



# Future-proof woningcorporatie

Toekomstroute voor een flexibele woningcorporatie

**Scriptie Verslag**  
Arash Asgharnia  
4129571  
Juli 2017



**Naam:** Mohammad Reza Asgharnia Gourabjiri  
**Roepnaam:** Arash  
**Studentnummer:** 4129571  
**Adres:**



**Telefoon:**  
**E-mail:**

**Universiteit:** Technische Universiteit Delft  
**Faculteit:** Bouwkunde  
**Master:** Management in the Built Environment (Real Estate & Housing)  
**Afstudeer laboratorium:** Organizational change in Public Real Estate Organizations

**Eerste mentor:** Dr. ir. Reinier van der Kuij  
**Tweede mentor:** Dr. ir. Alexandra den Heijer  
**Gecommitteerde:** Ir. Alexander de Ridder

**Documenttype:** Scriptie Verslag  
**Datum:** Juli 2017

Voor u ligt het eindrapport 'toekomstroute voor een flexibele woningcorporatie'. Dit verslag is de laatste opdracht van de masteropleiding Management in the Built Environment (Real Estate & Housing) op de Technische Universiteit in Delft.

Het doel van het onderzoek is achterhalen op welke manier de woningcorporatie moet acteren zodat de woningcorporaties flexibel zijn met betrekking tot de toekomstige onzekerheid. De aanleiding voor dit onderwerp is het feit dat de woningcorporaties de laatste jaren veel veranderingen hebben doorgemaakt en het zal niet bij deze veranderingen blijven. Deze veranderingen kunnen onzekerheden veroorzaken binnen een woningcorporatie. Door de maatschappelijke taak van de woningcorporaties en doordat veel mensen afhankelijk zijn van de woningcorporaties is het belangrijk dat de onzekerheden minimaal blijven.

Hierbij wil ik graag mijn mentoren bedanken voor de fijne begeleiding en hun hulp bij mijn onderzoek. De gerichte feedback van mijn mentoren heeft mij geholpen om meer inzicht te krijgen in de onderwerpen in onderzoek. Daarnaast wil ik de respondenten, namelijk Dennis Hooft (Pre Wonen), Egbert Kunst (Groenwest), Henk van de Laak (Thuis), Jeroen Oosthoek (Waterweg Wonen), Michel Pott (Talis), Roderik van Lith (Trivire), Willem Maas (Stadlander) en Wim Duijster (Woonwaard) bedanken voor het helpen aan dit onderzoek. Daarnaast wil ik ook Daan Dorr en Robert van Bendegem van het adviesbureau Atrivé bedanken voor hun hulp.

Tot slot wil ik benadrukken dat het vanwege mijn dyslexie lastig voor mij is om een tekst te schrijven met goede zinsopbouw. Hierdoor bevat dit onderzoek mogelijks spellingsfouten.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Arash Asgharnia  
Juli 2017

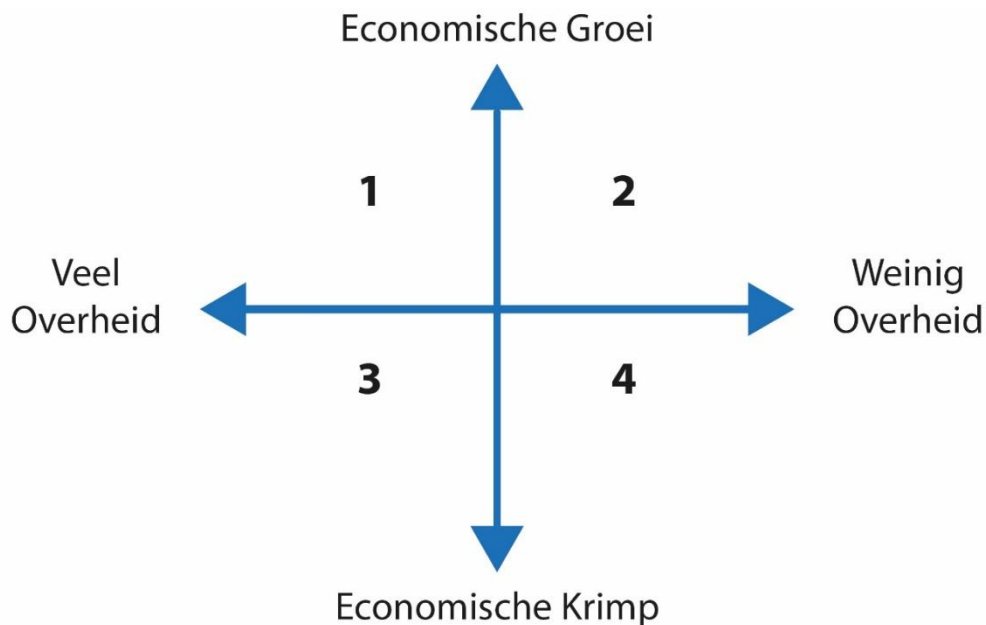
### Aanleiding

Sinds het ontstaan van woningcorporaties zijn tot op heden verschillende wetten ingevoerd die invloed hebben gehad op de corporaties. Deze veranderingen zijn voor de corporaties moeilijk te volgen en daarom reageren zij hier ad hoc op. Op lange termijn is het handig aanknopingspunten te hebben, zodat de woningcorporaties nu een beslissingen kunnen nemen. De onzekere toekomst maakt het echter moeilijk om in het heden beslissingen te nemen. Een oplossing hiervoor is een future-proof woningcorporatie. Future-proof betekent anno 2017 flexibiliteit: het vermogen om mee te kunnen veranderen met de wereld. Hierdoor kunnen woningcorporaties efficiënt anticiperen op de veranderingen.

De veranderingen, die ontstaan door de ingevoerde wetten, hebben effect op de werkwijze van woningcorporaties op het gebied van vastgoedontwikkeling. De woningcorporaties hebben nu de keuze om vastgoedontwikkeling traditioneel aan te besteden, te gaan samenwerken of het uit te besteden. De vraag is: wat voor effecten zullen toekomstige, veranderde wetten indirect hebben op de werkwijze van de woningcorporaties omtrent vastgoedontwikkeling? Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen op welke manier de corporatie nu moet acteren, zodat zij flexibel is met het oog op de toekomstige onzekerheid. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *Op welke manier moeten woningcorporaties de activiteit vastgoedontwikkeling nu organiseren, zodat ze kunnen anticiperen op de veranderingen in de toekomst?*

### Scenario's

De toekomstige veranderingen zijn in literatuurstudies in kaart gebracht door middel van scenarioplanning, waarbij onderzoekers toekomstige trends analyseerden. Vanuit literatuurstudie is gebleken dat politieke invloeden en economische veranderingen de grootste impact kunnen hebben op woningcorporaties. Deze twee trends hebben geleid tot vier verschillende kwadranten binnen het scenario. Bij een situatie van economische groei, in met combinatie met veel inmenging van de overheid, zal dit bij de woningcorporaties leiden tot een periode waarbij de vraag naar sociale woningen zal dalen (-4%), terwijl de vraag naar duurdere huurwoningen en koopwoningen zal stijgen. Er is dankzij de beperkingen van de overheid echter geen mogelijkheid voor de woningcorporaties om de doelgroep te bedienen die tussen de €710 en €1000 per maand te besteden heeft. De focus van de woningcorporaties ligt nu op de primaire doelgroep, namelijk die met een budget tot €710. In het tweede kwadrant, waar wel de vrijheid wordt gegeven door de overheid, kunnen woningcorporaties ervoor kiezen om deze doelgroep wel of niet te bedienen. Deze keuze is gebaseerd op afwegingen van de woningcorporaties zelf. Hierbij speelt het succes van commerciële investeringen en risico's een rol. In het verleden hebben woningcorporaties ook koopwoningen ontwikkeld, met wisselend succes. In het derde kwadrant is de invloed van de overheid hoog en is er sprake van een economische krimp. Door deze economische krimp is de vraag naar sociale woningen gestegen (+1%) en dient deze vraag beantwoord te worden door de woningcorporaties. Bij het laatste kwadrant is de vraag naar sociale woningen nog steeds hoog en de overheid geeft woningcorporaties de vrijheid om deze problemen zelf op te lossen door middel van commerciële investeringen, naast de sociale ontwikkelingen. Deze trends hebben overigens ook effect op andere elementen van de woningcorporaties, zoals de zeggenschap, vastgoedvoorraad en de financieringsmogelijkheden.



### **Organisatievorm**

Diverse contexten zijn van invloed op de keuze voor verschillende organisatievormen. Hierbij spelen de interne en externe context mee, als ook de projectcontext. Binnen deze contexten zijn diverse criteria van groot belang. Deze eisen worden ook door vastgoedmanagers gebruikt om hun keuze te maken. De woningcorporaties hebben nu de keuze om vastgoedontwikkeling traditioneel aan te besteden, te gaan samenwerken of het uit te besteden. Elke organisatievorm heeft een voor- en een nadeel. Daarom is er vanuit de literatuurstudie geen mogelijkheid te concluderen welke van deze organisatievorm de beste is.

### **Hypothese**

In combinatie met vastgoedontwikkeling kan er vanuit de literatuurstudie een hypothese opgesteld worden voor dit onderzoek. Binnen deze stelling is de relatie tussen de verschillende organisatievormen en het scenario beschreven. Hieruit blijkt dat bij elk kwadrant van het scenario een andere organisatievorm geschikt is. Het is voor de woningcorporaties echter niet mogelijk om een bepaald kwadrant te kiezen, aangezien het om een toekomstig scenario gaat. Om deze reden moet de woningcorporatie een bepaalde organisatievorm kiezen, zodat zij flexibel kan optreden indien een ander kwadrant zich voordoet. Hier kan men uit concluderen dat de samenwerking tussen woningcorporaties en de marktpartijen de meeste voordelen kan opleveren. Door de toegenomen complexiteit in de bouw is de expertise van de marktpartij van belang. Zonder deze kennis kunnen de kosten en het risico voor de woningcorporaties stijgen. Daarnaast kan door deze samenwerking het ontwikkelingsteam van de woningcorporaties kleiner worden. Dit bevordert de flexibiliteit tussen woningcorporaties: men hoeft niet te reorganiseren en personeel ontslaan in crisistijden. Overigens zorgt deze samenwerking ook voor meer kwaliteit en kunnen de partijen elkaar uitdagen om tot betere woningen te komen.

Voor de woningcorporaties is er in twee van de kwadranten de mogelijkheid om behalve sociale woningen ook koopwoningen te ontwikkelen. In het verleden namen woningcorporaties vaak de regie over de commerciële ontwikkelingen zodat er meer rendement was voor deze partij. Dit budget werd weer geïnvesteerd in de sociale woningen. Daarnaast zorgde deze mix voor een betere leefbaarheid in de wijk. Deze organisatievorm is handig als alleen kwadrant twee voorkomt, waarbij er een economische groei is, wat het risico van een ontwikkeling daarmee laag maakt. Aangezien binnen het scenario geen keuze mag worden gemaakt, is het juist handiger dat commerciële doeleinden ook in een samenwerkingsverband worden gerealiseerd. Hierdoor is het risico voor de woningcorporatie lager, terwijl er genoeg rendement is. Daarnaast zal de keuze voor commercieel niet alleen gebaseerd zijn op het financiële maar ook op het maatschappelijk rendement, aangezien het de visie van de woningcorporaties is om goed en betaalbare woningen beschikbaar te stellen voor de doelgroep.

