wel. We zijn er nu ook druk mee bezig vanuit de analyse van de performance van de commerciële huur, ondanks het feit dat het niet echt een hele grote activiteit voor ons is hebben we wel vastgesteld dat het een andere tak van sport is en dat je daar toch andere expertise en een andere aanpak voor nodig hebt.

Waarbij het voor ons ook weer de vraag is of we dat alleen moeten doen, gelet op de hoeveelheid woningen die we hebben in dat segment hebben wij een voorkeur om dat met meerdere collega's op te gaan pakken.

Ja. We zijn heel erg bezig met het herinrichten van onze klantprocessen, de digitalisering daarin te betrekken.

Wij vinden dat in corporaties, in ieder geval van ons, maar wij zien dat ze om ons heen daar ook nog veel te weinig mee gedaan hebben, expertise en deskundigheid van de makelaardij een belangrijke rol in zouden moeten gaan spelen. Dus daar kunnen meer voordelen uit kunnen komen dan we dusver hebben gehad. Ik denk dat wij nu nog kunnen spreken van eerder een klantvriendelijke organisatie dan een klantgerichte organisatie

Factoren

6. Raad van Bestuur

Met meerdere collega's is dan met corporaties die dan eigenlijk die kracht gaan bundelen? Ja. Dan heb je een bepaald volume wat ook mogelijk maakt om dat op een goede manier weg te zetten en dan heb je één element wat je dan moet tackelen, dat is dan een soort concurrentieverhouding die je met elkaar zou kunnen hebben, dus daar moet je het dan goed met elkaar over hebben aan de voorkant, hoe je daarmee omgaat, maar volgens ons is dat heel goed mogelijk.

7. Midden management

Daar geldt eigenlijk hetzelfde voor. Er zijn twee dingen: we hebben toen wij besloten om onze organisatie af te slanken ook nadrukkelijk naar het management gekeken, dat is al een jaar of vijf geleden. En we hebben ten opzichte van de fusie, zo'n zes jaar geleden, onze managementlaag, en dan heb ik het over de top, met zo'n 40% teruggebracht.....Ja. Daar zijn we deels mee begonnen. Dus we hebben die echt teruggebracht tot 60% ten opzichte van het moment van fusie.

8. Organisatie-factoren

Wat we zien is dat, en daar zijn we niet uniek in, mensen die bij een corporatie werken er over het algemeen ook lang zitten. Dus je ziet weinig doorstroming, dat begint de laatste jaren wel iets meer te ontstaan, omdat we teruggaan in het aantal FTE's, dus dat betekent dat mensen toch iets meer om zich heen aan het kijken zijn, ook door ons op pad worden gezet om de organisatie te verlaten. Dat laatste. Dus we hebben onszelf een opdracht gesteld om van een x aantal FTE's naar een afslanking van 25% uiteindelijk, dat willen we eind 2015 gerealiseerd hebben..... Ja. Dat proberen we natuurlijk te voorkomen, want we willen A een gedifferentieerd en goed kwalitatief personeelsbestand, dus wij kijken ook wel degelijk naar onze young potentials en proberen die ook wel voor een deel aan ons te binden, maar we zien natuurlijk dat aan young potentials wordt getrokken, dus die hebben ook wel meer mogelijkheden dan iemand die al, neem mij nou, bij een corporatie werkzaam is. Dus dat heeft met leeftijd en achtergrond te maken en voor een deel ook met de CAO die in de corporatiesector redelijk goed is, wat het niet altijd even makkelijk maakt om over te stappen naar een andere sector.

9. Raad van Commissarissen

Eigenlijk hebben we daar, als je dat zo zegt, één keer wat dieper over gesproken met de Raad van Commissarissen in het kader van de vaststelling van een nieuw beleidsplan, waarbij de leidinggekozenen en ook door de Raad van Commissarissen goedgekeurde lijn van die activiteiten blijven we wel doen. Het is aan ons om dat verder zo goed mogelijk te stroomlijnen. Maar er is in de Raad van Commissarissen niet aan de orde geweest om die activiteiten af te stoten. Er zijn wel vragen gesteld en daar hebben we ook deels al invulling aan gegeven naar de makelaardij, in de zin van vergelijk dat nou met het in- en outsourcen, met als je het nou zou outsourcen ten opzichte van het interne, en leg daar de verschillen van uit. In de praktijk blijkt overigens dat het niet zo heel veel verschil oplevert in de kostenkant.

10. Stakeholders

Dat manifesteert zich doordat we heel erg betrokken zijn bij de vorm van bewonersparticipatie en dat heel erg stimuleren en dan vooral ook vanuit zeggenschap van en voor bewoners, maar vooral van. Dat betekent ook dat wij er ook voor gekozen hebben om mensen in dienst te hebben die dat werk doen

11. Veranderende wet- en regelgeving

Volgens mij ziet men altijd nog meer regels en inperkingen als oplossing. Mijn beeld is dat dit niet bijdraagt tot oplossingen. Er zijn voldoende toezichtregels en ga daar vooral mee aan de gang, stel daar goede kwaliteitseisen aan en monitor dat, bewaak dat, zowel het interne als het externe toezicht. Dan heb je er volgens mij een heel stuk van afgedikt. Nog meer regeltjes geeft geen bijdrage tot oplossingen

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur	2	3

Management	2	3
Organisatie (medewerkers)	1	2
Raad van Commissarissen	2	3
Huurdersbelangenvereniging	2	3
Wet- en regelgeving	3	1

Afronding: --

Samenvatting interview case 4 – midden manager:

Introductie

Introductie door auteur (zie bijlage 1- interviewvragen)

1. Achtergrond geïnterviewde / introductie:

Ik ben manager bedrijfsvoering Verschillende financiële functies gehad Al sinds 1996 werkzaam voor de corporatie. Het bedrijfsvoering is zeg maar verantwoordelijk voor het totale backoffice van..... Deze huidige functie is sinds 2013.

2. Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

Nee, want je had het toen met het outsourcen, je geeft die afbaking aan, maar je gaat voor het outsourcen echt kijken naar de niet-kernactiviteiten. Dus je had natuurlijk ook kernactiviteiten kunnen outsourcen..... Dan moet je denk ik een splitsings maken in de soort onroerend goed. Want ik denk als je het gewoon hebt over onze duurdere huurwoningen dan zie ik daar geen groter risico in, wellicht zelfs wel een lager risico. Want die middengroep wordt steeds groter en er zijn relatief weinig woningen die in dat prijssegment op de markt komen, dus daar zie ik het risicoprofiel zeker niet groter. Maar bedrijfsonroerendgoed dat is de afgelopen jaren een stuk groter geweest, je ziet wel dat, dat iets aan trekt, maar daar hangt wel een ander risicoprofiel aan.

3. Huidige invulling uitvoering niet-kernactiviteiten

Het zijn puur de verkoop van mutatiewoningen dat we die activiteiten buiten de deur hebben liggen, en ook incidenteel wel als het gaat om andere niet-Daeb panden die wij van de hand willen doen, dan willen wij ook wel andere partijen inschakelen..... Je hebt van die corporaties waar alleen maar een paar mensen zitten en de rest is alles uitbesteed en tussen dat en alles zelfdoen, daar zitten een heel aantal tussenvormen en ik denk dat je per activiteit, zou je moeten kijken: efficiëntie, ten op zichte van kosten en wat staat er tegenover en raakt het onze doelstelling, ja of nee.

4. Financiële performance

Daarnaast hebben we natuurlijk ons verdienmodel. Als je zegt verkoop bestaande of mutatiewoningen, hoe belangrijk is dan zo'n niet-kernactiviteit. Nou die niet-kernactiviteit is voor ons wel dusdanig van belang dat we toch een gedeelte, ook onze investeringen naar de toekomst toe die zullen gefinancierd moeten worden vanuit de verkoop van bestaande bezittingen voor een groot gedeelte. Het is niet dat wij dat exact inzichtelijk hebben gemaakt: van dit realiseren wij met DAEB en dit realiseren wij met niet-DAEB, dat is wel iets waar wij naartoe aan het gaan zijn. Maar wij hebben natuurlijk wel inzichtelijk wat de verkoop van die mutatiewoningen ons oplevert. Je hebt vanuit twee optieken. Ten eerste vanuit de politiek: de Daeb – niet-Daeb splitsing, maar daarnaast wil je ook als je goed naar je vastgoed wilt kijken, hoe dat rendeert, zou je eigenlijk per vastgoedobject moeten kijken wat dat oplevert of wat dat kost en dan is dat wat mij betreft of het DAEB of niet-DAEB is wat minder belangrijk. Maar wel dat we kunnen zien van welke complexen renderen goed en welke minder. Dus wat zijn onze cash-cows en waar moet er geld bij, dat is ook zeker voor je strategie in de toekomst van belang

5. Dienstverlenende performance

En natuurlijk is het zo, en dat heeft meer met de activiteit ansicht te maken, kijk als je voor verkoop van een mutatiewoning, dan zou je anders met een klant omgaan dan dat je een huurwoning aanbiedt, dat heeft puur met de activiteit te maken die je verricht, die om andere skills vraagt. En die komen er ook binnen, maar dat gaat in elkaar op. Het sociaal en zakelijk loopt hier allemaal binnen en gaat in elkaar op, dat gaat prima.

Factoren

6. Raad van Bestuur

.....gebeurd wat je nu bij veel corporaties ziet is je beheerkosten / lasten naar beneden brengen doordat de minister nu als hot-item een keer rigoureuus in het personeel moeten snijden of de verhuurdersheffing die er nu ligt / of die er is. Wat er bij is dat wij al jaren bezig zijn om dat bedrijfsproces efficiënter en lean en mean te maken. Dus kijk dure huur, als je kijkt van waar wij 5 a 7 jaar geleden kijkt t.o.v. nu, ja dan zie je daar wel een sterke afname in.

7. Midden management

Die volgt hierin de lijn van het bestuur. Dus waar efficiëntie gehaald kan worden, is outsourcen een optie. je moet dan goede afspraken maken, als je de verkoop van je bestaande bezit, kijk wij hebben de dienstverlening daarvan geoutsourcet maar de revenu komen gewoon bij de corporatie binnen. Als je dat zou verkopen, zou je een contract moeten maken tussen die partijen..... Voor ons staat het outsourcevraagstuk los van DAEB en niet-DAEB activiteiten, voor ons staat dat er los van.

8. Organisatie-factoren

Ja die zijn niet zo van outsourcen. Ik vind het verassend dat zij zich daar niet zo in verdiepen want ze weten dat wij ons daar wel in verdiepen. Want wij zijn daar vrij open in. Maar ik denk als medewerkers zich als ze verstandig zijn tegen zijn vanwege hun eigen business. Dus eigen belang. Ik denk ook dat ze zelf denken dat ze zelf denken dat hun kwaliteit ook beter zal zijn, dus betere dienstverlening denk ik.

9. Raad van Commissarissen

Die zijn niet direct voor outsourcen denk ik, ze willen liever dat wij het hier intern goed organiseren. Zouden die niet meer naar het financiële kijken dan naar het dienstverlenende?

10. Stakeholders

Ik denk als je puur naar Blok zelf kijkt, dat hij voor 3 zou gaan, maar ik denk dat hij nog wel achterhaald zou worden, door de praktijk en gemeentes.