### **Bevindingen**

Deze hypothese is door middel van een semi-gestructureerd interview in de praktijk getest. Hierbij is met acht vastgoedmanagers het gesprek aangegaan om te onderzoeken welke criteria van belang zijn bij het maken van een keuze, en welke effecten het scenario heeft op de organisatievorm. Vanuit het praktijkonderzoek blijkt dat de samenwerking tussen woningcorporatie en marktpartij het meest gekozen wordt door de woningcorporaties. Het betreft vooral samenwerking, met daarbij vooral ketensamenwerking of Design & Build. De andere twee organisatievormen worden minder gekozen. Bij traditioneel aanbesteden zijn de kosten en het meerwerk altijd hoger dan in eerste instantie gedacht, daarom wordt het vooral toegepast bij kleine projecten. Het ideaalbeeld zou zijn als woningcorporaties een uitbestedingsmodel kunnen gebruiken, maar omdat sociale woningen toch uniek zijn dient er ook samenwerking te zijn.

Dit organisatievorm wordt vaak gebruikt bij gebiedsontwikkelingen waarbij woningcorporaties de woningen tegen kostprijs kopen van de marktpartij. Deze organisatievormen worden in huidige situaties gebruikt door de vastgoedmanager. Ook zullen zij in de toekomst gebruikt worden, ondanks het toekomstscenario. De vastgoedmanagers geven namelijk aan dat het ontwikkelde scenario geen effect heeft op de organisatievorm. Uit de antwoorden van de managers kan echter herleid worden dat de invloed van de overheid wel effect zal gaan hebben bij de woningcorporaties.

### **Conclusie**

Door middel van de literatuurstudie en het praktijkonderzoek kan er gezegd worden dat het samenwerkingsverband tussen de woningcorporaties en marktpartijen het meeste oplevert. Deze redenering komt overeen met de gestelde hypothese in dit onderzoek. De samenwerking kan zorgen voor meer flexibiliteit binnen het team van vastgoedontwikkeling. Daarnaast zal de kwaliteit verhoogd worden, terwijl de kosten en het risico in het project kleiner worden. Dit allemaal kan bereikt worden met een kleiner team waarbij er minder kennis over de ontwikkeling aanwezig hoeft te zijn.

Binnen dit samenwerkingsverband bestaan twee vormen van samenwerking, namelijk de ketensamenwerking en Design & Build. Bij het laatste type samenwerking heeft de woningcorporatie de keuze om het ontwerp uit te laten voeren door een marktpartij, en de uiteindelijke uitvoering ook te gunnen aan dezelfde partij. Zij kan echter ook het bestek weer in de markt aanbesteden en meerdere partijen laten bieden. Ervaringen in de praktijk wijzen erop dat de eerste vorm beter wordt bevonden. Hierbij zullen de woningcorporaties wel vooraf een selectie maken van marktpartijen door

middel van een financiële keuring en/of portfolio. Daarna zullen zij één of meerdere partijen kiezen om een ontwerp te maken. De keuze voor één of meerdere marktpartijen heeft te maken met bijkomende kosten. Bij meerdere ontwerpen dient ook een hogere vergoeding betaald te worden. Daarnaast is ook de ketensamenwerking van toepassing. Hierbij zullen de hoofdaannemer, onderaannemers en leveranciers bij het hele proces betrokken zijn.

De vraag blijft hoe woningcorporaties de verkoopprocedure van commerciële ontwikkelingen moeten gaan organiseren. In het verleden hebben zij vaak de regie genomen over het koopedeelte en hiervoor een verkoopafdeling opgericht. Door de nieuwe woningwet is deze afdeling binnen de woningcorporaties kleiner geworden of zelfs opgeheven. Vanuit de literatuurstudie en de praktijk kan gezegd worden dat de meeste corporaties bereid zijn om in de toekomst commerciële activiteiten te ontwikkelen, indien de leefbaarheid in de wijk verbetert. Dit zal in eerste instantie gedaan worden door middel van een samenwerking. Indien geen enkele marktpartij geïnteresseerd is, zal de koop geregeld worden door de woningcorporaties zelf.

Om deze flexibiliteit binnen woningcorporaties mogelijk te maken, moeten er veranderingen doorgevoerd worden. De eerste verandering is een reorganisatie zodat het vastgoedontwikkelingsteam kleiner wordt. De meeste woningcorporaties hebben door de economische crisis van 2008 al gereorganiseerd. Het team van vastgoedontwikkeling moet naar 3 à 4 fte's voor een middelgrote woningcorporatie. Dit type corporatie beheert tussen de 10.000 en 25.000 verhuureenheden. Daarnaast dient dit personeel bijscholing te krijgen, zodat ze een specialist worden in het opstellen van een Programma van Eisen. Hierbij dient het personeel meer te professionaliseren. Zij moet zelfstandiger werken en zal meer een regisseur zijn in haar taak dan een producent. De derde verandering is het doorvoeren van een cultuurverandering binnen het team. Hierbij dient het team open en transparant samen te werken met de marktpartijen.

Samenvattend kan er gezegd worden dat de samenwerking tussen woningcorporaties en marktpartijen de meeste voordelen geven, vooral bij een Design & Build-variant. De meeste woningcorporaties werken al met deze organisatievorm en daarom hoeven er niet veel veranderingen doorgevoerd te worden bij de corporaties. Door de afgelopen veranderingen zijn zij, indirect, al een goede weg ingeslagen. Wel moet erbij gezegd worden dat de flexibiliteit alleen van toepassing is op de activiteit vastgoedontwikkeling bij de woningcorporaties tussen de 10.000 en de 25.000 verhuureenheden.

### **Discussie**

In dit onderzoek was er een hypothese opgesteld door middel van de literatuurstudie en een casestudy. Als deze hypothese afgezet wordt tegen de conclusie, dan zijn veel overeenkomsten te bespeuren, maar ook de nodige verschillen. Deze verschillen zijn juist interessant om verder te verduidelijken. Het eerste verschil tussen de hypothese en conclusie zijn de hogere samenwerkingskosten. Bij een traditionele aanbesteding is er vaak een meerwerk omdat er gaten zijn gevallen in een bestek. Dit is ook het geval waarbij een marktpartij gaten zoekt in het Programma van Eisen. Dit komt minder vaak voor dan bij een traditionele aanbesteding, aangezien de partijen juist samen moeten werken. Het tweede verschil tussen de hypothese en de conclusie is de keuze voor de commerciële activiteiten in de toekomst. Vanuit de literatuurstudie kan herleid worden dat woningcorporaties in het verleden positieve en negatieve investeringen hebben gedaan op commercieel gebied. De veronderstelling was dat woningcorporaties bereid zijn om in de toekomst



deze activiteiten opnieuw te starten, indien de overheid hen hiervoor de vrijheid geeft. Uit de interviews blijkt echter dat niet elke woningcorporatie bereid is deze activiteit opnieuw te gaan realiseren in de toekomst. De meesten zijn wel bereid om commerciële activiteiten te ontwikkelen, met als reden om enkel de leefbaarheid van de wijk te verbeteren. Zij gaan hierbij niet voor het rendement. De woningcorporaties zijn om deze reden bereid om vastgoedontwikkeling samen te realiseren, waarbij het rendement naar de belegger gaat als de leefbaarheid in een wijk verbeterd wordt.

Samenvattend kan er gezegd worden dat de woningcorporaties door al de reeds toegepaste veranderingen al future-proof zijn geworden. Indirect hebben de woningcorporaties veranderingen aangebracht die hebben geleid tot een flexibele woningcorporatie. Een kanttekening hierbij is dat deze flexibiliteit alleen is onderzocht is voor de activiteit vastgoedontwikkeling onder bepaalde factoren. Er zullen altijd andere factoren zijn die invloed hebben op de woningcorporaties, naast de politieke invloed en economische veranderingen. Een van deze factoren is de grootte van de woningcorporaties. In dit onderzoek zijn woningcorporaties onderzocht die tussen de 10.000 en 25.000 verhuureenheden beheren. Vanuit de literatuur en praktijk kan er echter waargenomen worden dat grotere woningcorporaties meer middelen hebben om een continuïteit te hebben waarborgen voor vastgoedontwikkeling. Het verband tussen continuïteit en een andere organisatievorm dient dan ook onderzocht te worden in een vervolgstudie.

### **Scenario 2.0**

In dit onderzoek is het ontwikkelde scenario gebaseerd op de diverse tijdperken van verschillende woningcorporaties, waarbij economische veranderingen en politieke invloeden de basis vormen voor deze scenario's. Er is een mogelijkheid dat niet één van deze ontwikkelde scenario's gaat voorkomen in de toekomst en dat het huidige stelsel weer veranderd zal worden. Daarom is ervoor gekozen om in dit onderzoek de scenario's nog extremer te maken zodat de effecten goed zichtbaar zouden worden. Een extremer scenario voor de woningcorporaties is bijvoorbeeld wanneer de woningcorporaties afgeschaft wordt. Dit komt in twee varianten: verdere privatisering of juist nationalisering van corporaties.

Bij nationalisering zal de overheid de woningcorporaties onderbrengen bij een gemeente, waarbij deze een belangrijke rol zal spelen. Hierdoor zullen gemeenten in principe de taak van vastgoedontwikkeling in handen nemen. Voor de vastgoedontwikkeling dient men gebruik te maken van openbare aanbestedingsregels. Door deze regels is het niet mogelijk om van tevoren samen te werken met een marktpartij. Deze samenwerking zal alleen maar kunnen gebeuren door middel van regels, waardoor het aantal keuzes voor nieuwe woningcorporaties zal afnemen.

Bij privatisering zullen woningcorporaties verplicht zijn het vastgoed te verkopen aan commerciële beleggers. Door deze verkoop zal de focus vooral gericht gaan worden op de primaire doelgroep, namelijk die met lagere inkomens. Door de wetwijziging zal de werkwijze van corporaties niet veranderen. In een wijk zullen meer actoren betrokken worden, wat tot de conclusie leidt dat een samenwerkingsverband het beste zou werken in dit scenario.

## **Aanbevelingen**

Dit onderzoek heeft zich beperkt tot een deel van de woningcorporatie. Er dient een aanvullend onderzoek gedaan te worden voor er uitspraken gedaan kunnen worden voor de sector. Dit eerste onderzoek is gebaseerd op de activiteit van woningcorporaties. In dit onderzoek is er alleen gebruik gemaakt van de activiteit vastgoedontwikkeling. Vanuit de praktijk kan echter gezegd worden dat andere activiteiten van de woningcorporaties ook invloed hebben op de keuze voor een bepaalde organisatievorm. Voor een volgend onderzoek is het verstandig het verband tussen de activiteit 'beheer' en 'onderhoud van het vastgoed' in relatie tot vastgoedontwikkeling te onderzoeken. Hierdoor kan een sterkere conclusie geformuleerd worden over de keuze voor een bepaald organisatievorm. Dit is in dit onderzoek niet gedaan door tijdgebrek.

Daarnaast dient er ook onderzoek gedaan te worden naar het effect van schaalgrootte van woningcorporaties op de organisatievorm. Vanuit de literatuurstudie en interviews blijkt dat de schaalgrootte van de corporaties ook effect heeft op deze partijen. In de literatuur wordt desondanks alleen vermeld dat het voor een grote corporatie interessant is de ontwikkelingen zelf in de hand te houden. Daarnaast zou volgens de theorie een bepaalde schaalgrootte voor continuïteit zorgen. Dit dient in de praktijk bewezen te worden voordat hierover een uitspraak kan worden gedaan, bij middelgrote woningcorporaties blijkt deze continuïteit niet mogelijk te zijn.