11. Veranderende wet- en regelgeving

Dus als je het over de toekomst hebt, dan zul je nog veel van dat soort woningen ontwikkelen als de regelgeving komt en zegt: zijn er geen andere marktpartijen die het oppakken, dan zou je daar niet snel meer in dat soort kunnen investeren. Dan is het meer je bestaande bezit omturnen tot, als dat je dat nieuwbouw gaat realiseren. Ik denk als je puur naar Blok zelf kijkt, dat hij voor 3 zou gaan, maar ik denk dat hij nog wel achterhaald zou worden, door de praktijk en gemeentes.

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur	2	3
Management	2	3
Organisatie (medewerkers)	1	2
Raad van Commissarissen	1	2
Huurdersbelangenvereniging	2	1
Wet- en regelgeving	2-3	1

Afronding: -

Samenvatting interview case 1 – lid Raad van Bestuur:

Introductie

Introductie door auteur (zie bijlage 1- interviewvragen)

1. Achtergrond geïnterviewde / introductie:

Ik ben bestuurder sinds 2006..... en daarvoor? directeur van een beheerstichting, de rechtsvoorganger. Dat was geen corporatie, want die beheerstichting is uiteindelijk in 2006 gefuseerd met twee corporaties. En die beheerstichting was in 1964 opgericht.

2. Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

De niet-kernactiviteiten. Ja, daar valt dus ook het huurwoning boven de 699 onder. Die vallen wel in de kernactiviteit.... Van lieverlee wordt dat een heel belangrijke doelgroep, want door ons huurbeleid gaan natuurlijk hele groepen woningen over naar dat niet-DAEB segment. Dus dat wordt een belangrijk onderdeel. Ja, maar ik ben wel een voorstander van outsourcen in brede zin. Ook van kernactiviteiten.

Auteur: En waarom? Omdat ik denk dat je het veel slimmer en goedkoper en efficiënter zou kunnen wegleggen bij een andere partij. Want vaak zie je bij een corporatie dat je het én in huis hebt en daarnaast nog specialisten inhuurt om iets te ondersteunen. Ik bedoel ook technisch beheer, dat zou je allemaal kunnen outsourcen. Telefoonverkeer zou je allemaal kunnen outsourcen. P&O kun je outsourcen, vanalles.

Directeur: Je zou het eerst zelf goed moeten kunnen organiseren voordat je gaat kijken of je het kunt gaan outsourcen. Dus als je het zelf niet eerst op orde hebt, moet je niet als middel het outsourcen gebruiken om het op te lossen. Auteur: Dan is outsourcen puur het bekijken of er een kostenvoordeel of efficiency wordt gehaald los van het feit of het kern- of niet kern is?: Ja, maar misschien kun je die efficiency ook bereiken als je het in huis gewoon een keer goed opschud en het beter regelt, dat zou de eerste stap moeten zijn. En dan pas kun je een vergelijk maken met in-huis houden of outsourcen.

3. Huidige invulling uitvoering niet-kernactiviteiten

Het zijn puur de verkoop van mutatiewoningen dat we die activiteiten buiten de deur hebben liggen, en ook incidenteel wel als het gaat om andere niet-Daeb panden die wij van de hand willen doen, dan willen wij ook wel andere partijen inschakelen..... Bedrijfsonroerendgoed met name, dat doen wij via derde. Dat hebben wij overigens wel zelf gedaan, maar wij denken dat specialisten in het veld dat veel beter kunnen, dus wij hebben dat daarom geoutsourced en verder niet..

4. Financiële performance

Dat moet in ieder geval ten minste kostenneutraal, dat is een beetje afhankelijk van de activiteit. Ja, maar in ieder geval niet voor verlies. En uitgangspunt is toch wel dat het rendement oplevert, maar het zou inderdaad zo kunnen zijn in combinatie met DAEB, dat wij in omstandigheden akkoord kunnen gaan met kostenneutraal als ondergrens, maar dat heeft niks met de huidige regelgeving te maken, dat is voor ons eigenlijk altijd al zo geweest. Dus voor ons is er eigenlijk niets verandert.Maar wat je ook ziet, een bepaald onroerendgoed zoals scholen, daar heeft het meer te maken met contracten en regelgeving.Maar als je dan toch maar beperkt bent, dan stop ik liever ons geld in onze DAEB activiteiten en ervaring is dat er echt wel marktpartijen zijn die scholen willen bouwen, meer dan.

5. Dienstverlenende performance

Die worden hetzelfde benaderd.....Nee, ik vind dat je alle huurwoningen op dezelfde manier commercieel moet benaderen en aanpakken. Ten minste als het gaat om dienstverlening. Dan vind ik dat wij voor elke klant... dat wij misschien nog wel harder moeten lopen voor die DAEB klant, want die heeft meer ondersteuning nodig.

Wij hebben wel heel vaak gesproken over: moet je daar een ander label aanhangen, vanuit een andere identiteit.. maar dat vinden wij niet. Wij vinden dit een commerciële omgeving waarvan uit zowel de DAEB als de Niet-DAEB klant bedient kan worden. Kijk wij zijn niet zo'n grote Haagse woningbouwcorporatie, waar de hele hal vol zit met de huurders. Je zit hier in een zakelijke omgeving. En dat heb je zelf net ook gezien toen je hier binnen kwam, daar tref je echt geen desperate woningzoekende aan.

Factoren

6. Raad van Bestuur

Ik ben wel een voorstander van outsourcen in brede zin. Ook van kernactiviteiten.

7. Midden management

Nee, wij hebben maar twee managers. Wij hebben een heel platte organisatie. Wij hebben een bestuur: 2, wij hebben het management: 2 en dan hebben wij een paar teamleiders nog en verder moet iedereen het zelf maar zien te redden.

8. Organisatie-factoren

En corporaties kennen sowieso geen verloop, natuurlijk verloop, dus dat is hier ook. Nouja wat je wel doet is herschikken en bepaalde functies niet meer invullen, dat doe je. Wij kennen niet een ontslaggolf..... Dat komt omdat wij ons daar al jaren op richten. Wij hebben projectontwikkeling al buiten de deur, dus dan heb je een strakke organisatie.

Wij hebben een goudomrande cao, dus ja, ik kan ook hogere eisen stellen.

9. Raad van Commissarissen

Nou, ze hebben wel invloed op het wel of niet outsourcen van kernactiviteiten. Daar zijn zij opzich geen voorstander van. Dan moet je wel echt goed kunnen aantonen dat je het goed hebt georganiseerd en dat het buiten de deur beter kan. Efficiënter en goedkoper, effectiever en het outsourcen van niet-DAEB activiteiten dat doen wij eigenlijk al daar waar het kan?..... Nou het is niet zo dat ze afwijzend zijn, maar we moeten wel kunnen aantonen welk voordeel wij daarmee behalen. De reden mag in ieder geval niet zijn, dat wij het zelf niet georganiseerd kunnen krijgen. Dat zou de reden niet mogen zijn. Kijk dat wij bedrijfsonroerend goed via een externe makelaar doen, dat vinden zij allemaal prima. Maar projectontwikkeling hebben wij uitbesteed en verkoop hebben wij uitbesteed. Maarja als je dadelijk gaat zeggen wij gaan die beheerders en huismeesters.. ja, dat hoort bij onze kern-business. Als wij dat gaan uitbesteden dan moeten wij wel kunnen aantonen dat wij dat hier allemaal strak georganiseerd hebben, maar dat als wij dat extern gaan doen, dat dat allemaal veel beter kan. Dus daar zullen ze kritischer naar kijken.

10. Stakeholders

Nou ja, ze bemoeien zich overal mee. Maar of ze invloed hebben dat is iets anders.....Ja, wij vragen volgens regelgeving advies bij bepaalde dingen, maar zij hebben natuurlijk niets te zeggen over de organisatie en hoe wij dingen organiseren.....allemaal vanuit de DAEB, alleen vanuit de DAEB. Alhoewel.. eentje van niet-DAEB.. grotendeels DAEB. Is dit hierboven wel of niet-DAEB..? Nouja, huurdersvereniging denken niet in DAEB en niet-DAEB he, dus die complexen zijn door huurverhoging in de niet-DAEB gekomen en daar zitten toevallig twee van de negen in een niet-DAEB complex..... Klanten van corporaties denken niet in commercieel of niet commercieel / sociaal, zo denken zij helemaal niet.

11. Veranderende wet- en regelgeving

Daar kunnen wij ons in vinden. Dus wij zijn helemaal niet zo in shock van wat Blok allemaal zegt. Want dat doen we al heel lang..... Ik voel mij volledig vrij eigenlijk. Ja, je moet gaan samenwerken met partijen, iets meer gedwongen. Maar wij zaten al heel erg op dat samenwerken, wij doen al veel buiten de deur, wij hebben al een hele strakke kleine organisatie. Dus ik voel mij eigenlijk helemaal niet gehinderd. Alleen als het gaat om financiering, dan is het iets lastiger. Maar dat was eigenlijk ook al lastig.

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur	3	3
Management	3	3
Organisatie (medewerkers)	1	2
Raad van Commissarissen	1	2
Huurdersbelangenvereniging	3	1
Wet- en regelgeving	3	1

Afronding:

Samenvatting interview case 5 – Midden manager:

Introductie

Introductie door auteur (zie bijlage 1- interviewvragen)

1. Achtergrond geïnterviewde / introductie:

ik ben account-manager wonen bij Ik ben zeven jaar geleden in dienst getreden voor een project van één jaar. Dat was een nieuwbouwproject met alleen maar luxe huurwoningen en dat moest vermarkt worden en daar moest een plan voor komen hoe we dat gingen doen omdat de corporatie tot op dat moment helemaal niks had boven de liberalisatiegrens.

Dat heb ik gedaan dat project en toen ben ik eigenlijk gebleven en daarna heb ik allerlei andere projecten erbij gekregen zoals commerciële ruimtes, de verhuur van luxe, exclusieve woningen dat noemen we verhuur medewerkers maar de problematiek zo. die kent iedereen dat ligt bij mij commercieel vastgoed, verkoop nieuwbouw en bestaande bouw.

Nee, ik heb vrije tijdskunde gestudeerd. Eerst in..... en daarna aan de Universiteit van Wales. En ik heb zeven jaar voor gewerkt. Dus..dat deed ik eigenlijk ervoor als marketing en communicatiemanager, zorgen dat die schepen goed gevuld waren en dat mensen veel geld uitgaven, dat was mijn taak

En daarvoor werkte ik bij een, ook zeven jaar, ook in de toeristenindustrie maar ook bij een stichting, ik heb ook nog in de gezondheidszorg gewerkt, ik wissel elke zeven jaar euh...geloof ik....

2. Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

Nou ja, destijds was natuurlijk het idee dat je een stukje markt niet bediend waar er wel geld te halen valt. En dat is ook zeker gebeurd. Ik weet dat 150 nieuwbouwwoningen met winst zijn verkocht en die winst is gebruikt in die sociale huurwoningen in die wijk te betalen daar zat gewoon een sociale doelstelling achter van 'Hé daar zit een markt en dat geld kan weer ten goede komen aan..... En met commercieel vastgoed...ja dat weet jij waarschijnlijk ook he dat kunnen we mooi combineren. Dus het is niet zo dat we bedachten dat we commercieel belegger wilde worden maar ja als je een heel complex bouwt in het centrum dat maakt het per vierkante meters net even wat aantrekkelijker.....Wat ik zelf altijd wel belangrijk vindt is dat je ook...je hebt bepaalde volkshuisvestende ideologieën over hoe je denkt dat de wereld eruit zou moeten zien. Traditioneel gezien willen kopers vaak niet bij huurders wonen. En alleen maar met kopers wonen en niet bij huur en wij kunnen juist dat beide aanbieden en daardoor krijg je gedifferentieerde wijken