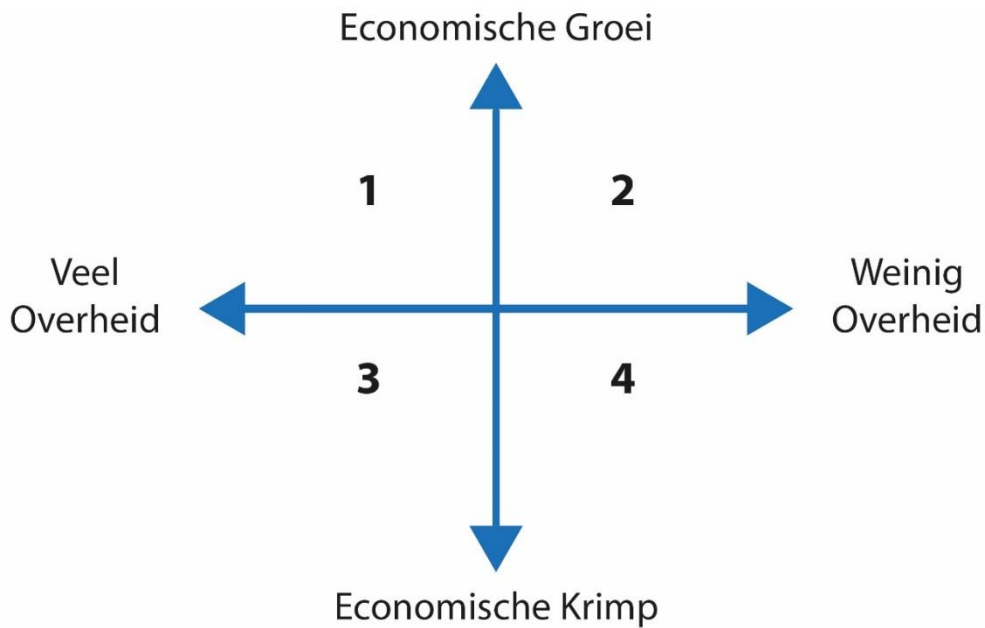
### **Context**

Since the introduction of the housing corporation, several laws affecting housing associations have been put in place. It has been difficult for the housing associations to follow these changes and they have therefore acted and responded to them immediately. For the long run, it is convenient to already have the beginnings of a decision. However, this decision is difficult to conceive at the present moment due to the uncertain future. One solution to this problem is a future-proof housing association. Future-proof housing associations will have flexibility and be able to adapt to a changing world. As a result, these housing associations will be able to anticipate and respond to changes.

These changes will have an impact on the way housing associations approach new real estate development. The housing associations are currently able to participate in traditional procurement, coloration, or outsourcing of new real estate development. It is uncertain what kind of effect future scenarios will have on the housing associations' approach to new real estate development. The purpose of this research to discover how these housing associations must act now, in order to be flexible with regards to future uncertainties. The main question of the research is as follows: How should housing corporations now organise the activity of real estate development, in order to anticipate future changes?

### **Scenarios**

These future changes are identified through scenario planning by using trends. The literature study has shown that political influence and economic changes will have the most impact on housing associations. These two trends have led to four different scenarios. In the scenario where economic growth is combined with large governmental influence will lead to a period where the demand of social housing will fall, while the demand for more expensive rental homes or commercial developments will rise. However, due to the influence of government, there is no possible for housing associations to operate on target groups. For example, people looking for rentals priced between € 700 and € 1000 per month, will be excluded. In the second of the four scenarios, the housing associations have the freedom to choose whether they will serve this target group. This choice is based on the considerations of the housing associations themselves. In the past, the housing associations have also developed commercial developments, with a difference in success between different housing associations. In the third scenario, governmental influence is high and coupled with an economic downturn. As a result of the economic downturn, the demand for social housing has risen and should be met by housing associations. In the final scenario, the demand for social housing is still high and the housing associations have the freedom to solve these problems. These trends will also affect other elements of the housing associations, such as control, real estate stock and financing possibilities.



### Organisational form

In the field of organisational forms, selection is based on various contexts. These include internal, external and project contexts. Within these contexts, there are various criteria of importance. These criteria are also used by property managers in order to make a choice of one of the organisational forms. The housing associations now have the opportunity of traditional procurement, collaboration or outsourcing of new real estate development. Each organisational form has its benefits and disadvantages. Therefore, it was not possible to conclude from the literature study which organisation form is the best.

### Hypothesis

A hypothesis can be drawn from the literature study conducted for this research. This hypothesis describes the relationship between the organisational forms and the scenarios. It shows that for each of the four scenarios, a different form organisation is suitable. However, it is not possible for the housing associations to choose a particular scenario, and therefore, they must choose an organisational form that will allow them to adapt to different scenarios. Hence, it can be concluded that the cooperation between housing associations and market parties can bring substantial benefits. Due to the increased complexity of building, the expertise of the market party is important. If this does not happen, the cost and risk for the housing associations may increase. In addition, this cooperation can reduce the size of development teams in housing associations, providing increased flexibility. As a result, the housing associations do not have to reorganise and dismiss staff during times of crisis. Lastly, this cooperation will increase quality and parties can challenge each other to get to produce better homes.

In the case of the second scenario, there is a possibility that the housing associations develop commercial developments in addition to social housing. In the past, the housing associations often took control of commercial developments, resulting in increased yield for the housing associations themselves. This money was then reinvested into social housing. In addition, this mix will make the

neighbourhood better. This organisational form, however, is only useful in the case of the second scenario, where economic growth is couple with low governmental influence. Since scenario cannot be fully predicted, a partnership between housing associations and market parties with result in lower risk for the housing associations, while increasing yield on investment. In addition, the choice for commercial developments will not only be based on financial returns but also on social returns, as it is the vision of the housing associations to make good and affordable housing available to their target group. In this way, there will be properties of a good quality, in a neighbourhood with high standards of living.

### **Findings**

This hypothesis has been tested in practice through a semi-structured interview. In was in the form of a conversation with eight property managers of housing associations. In this interview, the property managers made clear which criteria are important in order to make a choice (choice of what?) and what effects the type of scenario will have on the choice of organisational form. This interview showed that cooperation between the housing corporation and the market party is most preferred by the housing corporations. Specifically, they had a preference for supply chain excellence or Design & Build. The other two organisational forms were less preferred. In traditional procurement, the costs and the additional work is always higher than initially predicted. Hence, it is primarily applied only to small projects. In an ideal situation, the housing associations could use the outsourcing model. However, since social housing is still an unique development, there should be cooperation between housing associations and market parties. The outsourcing model is often used in area developments where housing corporations buy the houses at the cost price of the market party. These organisational forms are used by the property managers in current situations and will continue to be used in the future, despite future scenarios. The property managers indicate that the developed scenario has no effect on the organisational form. However, managers' responses can lead to the conclusion that the influence of the government will have an impact on housing associations.

### **Conclusion**

Through the literature study and the practical research, it can be concluded that cooperation between the housing associations and the market parties will bring maximum benefits. This corresponds to the hypothesis stated in this study. (what is the hypothesis?) Collaboration can provide increased flexibility within the real estate development team. In addition, the quality of the property will increase, while cost and risk in the project will decrease. All of this can be achieved with a smaller team where development expertise can be lower.

Within this collaboration, there are two forms of cooperation, namely, supply chain excellence and Design & Build. In a Design & Build, the housing associations have two different choices. The first choice is to allow a market party to both propose the design and execute it. The second option is for the market party to propose the design but to choose a different party to carry out its execution. As often in practice, the first option is typically the superior one. In the case of the first option, housing associations will make select the market parties by means of a financial check and/or portfolio check. Following this, one or more parties will be chosen to propose a design and eventually, one of the design will be chosen. The choice between one or more market parties is affected by additional costs. Multiple designs also require higher fees to be paid. In addition, supply chain excellence is applicable. This will involve the main contractor, subcontractors and suppliers throughout the process.

The question remains of how the housing associations should organise the sales process of commercial developments. In the past, housing associations often took control of commercial developments and had a sales department. Due to the new housing act, the sales department within the housing corporations has become smaller or has even been eliminated. From the literature study and practice, it can be said that most housing associations are willing to develop commercial developments in the future if the livelihood in the neighbourhood improves. This will be done initially through cooperation with market parties. If no market party is interested, the sale will be settled by the housing corporation itself.

In order to have this flexibility within housing associations, changes must be made. The first change is reorganisation resulting in a smaller real estate development team. Most housing associations have already implemented this reorganisation as a result of the (economic?) crisis (which year?). However, the real estate development team must go to 3 to 4 FTE's for a medium-sized housing associations with the moving units between 10,000 and 25,000. In addition, these staff require further education, so as to become specialists in drafting a Program of Requirements. The professionalisation of the staff needs to be increased. Staff should work more independently and should play the role of a director more than the role of a producer. The third change is the implementation of a cultural shift within the team. In doing so, the team must work openly and transparently with the market parties.

In summary, it can be said that cooperation between housing associations and market parties provides the most benefits, especially with a Design & Build variant. Most housing corporations already work with this organisational form and therefore there are not many changes to be made to the housing associations. Due to recent changes, housing associations have already been set on an appropriate path. It should be said, however, that flexibility applies only to the property development activity among the housing associations between 10,000 and 25,000 moving units.

## **Discussion**

In this research, a hypothesis was drawn up through the literature study and case study. If this hypothesis is compared to the conclusion, one sees many similarities, but also differences. These differences are of greater interest and will be clarified further. The first difference between the hypothesis and conclusion is that of a higher cost of cooperation. In a traditional procurement, there will be an increase in budget because of the bad finishing of the design. This is also the case with cooperation, where a market party is looking for mistakes in the Program of Requirements. This happens less frequently than in a traditional procurement, since the parties must work together. The second difference between the hypothesis and the conclusion is the choice for commercial activities in the future. From the literature study, it can be recalled that the housing associations have, in the past, made both positive and negative investments in the commercial field. The assumption was that housing associations are willing to restart these activities in the future if the government allows them the freedom. However, the interviews show that not every housing association is willing to realise this activity in the future. Most housing associations are willing to develop commercial activities, but only to improve the livelihood of the neighbourhood and not for financial returns. Therefore, housing associations are only willing to consider the idea of real estate developments bringing returns to the investor, if the quality of life in a neighbourhood is improved.

To summarise, it can be said that the housing association have become future-proof through the application of all of these changes. Indirectly, the application of these changes has led to a flexible housing association. It should be said that this flexibility has only been investigated for the activity of property development under certain elements. There will always be other factors, apart from political influence and economic change, that affect housing associations. One of these factors is the size of a housing association. In this study, the housing association that have been investigated have between 10,000 to 25,000 units. However, from literature and practice, it can be observed that larger housing associations have more resources to maintain a continuity of real estate development. The relationship between continuity and another form of organisation should, therefore, be investigated in the future.

### **Scenario 2.0**

In this research, the developed scenario is based on the various periods a housing association can undergo, with economic changes and political influence forming the basis for these scenarios. However, there is a possibility that none of these developed scenarios will occur for the housing associations in the future, and that the current system will be transformed yet again. The possible effects of such a transformation can be made visible by considering extreme scenarios. An example of an extreme scenario is the abolition of housing associations. This abolition could come in two variants: through further privatisation of housing associations, or simply through the nationalisation of housing associations.