3. Huidige invulling uitvoering niet-kernactiviteiten

Iedereen werkt voor de Toegelaten Instelling, maar schijft uren als die werkt voor de BV.....En de reden om dat te splitsen die twee activiteiten? Ja, ik denk dat destijds dat vooral dat splitsen en ook een aantal van die verkoopwoningen dat commerciële activiteiten waren die zaten gewoonBV omdat toen denk ik ook al sprake van was dat dat ooit gescheiden zou worden en dat was dan handig om dat nu alvast te doen..... Het idee was ook dat de BV ook winst zou maken wat zou vloeien naar de Toegelaten Instellingen. Auteur: Ok. Ja. Het idee. : Ja...Ik denk niet dat dat in de praktijk de afgelopen jaren tot uiting is gekomen. Maar dat zou ik precies moeten opzoeken hoor wat de specifieke cijfer voor de BV en de Toegelaten Instelling. Want dat wordt dan natuurlijk allemaal weer samengevoegd in een totaal balans. Maar er zijn gewoon aparte balansen.

4. Financiële performance

Nou ik denk dat we de laatste jaren hebben aangetoond dat het risico hoger is en ik denk dat destijds toen we er mee begonnen ja was het net als derivaten als we dat geweten hadden mag ik hopen dat ze andere keuzes hadden gemaakt... nou hebben wij niet zoveel last van, maar dat zie je in de actualiteit en je ziet dat met de luxe verhuur toch in deze tijd moeilijker is ik denk dat dat moeilijker is dan sociale huur, maar ja, daar staat ook tegenover dat je bij sociale huur je hebt geaccepteerd dat je verlies maakt en in de BV accepteer je niet dat je verlies maakt. Het is ook een hele andere tak van sport, en bij andere diensten zie je ook dat het een hele andere vorm van ondernemen is. En ja bij grote winsten horen ook heel vaak grote verliezen. Dat is een andere vorm van ondernemen.

5. Dienstverlenende performance

.....Ja absoluut. Je gaat niet onderhandelen met een huurwoning van € 400,- met eventueel een iets latere oplevering en wel of niet een koelkast erin, dat is gewoon zo, dat doe je wel bij een huurprijs van 1500 euro.

Vraag en aanbod is heel anders en daardoor is de product-marktcombinatie ook heel anders, bij sociale huurwoningen staan ze in de rij.....Ik zou graag ja zeggen, haha. Er is altijd ruimte voor verbetering. Omdat, ook hier weer geldt dat hier andere mensen zijn en dat op een bepaalde manier doen. Maar dit weer vereist andere vaardigheden maar je ziet ook dat mensen hiervoor open staan meer en dat die vaardigheden ook ontwikkelt kunnen worden of meer in huis gehaald kunnen worden.....Zeker in de tijd dat het slecht ging in de makelaardij, kon je genoeg commerciële medewerkers vinden. Maar goed, wij hebben niet echt uitgebreid qua personeel, dus zit je wel met een bezetting die traditioneel gezien een meer sociale inslag heeft. Maar wat ik zeg dat sluit niet uit dat ze het niet kunnen, maar ook hierbij geldt, je hebt weer andere belangen en dat is ook wel eens moeilijk.

Luxe verhuur en de sociale verhuur doen ze. Het commerciële verhuur doe ik dan. Maar ik heb ook wel weer contact meten wij doen dan weer het maatschappelijk commerciële vastgoed, dus ja... dat vindt wel plaats. Auteur: En medewerkers die de klanten benaderen zit daar een onderscheid tussen?

Ze komen via hetzelfde kanaal binnen, dezelfde telefoonlijn of dezelfde voordeur. Wij hebben wel deze ruimte waar wij nu zitten, dat is 7 jaar geleden, destijds een beetje opgeknapt. Dat was toen de aanleiding, we hadden niet echt een ruimte en dat waren ook allemaal ruimte van € 700,- á € 800,- huur. Maar het is wel één ruimte, het is niet zo dat kamer 1 is voor € 400,- geen kopje koffie krijgt, dat niet. Maar wat betreft medewerkers, krijg je wel gewoon dezelfde medewerker te spreken, € 400,- huur of € 1.600,- huur.

Factoren

6. Raad van Bestuur

Bestuur.....lange termijn financiële performance, en ook dienstverlenend. Indirect profiteert het sociale gedeelte ook, want dan kun je de leefbaarheid ook stimuleren...

7. Midden management

Ja, dat was oorspronkelijk niet mijn voorkeur, ik had liever één specialist opgeleid en getraind, maar dat kon niet. Het gaat prima maar het is niet iemand die commercieel is. Maar daar faciliteert de corporatie ook onvoldoende voor..... Nee, nee en dat is het voordeel als je wat groter bent, dan kan je dat meer scheiden. Maar joh wij zitten met..... mensen, dus dan kan je daar ook geen makelaarskantoor oprichten, dat ben ik met de makelaars die wij inhuren. Ja ik denk het management, het niet-outsourcen.. gewoon wat je nu al doet, niet nieuwe dingen he. Ja behalve als ik het zeg, als ik het zou kunnen outsourcen als het mij geld op levert, maar dat is niet zo denk ik. Sommige dingen wil niemand.

8. Organisatie-factoren

Ja, ik denk dat een heel groot deel van de corporatiemedewerkers het ook goed vinden dat als wij het ook niet doen, denk ik. Zij zijn daar ook helemaal niet mee bezig. Maar ik denk ook dat er mensen zijn die het goed vinden dat wij het wel doen

9. Raad van Commissarissen

Nou ik zie ze 1 keer per jaar, maar nee die hebben geen invloed op mijn werk. Natuurlijk komt er wel via-via eens iets aan. Dat er besloten wordt dat er ergens iets verkocht moet worden en dan kan de RvC daar nog iets over vragen of zo, maar ik zou je ze niet kunnen noemen, hoe ze heten. Auteur: Hoe denk je dat de RvC tegen de niet-kernactiviteiten aan kijken? Dat zou je echt aan de directeur moeten vragen, ik spreek ze niet echt, ik zou het echt niet weten. Als ze het niet goed vinden wat ik doe, dan zou ik het wel weten. Ik neem aan dat als ze er echt tegen zijn en vinden dat je het niet moet doen dat je het dan ook niet doet dus.

10. Stakeholders

Maar die Huurdersbelangenvereniging heeft voornamelijk moeite met de huurverhogingen en dat heeft allemaal indirect met elkaar te maken, het gaat erom dat je geld binnen krijgt om te voldoen aan de afspraken die je maakt. Dus bij de HvB gaat het voornamelijk daar over. En dat ze de huren in de vrije sector veel te hoog vinden.....Nou ik denk dat ze zich voor alle huurders hard maken. Maar je ziet vooral de bewoners van dat soort commissies van de wat luxere wooncomplexen zoals we die hier hebben, die gaan zich goed mobiliseren en dat is niet zo zeer vanuit de maar dat doen mensen zelf voornamelijk. Ook voor sociale huurders geldt. Als je steeds huurverhoging moet betalen en je inkomsten stijgen niet.. ja het aantal betalingsproblemen stijgt, en daar proberen wij dan ook wel wat voor te bedenken natuurlijk

11. Veranderende wet- en regelgeving

Nou ja, ik vind sowieso dat regelgeving t.a.v. RvT of RvC en Raad van Bestuur moeten, het kan niet zo zijn dat je 2 miljard verlies en dat je zegt, daar had ik geen weet van. Dat vind ik echt, dat vind ik echt voor onze sector tranen met tuiten als ik dat zie! Ik ben ook gestopt met kijken, want ik vond dat echt zo erg. We moeten gewoon de verantwoordelijkheden nemen voor de dingen die wij doen. En dat je een keer op een project verlies leidt dat hoort erbij. Wij doen ook met de nieuwbouw, dat is never nooit geen vriendjespolitiek, dat is overduidelijk, dat is transparant, daar zit een proces bij hoe wij dat doen, hoe wij dat beoordelen en vervolgens komt daar een aannemer uit, dat is nooit iemand omdat die toevallig de directeur bestuurder kent of zo. En dat zijn wel dingen die vind ik belangrijk. Maar ik vind wel te veel regels maakt het ook niet werkbaar, niet alle corporaties zijn hetzelfde, niet alle regio's zijn hetzelfde, dus ik denk wel dat je het vooral eens moet zijn over wat je doet en dat je over de bijzonderheden, dat je daar een bepaalde ruimte voor laat. Je kan niet alles afstemmen.Over grove lijnen moet je het eens zijn en misschien dat je zelf als corporatie moet aangeven wat je doet als kern en wat je niet doet als kern en waarom niet. En dat dat beoordeeld wordt ik denk dat dat goed is, maar ik denk dat elke minister die hier komt kijken en je laat zien wat je doet, ook snapt dat je destijds dacht, vind ik heel anders, dan willes en wetens iets gaan doen wat gewoon niet bij je werk hoort.

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur	2	3
Management	1	3
Organisatie (medewerkers)	2	3
Raad van Commissarissen	3	3
Huurdersbelangenvereniging	2	3
Wet- en regelgeving	2-3	3

Afronding:

-

Samenvatting interview case 5 – lid Raad van Bestuur:

Introductie

Introductie door auteur (zie bijlage 1- interviewvragen)

1. Achtergrond geïnterviewde / introductie:

Ik ben na mijn rechtenstudie dus ergens in alweer in de volkshuisvesting terecht gekomen, min of meer toevallig dacht ik toen, maar helemaal toeval kan het niet zijn anders zat ik hier nu niet. Ik zit hier nu na een rondgang in de Randstad, en in gewerkt en ik zit hier nu al ruim 11 jaar.

In vorige functie hoofd beleid hartstikke leuke klus ook, daarvoor was ik hoofd wonen en daarvoor hoofd algemene zaken bij een echt kleine corporatie Dus uuhh zo'n beetje alle terreinen waar ik iets mee kon en wilde, financiën dat kan ik wel maar is gewoon niet zo echt mijn ding, laat andere dat maar doen, ik vind het leuk om te volgen maar ik ben niet iemand die dat nou uuhh, voor de lol in de financiën duikt zeg maar. Dus zo ben ik hier terecht gekomen.

2. Kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten

Over de taak van corporaties daarin, daarover zou je nog kunnen discussiëren, maar het zijn in ieder geval keihard noodzakelijk activiteiten in de samenleving.....Het is in ieder geval nodig dat het gebeurt, en als je het instrument hebt, waarom zou je dat dan weghalen bij de corporaties en in zekere zin denk ik echt dat het zou blijven liggen, zeker in de echte probleemwijken. Daar gaan commerciële partijen gewoon dat risico niet aandurven en ook begrijpelijk ook

3. Huidige invulling uitvoering niet-kernactiviteiten

Onze huren zijn relatief gezien gewoon heel hoog. Omdat wij veel eengezinswoningen hebben en hoge kwaliteit hebben. Dus wij kunnen ons net even iets meer tijd permitteren en dat doen wij dan ook gewoon. Auteur: ook op het gebied van scheiding kern- en niet kernactiviteiten? Ja, de breedte maar ook het speelveld zeg maar dus als het gaat om betaalbaar, beschikbaar en kwalitatief het drieluik. Natuurlijk willen wij daar keuzes in maken, maar het zal nooit zo zijn dat wij 100% voor het een of voor het ander zouden gaan. Wij zullen daar altijd de balans in blijven zoeken, maar volgens mij geldt dat voor iedereen.