In nationalisation, the government will accommodate housing association within the municipality, and the municipality will play an important role. As a result, the municipality will take on the task of real estate development. For property development, the municipality must use public procurement rules. Through these procurement rules, it is not possible to collaborate with a market party in advance. This cooperation will only take place on the basis of exceptions made to the rules. This reduces the options for new housing corporations.

In the case of privatisation, housing associations will be obliged to sell real estate to commercial investors. Due to this sale, the focus of the housing association will be on the primary target group - the lower target group. Due to the change, we will not change the method of a housing association. There will be more actors involved in a neighbourhood, so a partnership is the best in this scenario.

### **Recommendations**

This research has limited to a part of the housing association and should be subject to a further investigation before a decision can be made for the entire sector. The first survey is based on the activity of housing associations. In this research, only the activity of real estate development has been used, but it can be said in practice, that the other activities of housing associations also affect the choice of organisational form. For a subsequent study, it is useful to investigate the relationship between the management and property management activity in relation to property development. This allows a stronger conclusion to be formulated about the choice for a particular organisational form. This research has not been done due to lack of time.

In addition, the impact of the scale of housing associations on the organisational form should also be investigated. The literature study and the interviews show that the scale of housing associations also have an impact on housing associations (housing association has impact on housing association?).

However, within literature, it has been suggested that it is interesting for a large housing association to manage developments themselves and provide a certain scale for continuity. This has to be proven in practice before a ruling can be made, as it appears this continuity is not possible with medium-sized housing associations.



## INHOUDSOPGAVE

Colofon	3
Voorwoord	4
Samenvatting	5
Summary	11
<b>Deel I: Onderzoek opzet</b>	<b>18</b>
Onderzoekvoorstel	19
Onderzoekmethode	22
<b>Deel II: Theoretisch kader</b>	<b>25</b>
Woningcorporaties	26
Vastgoedontwikkeling	28
Casestudy	32
Organisatievormen	34
Scenario	41
Hypothese	50
<b>Deel III: Empirisch onderzoek</b>	<b>54</b>
Praktijkonderzoek	55
Bevindingen	58
Conclusie	66
Discussie	75
Scenario 2.0	77
Aanbevelingen	79
Reflectie	80
Literatuurlijst	82
Bijlage	86

# DEEL I

### AANLEIDING

Sinds het ontstaan van de woningcorporaties tot heden is verschillende wetgeving ingevoerd die invloed heeft op de woningcorporaties. In de beginperiode van woningcorporaties waren de activiteiten van de woningcorporaties sterk met de overheid verbonden via een subsidie. In de periodes daarna werd deze samenwerking tussen de woningcorporatie en overheid losgekoppeld (Van der Kuij, 2013). De invoering van Besluit Beheer Sociale Sector (BBSH) in 1992 zorgde voor een principiële omkeer in de regelgeving voor woningcorporaties: van voorschriften vooraf naar toezicht op afstand en verantwoording achteraf (Snuverink, 2006). Recentelijk is door de Nederlandse overheid een nieuwe woningwet ingevoerd, met het thema dat de woningcorporaties terug moeten naar hun kerntaken. Behalve deze veranderingen zijn er voor de woningcorporaties nog meer veranderingen toegevoegd. Deze veranderingen zijn in woningcorporatieland moeilijk te volgen, zelfs voor de vertegenwoordigers van de sector, aldus Beekers (Beekers, 2010). Desondanks zullen er in de toekomst meer veranderingen komen voor de woningcorporaties. Het is nog de vraag welke veranderingen dat zullen zijn, want de toekomstverwachtingen van de woningcorporaties zijn tegenstrijdig. De verwachtingen bestaan onder andere uit het weer toestaan van commercieel bouwen voor de woningcorporaties tot een kleinere rol voor de woningcorporaties. Deze veranderingen zorgen ervoor dat er onzekerheden ontstaan binnen de woningcorporaties over hun manier van werken. Hierdoor hebben de woningcorporaties de reflex om op korte termijnen te acteren en reageren (Van der Mast & Folkers, 2012). Op lange termijn willen de woningcorporaties juist een aangrijpingspunt om vandaag een juiste beslissing te kunnen nemen. Dit aangrijpingspunt kan de woningcorporatie helpen om zonder problemen een stabiele organisatie te blijven. De toekomst is echter te onduidelijk om hedendaagse beslissingen te nemen. Een futureproof woningcorporatie kan een oplossing zijn voor dit probleem. Futureproof betekent tegenwoordig flexibel zijn en mee veranderen met de wereld (Muller, 2016). Een flexibele organisatie kan snel en efficiënt veranderen, wanneer de omgeving daarom vraagt, zoals wanneer een nieuwe wetgeving op komst is (Volberda & Lewin, 2003).

### VRAAGSTELLING

Voordat de nieuwe woningwet van 2015 werd ingevoerd, namen de woningcorporaties verschillende bedrijfsstijlen aan. Door middel van bedrijfsstijlen konden woningcorporaties zelf een identiteit en de breedte van activiteiten organiseren. Hierdoor was het mogelijk om een eigen visie en strategie vorm te geven en te communiceren (Van der Kuij, 2013). Gruis noemt het feit dat woningcorporaties sterk van elkaar verschillen en dat deze verscheidenheid in de toekomst zal toenemen (Gruis, 2007). Door de nieuwe woningwet van 2015 zijn echter niet meer alle bedrijfsstijlen toepasbaar. Door deze wetgeving moeten de woningcorporaties meer focussen op hun kerntaken. Woningcorporaties zijn bestendiger geworden en het is niet meer mogelijk om te focussen op de commerciële activiteiten. Hierdoor is de variatie van activiteiten van een woningcorporatie verminderd tot de kernactiviteit zelf. De huidige activiteiten van een woningcorporatie kunnen ingedeeld worden in diensten van algemeen economisch belang (DAEB) en diensten van niet-algemeen economisch belang (Niet-DAEB). Het onderscheid zit in het loskoppelen van de sociale activiteiten van hun commerciële activiteiten (Nederlandse Woonbond, 2015). Echter, er zijn nog steeds discussies over de diensten van een woningcorporatie. Volgens Dorr moet een woningcorporatie zich focussen op de zes 'bouwstenen' van

een corporatie, namelijk strategie, vastgoed, klant & service, stad & buurt, financiën & control en bedrijfsondersteuning (Dorr, 2013).

Volgens Arjen van Dijk van CORA kunnen de diensten van een woningcorporatie onderverdeeld worden in verkoopdiensten, verhuurdiensten, ontwikkeldiensten, onderhoudsdiensten, beheerdiensten, leefomgeving beheerdiensten en aanvullende diensten (Van Dijk, 2012). In dit onderzoek is ervoor gekozen om de diensten van de woningcorporatie te beperken tot alleen de taken die invloed hebben op het vastgoed van de woningcorporaties, namelijk de activiteit vastgoedontwikkeling.

Voor het functioneren van de continuïteit van volkshuisvesting dient deze activiteit altijd uitgevoerd te moeten worden. Hierdoor is deze activiteit van de woningcorporatie in dit onderzoek een stabiele constante. Dit betekent dat deze activiteit ten alle tijden gedaan dient te worden. Er bestaan echter diverse manieren om deze activiteit uit te voeren. In dit onderzoek zal de manier waarop de activiteit vastgoedontwikkeling uitgevoerd wordt, benoemd worden als organisatievorm. Om deze reden wordt de manier waarop de activiteit uitgevoerd wordt, in dit onderzoek gezien als een variabele. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen op welke manier de woningcorporatie moet acteren zodat deze flexibel is ten opzichte van de toekomstige onzekerheid. Dit onderzoek helpt de woningcorporatie een strategische keuze te maken, zodat ze snel en efficiënt kan anticiperen op toekomstige veranderingen.

## ONDERZOEKSVRAAG

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

*‘Op welke manier moeten woningcorporaties de activiteit vastgoedontwikkeling nu organiseren, zodat ze kunnen anticiperen op de veranderingen in de toekomst?’*

## DEELVRAGEN

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, dient deze hoofdvraag opgesplitst te worden in deelvragen. De deelvragen van dit onderzoek luiden als volgt:

*‘Op welke manier moeten woningcorporaties **[V1] de activiteit vastgoedontwikkeling [V1] nu [V2] organiseren [V2]**, zodat ze kunnen anticiperen op **[V3] de veranderingen in de toekomst [V3]?**’*

**Vraag 1:** Wat is vastgoedontwikkeling en waarom is deze activiteit belangrijk voor de woningcorporaties?

**Vraag 2:** Welke organisatievormen zijn mogelijk voor de woningcorporatie met betrekking tot de uitvoering van de activiteit vastgoedontwikkeling? Welke afwegingen maken woningcorporaties voor het kiezen van een bepaalde organisatievorm? Deze deelvraag moet leiden tot meer inzicht in de strategische keuze van woningcorporaties.

**Vraag 3:** Welke veranderingen kunnen zich voordoen voor de woningcorporatie in 2030? Welke trends spelen zich af op het gebied van de woningcorporatie? Daarnaast is ook een tweede vraag van belang, namelijk: welk van deze trends zal de meeste impact hebben op de toekomst van een woningcorporatie?

## RELEVANTIE

De relevantie van dit onderzoek kan onderverdeeld worden in wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie. Hieronder worden de twee relevanties beschreven.

### WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Er bestaan al onderzoeken waarbij de toekomststrategie van woningcorporatie beschreven worden, zoals 'Toekomstroutes voor woningcorporaties' (Van der Mast & Folkers, 2012) en 'Sociaal wonen 2030' (Idenburg & Schweitzer, 2013). Echter wordt in deze literatuur niet het verband gelegd tussen de scenario's en de activiteit vastgoedontwikkeling van de woningcorporatie. Hier wordt ook geen beeld gegeven van welke veranderingen een woningcorporatie moet ondergaan om flexibel te zijn, zodat zij in de toekomst snel en efficiënt kan anticiperen op ontwikkelingen. Deze twee onderzoeken kunnen wel een hulpmiddel zijn voor dit onderzoek, indien het gaat over het analyseren van de gevolgen van een bepaald scenario voor de woningcorporatie.

Dit onderzoek kan een toevoeging zijn voor bestaand onderzoek omdat de gevolgen van scenario's in de praktijk getest worden. Hierdoor is het mogelijk te onderzoeken welke strategie woningcorporaties nodig hebben om flexibel te zijn.

### MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

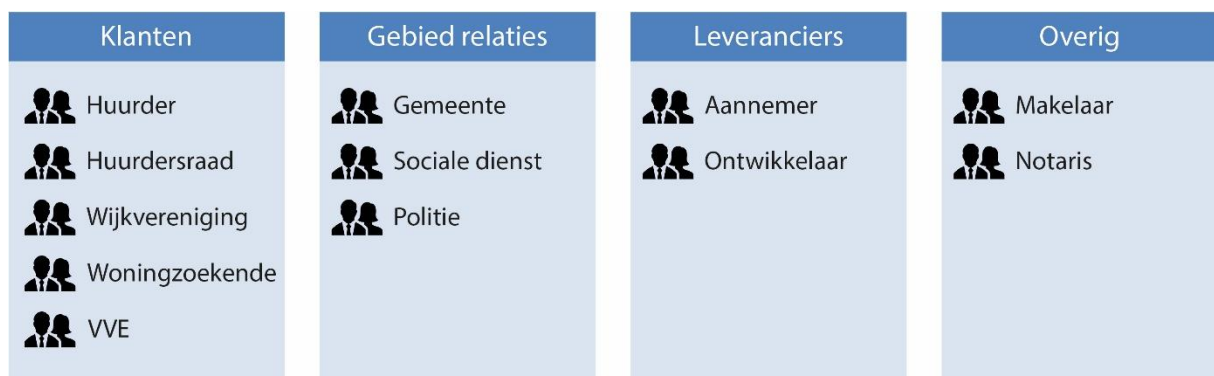
Met dit onderzoek wordt de mogelijkheid gegeven aan woningcorporaties om een helder beeld te schetsen omtrent mogelijke scenario's. Daarnaast zal dit onderzoek de gevolgen van de scenario's in kaart brengen. Dit is van belang omdat een aanzienlijk grote groep verwachtingen heeft van woningcorporaties en van hen afhankelijk is. In 2015 waren er 7,2 miljoen woningen in Nederland, waarvan 2,2 miljoen in bezit waren van de woningcorporaties (Lijzenga & Boertien, 2016). Dit verslag kan een hulpmiddel zijn voor de woningcorporaties om een strategische keuze maken om de flexibiliteit van woningcorporaties te vergroten. Een flexibele woningcorporatie kan snel anticiperen op een veranderende samenleving of wetgeving.

## ONDERZOEK METHODE

In dit hoofdstuk zal uitgelegd worden wat de focus is van het onderzoek en welke middelen er gebruikt zullen worden om dit onderzoek te uitvoeren.

### AFBAKENING

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen op welke manier de woningcorporaties moeten acteren zodat zij flexibel zijn tegen toekomstige onzekerheid. In dit onderzoek is gekozen om het onderzoek te beperken tot de relatie van de woningcorporatie en de marktpartij. Volgens Van Dijk kunnen de doelgroepen van een woningcorporatie onderverdeeld worden in klanten, gebiedsrelaties, leveranciers en overig (Van Dijk, 2012). Voor de activiteit vastgoedontwikkeling is de relatie tussen de woningcorporatie en leveranciers van belang en daarom zal deze relatie uitgelicht worden.



Figuur 1: Overzicht van relaties tussen de woningcorporaties en andere partijen. (Van Dijk, 2012).

Daarnaast zal de focus van dit onderzoek niet liggen op de scenarioplannen zelf. Anders gezegd: er zal geen onderzoek gedaan worden naar de diverse manieren voor het ontwikkelen van scenario's, maar juist het scenario zelf en de impact ervan wordt uitgewerkt voor de woningcorporaties. Hiervoor zal gebruikgemaakt worden van bestaand literatuuronderzoek over mogelijke scenario's voor de woningcorporaties. Er dient echter wel een vergelijking gemaakt te worden tussen de bestaande literatuur.

Verder zal dit onderzoek gebaseerd zijn op woningcorporaties en bepaalde verhuureenheden. Deze keuze is gemaakt omdat de woningcorporaties onderling veel van elkaar verschillen en het daarom niet mogelijk is om een algemene aanbeveling te doen op de toekomststrategie van een woningcorporatie. Hier heeft de schaalgrootte van de woningcorporaties mee te maken. Daarom is gekozen om onderscheid te maken tussen de woningcorporaties door middel van de grootte en de demografie van de woningcorporaties. De grootte van de woningcorporatie zal onderverdeeld worden in verhuureenheden (VHE). Er bestaan diverse indelingen voor de woningcorporatie. WSW maakt gebruik van onderscheiding van drie groepen, namelijk een kleine woningcorporatie met 5.000 verhuureenheden, een middelorganisatie met tussen de 5.000 en de 20.000 verhuureenheden en de laatste groep heeft meer dan 20.000 verhuureenheden (WSW, 2013). AEDES gebruikt een kleinere indeling van groepen en verdeelt het in zes groepen, namelijk kleiner dan 1.000, 1.000 – 2.500, 2.500 – 5.000, 5.000 – 10.000, 10.000 – 25.000 en een groep groter dan 25.000 verhuureenheden (Aedes, 2016c).

Voor dit onderzoek zal alleen onderzoek gedaan worden naar woningcorporaties tussen de 10.000 – 25.000 verhuureenheden. Uit analyse blijkt dat de meeste verhuureenheden in bezit zijn bij middelgrote woningcorporaties. Deze woningcorporaties zijn genoeg groot om eigen ontwikkelingsafdelingen te hebben. Daarnaast blijkt dat in de toekomst alleen woningcorporaties zullen bestaan die hun financiën op orde hebben. De kleine woningcorporaties zullen in financiële problemen komen en dit brengt kwetsbaarheid met zich mee. (Lupi, Wijga, & Desloover, 2016).

Het tweede criterium waarop een woningcorporatie geselecteerd zal worden, is de demografie. De focus van de woningcorporaties in een krimpgebied is in de meeste gevallen anders dan in een groeigebied. Dit komt onder andere doordat de activiteiten van een woningcorporatie in het krimpgebied meer gebaseerd zijn op de leefbaarheid in de wijken en het aantrekken van mensen. Daarom zal in dit onderzoek de focus liggen op woningcorporaties die zich niet in een krimpgebied bevinden. In Nederland bestaan er nu 20 krimpgebieden (Rijksoverheid, 2015b).

## METHODOLOGIE

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden, zal het onderzoek ingedeeld worden in drie stappen. De eerste stap is om door middel van literatuurstudie de deelvragen in dit onderzoek te beantwoorden. Dit onderzoek zal gedaan worden door middel van een casestudy en door vergelijking tussen literatuur. Bij literatuurstudie zal uit gegaan worden van wat in de theorie genoemd wordt, terwijl er bij een casestudy mogelijkheden zijn om een praktisch beeld te vormen.

In dit onderzoek zal er ook een casestudy gedaan worden om incidenten van woningcorporaties uit het verleden te onderzoeken.

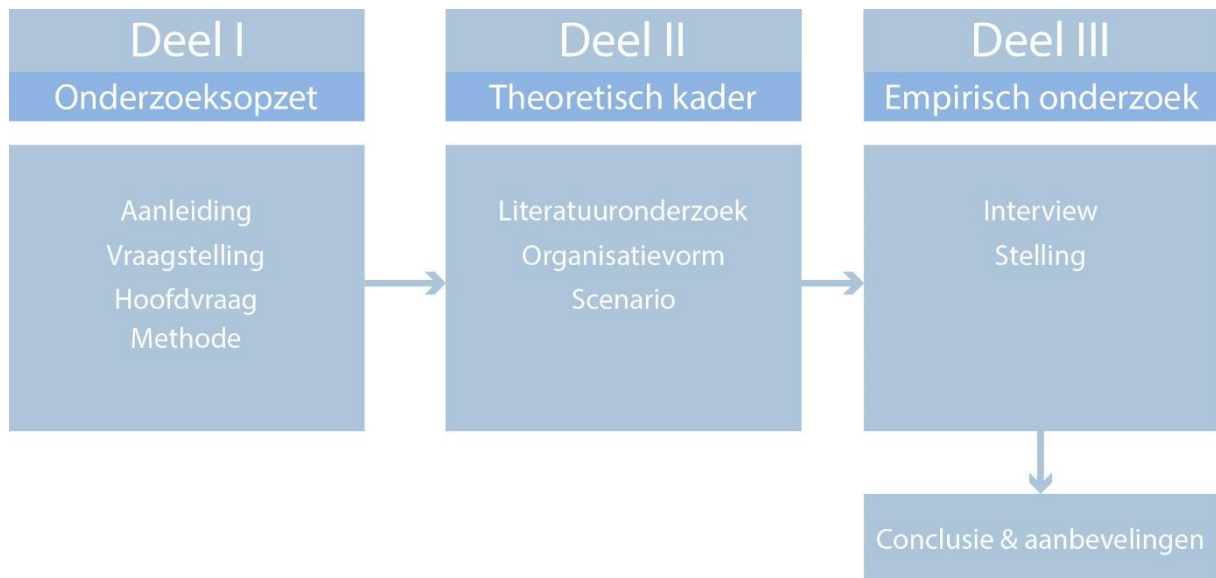
Als de deelvragen beantwoord zijn, kan er een hypothese gemaakt worden over welke organisatievorm het beste past in de diverse scenario's vanuit de literatuurstudie. Een hypothese is een goede manier om te onderzoeken of de literatuur overeenkomt met de werkelijkheid van de woningcorporaties en wat de overeenkomsten en/of de verschillen zijn.

De tweede stap is onderzoeken of de hypothese overeenkomt met de praktijk en dit beargumenteren door middel van bewijzen. Hierbij kan de hypothese ontkracht worden of juist versterkt worden door de bewijzen. Dit gedeelte van het onderzoek zal gedaan worden door middel van een semigestructureerd interview met de vastgoedmanagers van de woningcorporaties. Volgens Bryman is een semigestructureerd interview een goede methode om data te verzamelen (Bryman, 2012).

Als er genoeg data verzameld is en er een vergelijking is gemaakt tussen de literatuurstudie en het praktijkonderzoek kan de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden. Bij het beantwoorden van de hoofdvraag zullen aanbevelingen gedaan worden voor de woningcorporaties zodat zij kunnen beginnen met het invoeren van veranderingen zodat zij flexibeler worden.

## ONDERZOEK ONTWERP

Het conceptueel model geeft visueel weer wat onderzocht zal worden. Er wordt schematisch weergegeven welke begrippen onderzocht worden in het onderzoek en de relatie met andere begrippen. Hierbij is het zichtbaar dat de relatie tussen de organisatievorm en het scenario onderzocht gaat worden.



Figuur 2: Onderzoek ontwerp.



# DEEL II

## WONINGCORPORATIES

In dit hoofdstuk zal meer achtergrondinformatie te vinden zijn over de geschiedenis en het ontstaan van woningcorporaties. Daarnaast zal de ontwikkeling van woningcorporaties visueel gemaakt worden door middel van tabellen en diagrammen.