4. Financiële performance

De manier waarop wij moeten rekenen aan nieuwbouw dat daar in onze jaarrekening opnemen, dat slaat helemaal nergens op. Dat is zo risico-avers dat wij alles helemaal kapot rekenen en dat noemen wij dan de onrendabele top. De onrendabele top van de woningen die wij in onze diensten BV ontwikkelen is vele malen lager dan van de sociale huurwoning. Gewoon stomweg omdat de huur hoger is procentueel. Als je hem tegen een reële rente rekent tegen die wij daadwerkelijk betalen of wel voor het project of wel de portefeuille, dan zijn ze gewoon rendabel. Dus dat levert op, maar vervolgens werd je gewoon verplicht (moet je inmiddels daar anders aan rekenen) maar werd je in het verleden verplicht om eigenlijk de rekenregels van de corporatie toe te passen. In die zin is de administratieve splitsing opzich ook nog wel een aardige, omdat je dan in ieder geval zoals wij daar nu mee om gaan en ik denk dat dat voor alle corporaties geldt, dat je het meer commerciële vastgoed ook daar waar het woningen zijn, gewoon met de marktwaarde gaat rekenen.

Ja, natuurlijk en dan is het ook nog eens de vraag welk risico ben je bereid daarbij te nemen? Kijk daar waar ik denk dat commerciële partijen niet snel in sociale gebieden zullen stappen, zou het voor een corporatie niet verstandig zijn om in hele zware commerciële settings te stappen, waar je welliswaar hoge rendementen kunt halen maar waar je ook een heel hoog risico-profiel hebt. Dan zou ik zeggen kijk het is al heel wat als wij het goed doen in het middensegment zeg maar, en dan praat je over huurwoningen van €850 - €900 als je daar boven zit, praat je over een heel specifiek segment waar zelfs partijen als Vesteda zich aardig in verslikken af en toe. He ja, ligt daar onze expertise?

5. Dienstverlenende performance

Dus we doen het van twee kanten verkeerd, wij doen het commercieel niet goed, wij vermarkten het niet goed genoeg en andersom zijn we dan ook nog een de sociale verhuurder met haar methodieken die vaak lang duren die ook nog eens een keer ja van een soort regel bureaucratie zijn, van ja kandidaten zat en dat valt dus in de praktijk bij het commerciële vastgoed vies tegen.en we zijn in ieder geval niet snel en flexibel genoeg om daar echt in te spelen op ontwikkelingen in de markt. Toen wij die dingen bouwde, verhuurde die als zoete broodjes, het ging als een speer, allemaal niets aan de hand, tot dat die woningmarkt omsloeg en mensen hun huis niet verkocht kregen en zaten ze met dubbele lasten en wilde ze er weer uit en gingen ze er ook uit en dat nog een tijd lang door ging en de nieuwe verhuur ook alsmear moeilijker liep, dus dan ontstaat er gewoon leegstand.

Factoren

6. Raad van Bestuur

Dat verhoudt zich niet helemaal tot de DAEB- niet-DAEB splitsing, dus dat is wel een punt waar wij ook naar aan het kijken zijn hoe gaan wij dat nu opnieuw organiseren op het moment dat wij al was het allemaal administratief splitsen, die splitsing moeten maken. Het liefst zou ik hem dan ook in die structuur hebben, tenzij ik daar weer nieuwe risico's mee binnen haal. Want een juridische splitsing daar heeft AEDS natuurlijk alles aan gedaan om dat te voorkomen, want dat is ook wel begrijpelijk want daar loop je ook wel weer risico's mee. Maar aan de andere kant maakt het dan wel heel zuiver.

7. Midden management

Daar moet je veel flexibeler in zijn, eigenlijk hebben wij binnen onze organisatie één, nou vooruit misschien twee medewerkers, waarvan er één is die zich daar mee bezig houden en dan merk je gewoon dat wij dat niet wendbaar genoeg zijn. Dat kun je best ontwikkelen, maar daar heb je tijd voor nodig en je hebt er volume voor nodig, het volume is gewoon te klein.

8. Organisatie-factoren

Ja, ik zei net al een beetje triomfantelijk wij hebben geanticipeerd, maar het grote nadeel daarvan is . Wij hebben geanticipeerd door de hele flexibele schil eruit te laten lopen. Waardoor de jonge mensen, vaak de hele talentvolle mensen, dat wij die geen vaste aanstelling hebben kunnen geven. Dus die mensen die er zitten

zijn mensen die, wat is het.. gemiddeld 47 jaar geloof ik, is de gemiddelde leeftijd. Lange dienstverbanden hebben en in de tijd gekomen zijn dat de corporatie nog puur een sociale volkshuisvester was. En sommige mensen kunnen daar alswaardig flexibel mee omgaan en zij ontwikkelen zich daar ook in, maar voor ander is dat heel lastig. Dus over de hele linie missen wij jonge mensen die iets nieuws kunnen brengen, die ook die flexibiliteit weer helpen ontwikkelen of door ontwikkelen op zijn minst, ja dat is lastig.....

Er zit één laag tussen, het voordeel van ons is zo heel veel meer lagen zijn er niet. Maar het voordeel van onze kleine schaal, maar ik denk dat wij er juist naar toe moeten dat wij het op een grotere schaal moeten gaan organiseren. Dus met collega corporaties, omdat iedereen afzonderlijk een portefeuille heeft die niet groot genoeg is om dat afzonderlijk goed te organiseren. Volgens mij moet je gewoon schaal maken, door dat te koppelen en niet door te zeggen; we leveren allemaal één mannetje of vrouwtje. Nee volgens mij moet je het dan ook verbijzonderen. Of dat er van gaat komen we allemaal nog maar zien. Maar in ons organogram is dat nauwelijks zichtbaar, behalve dan in de diensten BV maar in personele zin, nauwelijks. En ik denk niet dat, dat er gaat komen. Want de neiging dat dat gaat komen zal niet zo groot zijn. Vanwege de externe druk en financierbaarheid.