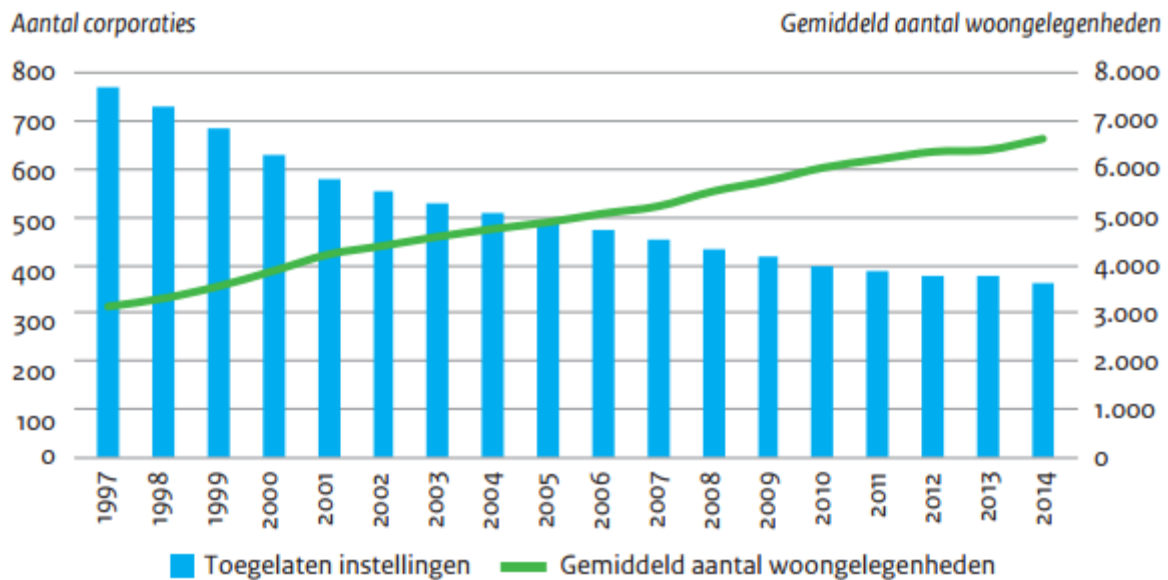
### GESCHIEDENIS

Woningcorporaties zijn ontstaan in Nederland door particuliere initiatieven. Door de aangenomen Woningwet in 1901 is het ontstaan van de woningcorporaties officieel gestart. Hierdoor konden particulieren met overheidsgeld woningen ontwikkelen voor een algemeen belang (Boelhouwer et al., 2014; Snuverink, 2006). De staat zou garanties verstekken voor financiering van nieuwe woningen. Vooral na de Tweede Wereldoorlog waren veel woningen nodig vanwege de wederopbouw van Nederland. In de periode daarna werden de woningcorporaties verzelfstandig en namen de woningcorporaties de bouwtaken van de gemeenten over (Snuverink, 2006). De focus van de woningcorporaties was steeds meer gericht op duurdere huurwoningen en het koopsegment (Rijksoverheid, 2015a). Deze verzelfstandiging zorgde voor onvoorziene effecten en zorgde ervoor dat de woningcorporatie transformeerde tot een vastgoedbedrijf waarbij grotere afstand kwam tot de doelgroep (Boelhouwer et al., 2014). De overheid reageerde hierop door de bemoeienis van de overheid te verminderen. Zo verstrekke de overheid vanaf 1988 geen leningen meer voor nieuwe projecten en was de woningcorporatie genoodzaakt om bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) leningen te nemen (Snuverink, 2006). Daarnaast werd de Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV), huidig Inspectie Leefomgeving en Transport, opgericht om de zwakke financiële woningcorporaties te helpen.

In 1993 werd het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) ingevoerd, dit betekende voor de woningcorporaties een verschuiving van voorschriften vooraf naar toezicht op afstand en verantwoording achteraf (Snuverink, 2006). In 1995 werd de Bruteringswet ingevoerd. Hierbij werd de jaarlijkse subsidie afgeschaft. In de jaren daarna tot 2015 werden kleine wetswijzingen ingevoerd. In 2015 is de nieuwe Woningwet aangenomen en hierdoor moeten de woningcorporaties weer focussen op hun kerntaak, namelijk blijven zorgen voor mensen met een laaginkomen en een betaalbare woning voor hen beschikbaar stellen (Rijksoverheid, 2015a).

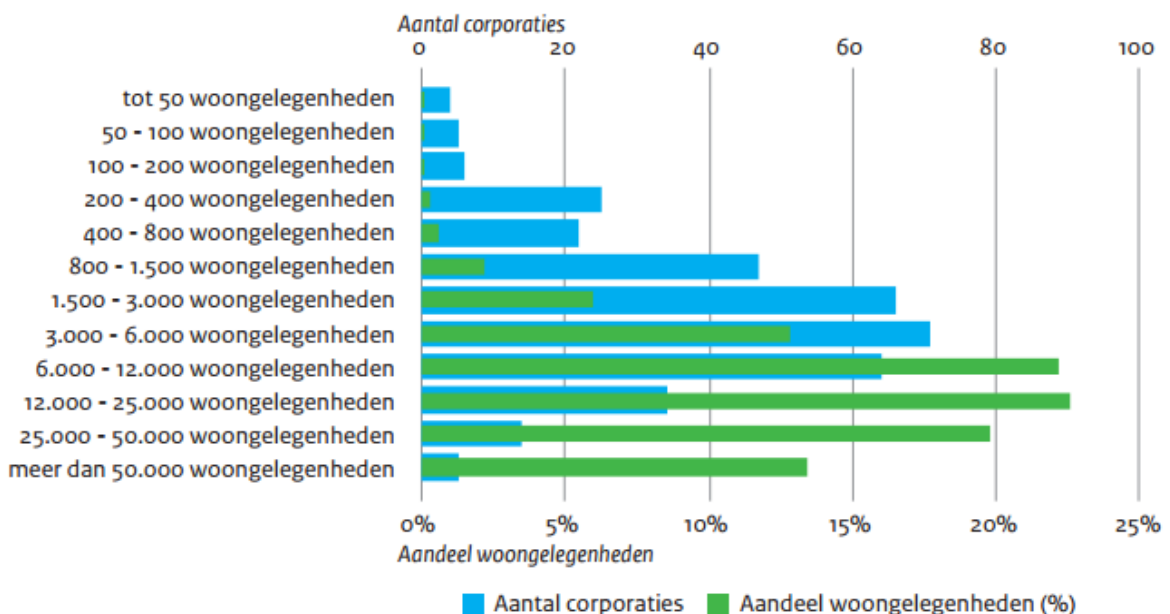
## CIJFERS

Er is een duidelijke trend te zien bij de woningcorporaties waarbij de woningcorporaties steeds meer met elkaar fuseren om schaalgrooete te krijgen. Sinds 1985 is het aantal woningcorporaties gehalveerd van 858 in 1985 tot 381 in 2012 (Veenstra, Allers, & Koolma, 2014). De verhuureenheden per woningcorporaties zijn echter gestegen, zie figuur 2.



Figuur 3: Overzicht van aantal woningcorporaties met gemiddelde verhuureenheden. (Rijksoverheid, 2016a)

Gemiddeld hebben de woningcorporaties ongeveer 7.000 verhuureenheden. Het aantal verhuureenheden verschilt echter per woningcorporatie. In figuur 4 is te zien dat de woningcorporaties die tussen 6.000 en 25.000 verhuureenheden hebben, het grootste aandeel van woonegelegenheden bezitten.



Figuur 4: Overzicht van verhuureenheden. (Rijksoverheid, 2016a).

## VASTGOEDONTWIKKELING

Dit hoofdstuk behandelt theorie over de activiteit vastgoedontwikkeling binnen de woningcorporaties. In dit hoofdstuk zal de eerste deelvraag van dit onderzoek beantwoord worden, namelijk: *waarom is vastgoedontwikkeling belangrijk binnen de woningcorporaties?*

## VASTGOEDONTWIKKELING

Volgens Den Heijer is vastgoedontwikkeling een onderdeel van vastgoedmanagement en is vastgoedmanagement het organiseren van alle activiteit die nodig is voor het ontwikkelen, ontwerpen en uitvoeren en het beheren van vastgoed (Den Heijer in Van der Kuij, 2013). Het vastgoed zelf kan verschillende functies hebben voor verschillende soorten gebruikers (Van der Kuij, 2013). Hierbij is het perfectief van de actor van belang. Voor een gebruiker zal vastgoed vooral een gebruikswaarde hebben, terwijl het voor een eigenaar een middel is om te beleggen en financiële middelen te creëren (Van der Kuij, 2013).

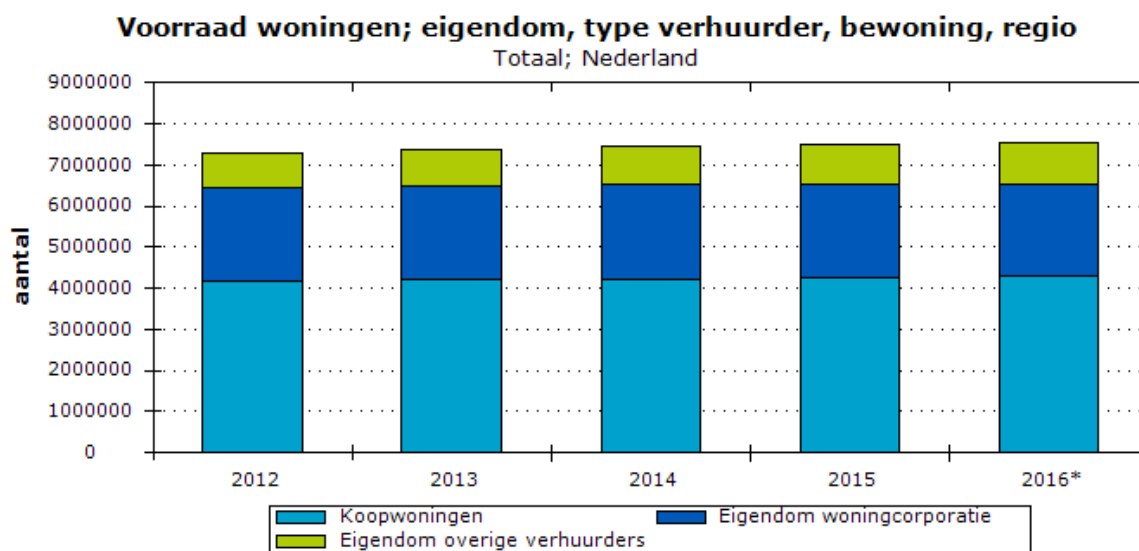
Voor woningcorporaties heeft vastgoed twee betekenissen. Enerzijds zijn woningcorporaties zelfstandige ondernemingen met een publieke taakstelling (Gruis, 2010). Hierdoor zullen woningcorporaties woningen beschikbaar stellen voor diegenen die daar behoefte aan hebben (Vark, 2016). Om deze activiteiten te kunnen uitvoeren dienen woningcorporaties financieel sterk zijn. Economische veranderingen kunnen ervoor zorgen dat woningcorporaties minder inzetten op nieuwbouw (Gruis & Van der Kuij, 2012). Anderzijds kunnen de woningcorporaties door deze vastgoedontwikkelingen geld genereren en zorgen dat het bedrijf sterk is. Vastgoed kan bijdragen aan het behalen van de ondernemingsdoelstellingen (Van der Kuij, 2013).

De taak vastgoedontwikkeling kan gezien worden als een uitbreiding van de bestaande woningvoorraad, het moderniseren of het aanpassen van het vastgoed (Van Dijk, 2012). De vastgoedontwikkeling kan onderverdeeld worden in het renoveren van woningen, de sloop en herbouw van woningen en de nieuwbouw van woningen. Renovatie van woningen wordt gekenmerkt als het aanpakken van eenzijdige, goedkope en veelal vroeg naoorlogse woningen om zo de huurder meer comfort te geven (Zijlstra, 2011). De sloop van woningen wordt vooral toegepast op woningen met een slechte marktpositie die veroorzaakt wordt door ~~overeen~~ (ik zou een meer gangbaar woord gebruiken, maar kan nergens een synoniem vinden. Ikzelf ken het woord 'overeen' niet zo goed, maar misschien is dit in jouw vakgebied wel een bekend woord, dan kun je het laten staan.) aanbod en/of slechte kwaliteit (Zijlstra, 2011). De sloop van woningen wordt vooral toegepast om differentiatie aan te brengen waar dit door woningverbetering niet mogelijk is (Van den Broeke in Zijlstra, 2011). De nieuwbouw van woningen volgt meestal na het slopen van woningen, maar het is voor de woningcorporaties ook mogelijk om nieuwe woningen te ontwikkelen zonder bestaande voorraad te slopen.

Deze vastgoedontwikkelingen zullen effect hebben op de voorraad van de woningcorporatie. Volgens Zijlstra kan voorraadbeleid gedefinieerd worden als alle activiteiten die een woningcorporatie ontplooit om de woningvoorraad in overeenstemming te brengen met de bedrijfsdoelen (Zijlstra, 2011). De bedrijfsdoelen worden vaak in het portfoliomanagement van de vastgoedkolom vastgesteld. Volgens Van der Kuij kan de vastgoedontwikkeling niet direct gelinkt worden aan één van de

managementlevels van de vastgoedkolom. Dit komt onder andere doordat vastgoedontwikkeling een combinatie is van drie delen (Van der Kuij, 2013). De behoefte zal vastgesteld worden op portfolio- en assetmanagement en de oplevering op het propertymanagement, maar de realisatie van het vastgoed zal buiten de managementkolom plaatsvinden (Van der Kuij, 2013). Deze stap kan gezien worden als een ontwikkelaarsfunctie, waarbij een concrete vraag zal worden omgezet naar vastgoed (Van der Kuij, 2013).

In 2015 waren er 7,2 miljoen woningen in Nederland, waarvan 2,2 miljoen woningen in bezit waren van de woningcorporatie (Lijzenga & Boertien, 2016), zie figuur 5. Ruim de helft van deze 2,2 miljoen woningen van de woningcorporatie is tussen 1960 en 1990 gebouwd (Rijksoverheid, 2016a). Dit was onder meer vanwege woningtekort. De jaren daarop werden er steeds minder woningen ontwikkeld.



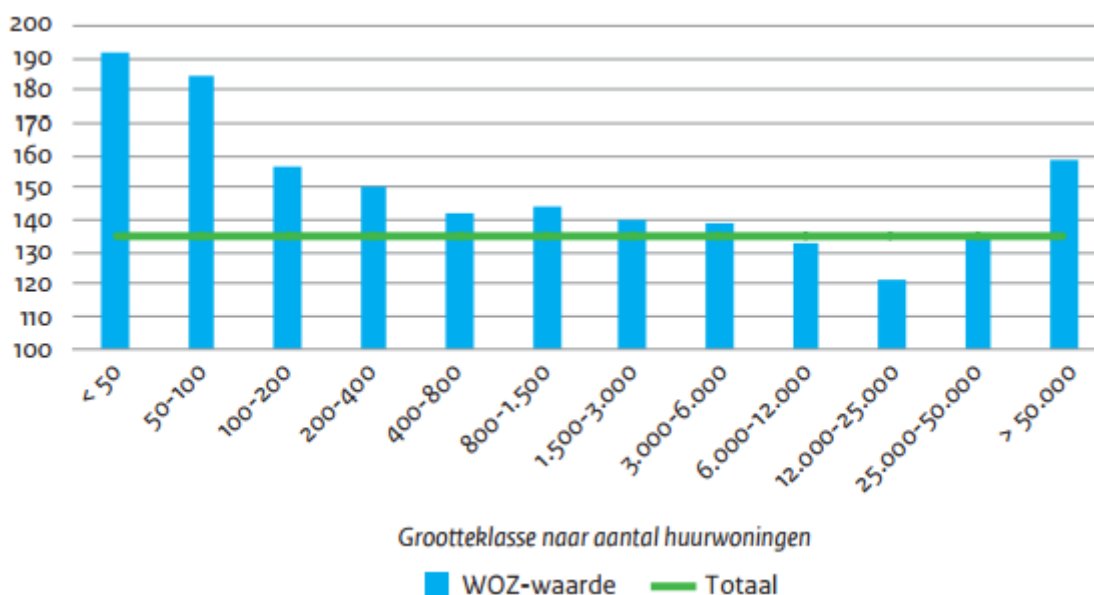
Figuur 5: Overzicht van voorraad woningen, naar eigendom. (CBS, 2017).

Jaarlijks werden ongeveer 30.000 woningen door de woningcorporatie ontwikkeld, de laatste jaren is dit echter minder geworden. Daarnaast slopen de woningcorporaties ook 10.000 woningen per jaar (Aedes, 2016a; Rijksoverheid, 2016a), zie figuur 6. De laatste jaren is de trend te zien waarbij de woningvoorraad gelijk blijft en er door de woningcorporaties niet meer bijgebouwd wordt. Door de nieuwe woningwet zijn de woningcorporaties terughoudender. Dit komt mede doordat de woningcorporatie zich moet focussen op de kerntaken en niet meer op commerciële activiteit.

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Aantal huurwoongelegenheden per 1 januari</b>	<b>2.404.000</b>	<b>2.407.900</b>	<b>2.408.500</b>	<b>2.415.100</b>	<b>2.416.800</b>
Nieuwbouw	23.600	27.900	26.300	29.800	17.200
Aankoop	10.300	4.800	4.200	6.700	3.500
Verkoop	17.400	18.000	16.500	24.200	26.500
- Verkoop aan toekomstige bewoners	15.100	14.300	13.900	14.700	17.000
- Verkoop aan andere instellingen	2.300	3.700	2.600	9.600	9.600
Sloop	12.900	12.200	10.500	9.700	9.700
Overige mutaties	100	-1.900	1.000	-900	1.100

Figuur 6: Overzicht van nieuwbouw en sloop door woningcorporaties. (Rijksoverheid, 2016a).

Nieuwbouw van sociale woningen vraagt vaak een onrendabele investering (Zijlstra, 2011). De WOZ-waarde van sociale woningen is gemiddeld rond € 135.000, dit bedrag is € 25.000 lager dan in 2009 (Rijksoverheid, 2016a). Vaak wordt de huurprijs van de woningen bepaald aan de hand van de kwaliteit, de ligging en de woonoppervlakte en niet aan de hand van de WOZ-waarde (Rijksoverheid, 2016b). De huurprijs bedraagt gemiddeld € 6,70 /m<sup>2</sup> in een G3 gebied en € 7,70 /m<sup>2</sup> in een G4 gebied (Rijksoverheid, 2016b). Een G32 gebied wordt gekenmerkt als een stadsnetwerk van grote steden in Nederland, terwijl de G4 de vier grootste steden in Nederland zijn. De gemiddelde huurprijs bedroeg in 2015 € 507 per maand, terwijl dit bedrag in 2012 nog € 409 per maand was (Lizenga & Boertien, 2016).



Figuur 7: De WOZ-waarde van woningen bij de woningcorporaties. (Rijksoverheid, 2016a).

## CONCLUSIE

Samenvattend kan er gezegd worden dat vastgoedontwikkeling enerzijds belangrijk is voor de gebruikers van de woningen en anderzijds ook voor de woningcorporaties. Door vastgoedontwikkeling zijn de woningcorporaties in staat om mensen met een laag inkomen te huisvesten. In Nederland is een groot groep mensen afhankelijk van de woningcorporatie. Door vastgoedontwikkeling zijn de woningcorporaties in staat om geld te genereren door middel van verhuur. Dit geld wordt weer gebruikt om de woningen in een goede staat te onderhouden en indien nodig nieuwe ontwikkeling te realiseren. De gemiddelde WOZ-waarde van sociale woningen is €135.000. De realisatie van het vastgoed vindt niet plaats in de bedrijfskolom van vastgoedmanagement, maar juist daarbuiten. In het volgende hoofdstuk zal beschreven worden welke mogelijkheden er zijn voor de woningcorporatie wat betreft vastgoedontwikkeling.

## CASESTUDY

In dit hoofdstuk zal door middel van een casestudy meer inzicht verkregen worden in de fouten die gemaakt zijn door de woningcorporaties in een commercieel tijdperk. Ook zal duidelijk worden welke wijzigingen zijn ingevoerd door de overheid om deze incidenten te voorkomen in de toekomst.

## COMMERCIEËLE VASTGOEDONTWIKKELINGEN

Woningcorporaties hebben in het verleden behalve het ontwikkelen van sociale huurwoningen, ook commerciële ontwikkelingen uitgevoerd. Vooral door nieuwe koopwoningen te ontwikkelen en deze woningen te verkopen, wisten de woningcorporaties meer rendement te generen. Naast deze ontwikkelingen in het koopsegment waren er ook andere investeringen gedaan, zoals het kopen van een boot. Ik zou hier een jaartal bijzetten waarin dit is gebeurd, 'het kopen van een boot in XXXX'. Door verschillende incidenten in de corporatiesector heeft de Tweede Kamer een parlementaire enquête gehouden om meer inzicht te krijgen in het functioneren van het stelsel van de woningcorporaties. Deze incidenten hebben geleid tot een verlies van miljarden voor de woningcorporaties. Dit verlies kwam voor rekening van de woningcorporaties en indirect werden huurders hierdoor getroffen vanwege een huurverhoging (Van Vliet, 2014).

Ten tweede was het toezicht op de woningcorporaties onvoldoende. De CFV had geen toezicht op de risicovolle investeringen, terwijl WSW de risicovolle investeringen onderschatte (Van Vliet, 2014). Vanuit de bank werden snel en gemakkelijk leningen afgegeven aan de woningcorporaties. Op deze manier kon de bank winst maken op de rente, terwijl de bank woningcorporaties moet indekken tegen renterisico's (Van Vliet, 2014). Daarnaast leende de bank geld aan de woningcorporaties op grond van de risicobeoordeling van WSW, terwijl de WSE moet dit WSW zijn? in feite alleen toetst hoeveel geld een woningcorporatie kan lenen vanuit woningbezit en toekomstige huurinkomsten en niet voor een investering (Van Vliet, 2014).

Het derde punt is een falende politiek. Door de overheid, vooral gemeente, werden woningcorporaties gesteund om als vastgoed- en projectontwikkelaars te gaan opereren en daarmee de leefbaarheid in de wijk te verbeteren (Van Vliet, 2014). Dit viel soms buiten de expertise van de woningcorporaties en zorgde voor vreemde activiteiten en investeringen.

Het vierde punt zijn fundamentele problemen in het stelsel van de woningcorporaties. Door het ontbreken van eisen en doelen van de gemeente aan de woningcorporaties is het moeilijk om de woningcorporaties te beoordelen (Van Vliet, 2014). Hierdoor kregen de woningcorporaties veel vrijheid zonder toezicht. Voor de woningcorporaties was het niet duidelijk welke activiteiten zij wel en niet mochten uitvoeren en hoe groot het werkgebied van de woningcorporaties mocht zijn. Hierdoor zijn veel risicovolle investeringen gedaan door de woningcorporaties. Door de goedkope financieringsmogelijkheden hadden de woningcorporaties de mogelijkheid om zaken groot aan te pakken, terwijl de woningcorporaties in feite nooit failliet kunnen gaan (Van Vliet, 2014). De leningen zullen altijd terug betaald worden waarbij de sector voor de schade opdraait of in ergste geval het Rijk en de gemeente bijspringen (Van Vliet, 2014).



Door deze incidenten en de gevolgen is de nieuwe woningwet in 2015 ingevoerd. Door deze woningwet moeten de problemen die in het verleden gebeurd zijn, niet meer van toepassing zijn op de woningcorporaties in de toekomst. De eerste verandering is dat de woningcorporaties niet meer mogen focussen op commerciële activiteiten (Rijksoverheid, 2015a). Hierdoor moeten de woningcorporaties terug naar hun kerntaak, namelijk het beschikbaar stellen van woningen voor de primaire doelgroep.