9. Raad van Commissarissen

Een hele belangrijke, maar met de kanttekening dat wij hier in ieder geval, en ik prijs mij gelukkig, dat wij een helder onderscheid hebben tussen: wie bestuurd en wie houdt toezicht. En wat wil ik daarmee zeggen: ik vind dat de druk op toezichthouders echt immense vormen aanneemt om zich vooral zo intensief mogelijk te bemoeien met de bedrijfsvoering. Ik hoorde laatst echt serieus iemand pleitte voor toezicht op de werkvloer. Toen dacht ik dat is bijna contradictie intermo is. En ik snap het wel, want er komt steeds meer druk op. Iedereen wil dat wij 0 fouten maken in Nederland. Wat er fout gaat, dan moet er per definitie iemand gezocht worden die de schuld heeft. Ja, dat staat natuurlijk nogal schrijnend in tegenstelling tot high trust-high pentaly. Want dat begint nooit met high trust, al die regels.....Of ze moeten het overnemen, maar dan heb je een ander model volgens mij en One-tier daar geloof ik niet in dat is echt hartstikke leuk als je daar een onderzoek naar wilt doen, maar ik zou het niet doen.....Nou dan vind ik mag zo'n RvC optreden en dan zeggen dat was niet de deal he.. Wij hebben op jouw voorstel en met jou mede weten dat zo bepaald. En dan moet je daar ook wel mee verder, of je moet zeggen we gaan het anders doen.....

Nou, wij moeten in Daeb – niet-Daeb verhaal nog onze richting bepalen, dat ligt toch net even anders als de BV, de inschatting die ik op voorhand maak is dat zij er net zo in zitten als wij als werkorganisatie. In de zin dat wij in ieder geval meer willen zijn dan alleen een residuele volkshuisvester. Waar dan precies die grens zit, nou dat gaan wij met zn allen uitvinden.

10. Stakeholders

Nou.. dat is wel een boeiende vraag, omdat onze huurdersraad, dat is zegmaar de centrale raad van de huurdersorganisatie. Die bestaat voor een voornamelijk deel uit mensen die in het Niet-DAEB bezit wonen. Die vervolgens moord en brand schreeuwen over de huurverhoging, wij wijzen er ze dan iedere keer op, dat wij primair steeds gericht zijn op de groep, laagste inkomens, lagere inkomens in ieder geval. En als wij dan al differentiatie opzoeken waar wij mensen kunnen helpen is dat wij dat veel eerder kunnen doen in het de TI, het niet-DAEB bezit en dat vinden zij lastig, daar worstelen zij wel mee..... En als wij niet oppassen, dan sneeuwt de primaire doelgroep daarin onder. En dat debat met de huurdersbelangenvereniging dat hebben wij de afgelopen twee jaar al gevoerd, want wij hebben de inkomensafhankelijke huurverhoging al doorgevoerd, dat vinden zij niet leuk. En het gesprek dat wij nu met ze aan het voeren zijn is hoe wij de komende jaren ons huurbeleid kunnen invullen, als zoals wordt verwacht met de huursombenadering gaan werken. Zij verwachten daar heel veel van, maar ik denk dat dat nog wel eens kan tegen vallen in de praktische uitvoering daarvan. Want dan zullen wij opnieuw, wat mij betreft als wij gaan labelen als wij gaan toewijzen opnieuw gaan letten op het DAEB bezit. Wel opmerkelijk die samenstelling van BO, dat is ook pas van de laatste jaren, voorheen was het andersom een soort SP-samenstelling zal ik maar zeggen, maar daar lopen wij wel tegen aan. Overigens ze doen vreselijk hun best om wel alle doelgroepen te vertegenwoordigen hoor, maar zeker in de bewonerscommissies merk je wel dat de duurdere complexen zijn ze gewoon veel actiever en aanwezig dan in de andere complexen.

11. Veranderende wet- en regelgeving

De definitie van minister Blok is in ieder geval niet de onze. Als het gaat om alles wat er in de strikte zin van het woord DAEB is en daar helemaal naar terug, uhm dan zit je wel heel dichtbij de residuele volkshuisvesting die wij nou net nooit gewild hebben in Nederland. Door dat niet te doen is de volkshuisvesting ook heel succesvol

geweest in Nederland.....En wellicht is dat ook wel een oplossing die de politiek wel haalbaar is. Als je het echt juridisch zou splitsen, dan kan zelfs de VVD bij wijzen van spreken zien er is geen verschuiving meer van sociaal en commercieel geld gemaakt. Er wordt niet met geborgd geld commercieel gefinancierd, want dan moet je het gewoon zelf in de markt halen. Feitelijk gaat het ook wel die kant op denk ik..... Diezelfde overheid zegt van jullie zijn publiek, die maakt in feite misbruik van allerlei private instrumenten, dat is natuurlijk razend boeiend dat wij dat elke keer weer laten gebeuren. Nou ergens staat daar spanning op en wat ik hoop is dat het in ieder geval helderder wordt. Dat het veel zichtbaarder wordt in 1. Hoe verhouden die onderdelen in de woonmarkt zich: Koop vs Huur, sociale huur vs. middel duur en duur maar ook, onze rol daarin vs commerciële partijen. Het zou toch denkbaar kunnen zijn dat een deel van de corporatie zich afsplitst als een meer commerciële activiteit, waarom niet?

	(verwachte) voorkeur voor outsource-optie niet-kernactiviteiten: 1: niet outsourcen 2: gedeeltelijk outsourcen met behoud van (deel) eigendom 3: geheel outsourcen (afstoten)	Verwachte verbetering op performance bij outsourceoptie op: 1: lange termijn financiële performance 2: dienstverlening kerndoelgroep 3: financieel en dienstverlenend
Bestuur	2	2
Management	2	2
Organisatie (medewerkers)	3	2
Raad van Commissarissen	3	2
Huurdersbelangenvereniging	2	2
Wet- en regelgeving	3	2

Afronding:

-