Ten tweede is het toezicht op de woningcorporaties veranderd en strenger geworden en is de Autoriteit Woningcorporaties opgericht. De Autoriteit Woningcorporaties bewaakt en beschermt de maatschappelijke middelen van de woningcorporaties en zorgt ervoor dat de woningcorporaties zich concentreren op de kerntaken. Hierdoor is niet alleen toezicht gekomen op de woningcorporaties, maar ook op het bestuur. Daarnaast zal de WSW de nieuwe investeringsplannen van de woningcorporaties vooraf toetsen. Dit moet ervoor zorgen dat het investeringsprogramma zal leiden tot financieel herstel van de woningcorporaties (WSW, 2016).

Bovenstaande wijzigingen die zijn ingevoerd in het huidige stelsel moeten ervoor zorgen dat dergelijk incidenten zich niet opnieuw kunnen voordoen bij de woningcorporaties.

## ORGANISATIEVORM

Zoals het in vorig hoofdstuk is beschreven vindt de realisatie van de vastgoedontwikkeling niet in de bedrijfskolom van vastgoedmanagement plaats, maar juist daarbuiten. In dit hoofdstuk zal de tweede deelvraag van dit onderzoek beantwoordt worden door middel van een literatuuronderzoek. De deelvraag luidt: *Welke organisatiestructuren zijn mogelijk voor de woningcorporatie met betrekking tot de uitvoering van de activiteit vastgoedontwikkeling?* Hierbij wordt door middel van een vergelijking van een aantal elementen de overeenkomsten en/of de verschillen tussen deze organisatievormen beschreven.

## FACTOREN

Binnen de woningcorporaties wordt veel nagedacht over de manier van de uitvoering van de activiteiten, vooral voor de niet-kernactiviteiten. Voor de activiteiten zoals woningverkoop, ICT en salarisadministratie kiezen de woningcorporaties voor het uitbesteden van de taken (Dorr, 2013). De keuze voor een bouworganisatievorm kan beïnvloed worden door de interne context, de externe context en het project zelf (Reeuwijk (2011) in Vrijhoef et al., 2013).

Bij de interne context zijn onder andere de teamgrootte en de expertise, invloed, en de cultuur van de medewerkers belangrijk. Elke organisatievorm kent zijn eigen manier van werken en dient daarom door een ander soort expertise en invloed uitgevoerd te worden. Dit betekent dat er match moet zijn tussen de expertise en de invloed van de medewerker en de gekozen organisatievorm. De cultuur en/of de manier van het leiderschap heeft een grote invloed op het functioneren van de medewerkers binnen een organisatie (Van der Kuij, 2013). Dreimuller heeft voor de woningcorporaties vier cultuurtypes ontwikkeld, namelijk teamcultuur, doelcultuur, procescultuur en taakcultuur (Van der Kuij, 2013). Aan de hand van deze cultuurtypes kunnen organisaties beschreven worden. Binnen de taakcultuur wordt een medewerker gezien als innovator en bemiddelaar (Dreimuller, 2008). Hierbij staat centraal dat de medewerker expertise inbrengt in het proces en open staat voor feedback, waardoor men van elkaar veel kan leren. Het tweede cultuurtype is de doelcultuur, waarbij de medewerkers instructies uitvoeren zonder eigen inbreng (Dreimuller, 2008). In deze cultuur staat hiërarchie van processen centraal en kan de leider gezien worden als bestuurder. Het cultuurtype procescultuur is controlerend en coördinerend, waarbij het bereiken van het gemeenschappelijke doel het doel is (Dreimuller, 2008). De nadruk ligt op het meten, documenteren en het vastleggen van verantwoordelijkheden. Het laatste type is de teamcultuur. Hierbij is de leider een mentor en ligt de nadruk op participatie (Dreimuller, 2008).

Daarnaast zijn in de organisatievormen ook diverse vormen van opdrachtgeverschap mogelijk. Hierbij gaat het om de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. In elk van de organisatievormen moet de opdrachtgever een andere soort Programma van Eisen (PvE) opstellen. Oorspronkelijk wilden woningcorporaties niet alleen invloed uitoefenen op het eindresultaat, maar ook op het proces (Wamelink, Geraedts, Hobma, Lousberg, & Jong, 2009). Er is een trend te zien waarbij de invloed op het proces minder wordt.

De laatste punt binnen de interne context is de teamgrootte van de woningcorporatie. Met teamgrootte wordt de grootte van het vastgoedontwikkelingsteam bedoeld. Elke organisatievorm heeft een andere expertise nodig, maar ook een andere grootte van het team.

Het tweede punt dat invloed kan hebben op de keuze voor een organisatievorm is de externe context. Hierbij speelt de wet- en regelgeving een belangrijk rol. Dit punt heeft vooral effect op de uitwerking van een bepaalde organisatievorm. Door de overheid kunnen regels opgesteld worden waar de woningcorporatie aan moet voldoen.

Het laatste punt is de projectcontext. Hierbij beïnvloeden de eigenschappen van het project zelf de keuze tot een bepaalde organisatievorm. Eigenschappen als geld, tijd, kwaliteit en risico spelen een grote rol bij de keuze. De eigenschappen geld en risico hebben de meeste invloed op de keuze. De wijze van risicoverdeling bepaalt welke organisatievorm het meeste geschikt is (Vrijhoef et al., 2013). Bij woningcorporaties is de activiteit vastgoedontwikkeling een nieuw vak, dat geleerd is met vallen en opstaan (Bijsterveld (2007) in Van der Kuij, 2013). Het is het belangrijk om vooraf na te denken over de mogelijke risico's die de woningcorporatie kan oplopen in diverse organisatievormen. In vastgoedontwikkeling komt meer aandacht voor risicobeheer, maar er is geen sprake van risicomanagement (Van der Kuij, 2013). Een goede combinatie van een organisatievorm met een bepaald project leiden tot het verlagen van de kosten en het verhogen van opbrengsten (Vrijhoef et al., 2013). Dit kan leiden tot een betere prijs- en kwaliteitverhouding.

Door het maatschappelijke karakter van de woningcorporaties is het rendement geen prioriteit, maar is juist de maatschappelijk waarde belangrijk (Vrijhoef et al., 2013). Door financiële crisis, hogere belastingen en veranderende regelgeving, is *kosten* echter een leidend thema geworden bij het nemen van beslissingen binnen de woningcorporaties (Gruis (2004) in Van der Kuij, 2013). Het tweede punt is de financiering. Vaak is het mogelijk dat de opdrachtnemer de projectfinanciering opstart en dat de woningcorporatie de opdrachtnemer betaalt op basis van prestatie of beschikbaarheid (Vrijhoef et al., 2013).



Figuur 8: Diverse context voor organisatievormen. (Reeuwijk (2011) in Vrijhoef et al., 2013).

De keuze voor een bepaalde organisatievorm hangt ook af van de schaalgrootte van de woningcorporatie. Sommige woningcorporaties geven aan dat ze te klein zijn qua de omvang en personeel om continuïteit te hebben van vastgoedontwikkeling (Van der Kuij, 2013). Hierdoor zijn een aantal woningcorporaties gezamenlijk een ontwikkelingsorganisatie gestart, namelijk Kristal NV. Door deze samenwerking was het mogelijk om de benodigde schaalgrootte te bereiken, waardoor alle

benodigde competenties aanwezig waren (Van der Kuij, Prins, & Van der Velde, 2012). Een van de argumenten voor fusie tussen woningcorporaties is om de schaalvoordelen te behalen en een sterke projectontwikkelingspositie te hebben (Van Sante, 2015). Een grotere woningcorporatie betekent echter ook hogere bedrijfslasten.

## ORGANISATIEVORMEN

De keuze voor een bepaalde organisatievorm hangt af van diverse criteria, waarbij het aan de woningcorporatie zelf is om te bepalen welk van deze criteria het belangrijkste gevonden wordt. De keuze kan leiden tot drie verschillende organisatievormen, namelijk traditioneel aanbesteden, samenwerken of uitbesteden van de activiteit vastgoedontwikkeling. Hieronder worden door middel van diverse criteria de overeenkomsten en/of de verschillen tussen de organisatievormen beschreven. De criteria zijn opdrachtgeverschap, cultuur, teamgrootte, expertise, kosten en risico's.

### ***Traditioneel aanbesteden***

Bij het traditionele model wordt door de woningcorporatie, met hulp van een adviseur of architect, een bestek opgemaakt waarbij dit bestek in het openbaar aanbesteed kan worden (Vrijhoef et al., 2013). Deze vorm van uitvoering heeft het voordeel dat het ontwerp tot in detail kan worden voorgeschreven aan de aannemer (Aedes, 2017). Hierdoor zijn de marktpartijen in staat om aanbiedingen te doen voor dit bestek (Rasenberg, 2011). De keuze voor een bepaalde marktpartij zal meestal gebeuren op basis van een goede prijs/kwaliteit verhouding (Keizer, 2006). Deze aanbesteding zorgt het ervoor dat de opdrachtgever niet zal samenwerken met bekende huisleveranciers, maar juist op zoek gaat naar de beste match tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (Rasenberg, 2011). Hierbij moet het vastgoedontwikkelingsteam groter zijn en een architect in huis hebben om bestek te schrijven. Daarnaast moet ook de expertise binnen de woningcorporatie groot zijn.

Traditioneel aanbesteden vraagt andere competenties (Aedes, 2016b) en daarom is het belangrijk dat de woningcorporatie een goede opdrachtgever is. Een goede opdrachtgever dient een goede adviseur te zijn (Vrijhoef et al., 2013) en moet de eisen en wensen helder kunnen beschrijven en tekenen door middel van een bestek. Als dit niet goed gebeurt, kan het bestaan van de woningcorporatie in de problemen komen (Dorr, 2013). Door juridische fouten en extra kosten raakt de woningcorporatie veel geld kwijt en komt het in financiële problemen. Bij het aanbesteden van de vastgoedontwikkeling dient de opdrachtgever ook bereid zijn om transparant te zijn, zowel voor de eigen organisatie maar ook voor de marktpartij (Aedes, 2016b). Hierdoor kan een optimale invulling gegeven worden aan de eisen en wensen van de woningcorporatie.

Enerzijds is het opdrachtgeverschap van de woningcorporatie belangrijk, maar anderzijds dient de organisatiecultuur ook geschikt zijn voor aanbesteding. In de literatuur van Dreimuller wordt aanbesteding niet als een van de vier cultuurtypen aangewezen. Wel kan gezegd worden dat de taakcultuur het best aansluit bij deze organisatievorm. De medewerkers zijn creatief en staan dan open voor kritiek en vernieuwingen (Dreimuller, 2008).

De organisatievorm traditioneel aanbesteden wordt aangemerkt als goedkope, maar tegelijk ook als dure organisatievorm. Door aanbesteding wordt de markt gestimuleerd en door de marktwerking zullen veel marktpartijen een lage vraagprijs vragen (Rasenberg, 2011). Het kan echter voorkomen dat

het ontwerp niet helemaal is uitgewerkt en/of dat er fouten zijn in het bestek. Hierdoor zullen de opdrachtnemer extra kosten vragen om het ontwerp te verbeteren (Rasenberg, 2011). Dit komt onder andere doordat de kennis van de woningcorporatie in vastgoedontwikkeling laag is. De kennis en de kunde van de woningcorporatie is groeiende, maar nog beperkt (Van der Kuij, 2013). Hierdoor komt het voor dat het ontwerp niet helemaal uitgewerkt is.

Deze onvoldoende kennis kan leiden tot grote risico's. Risico is ook het laatste criteria om een keuze voor een bepaalde organisatievorm op te baseren. Een van deze risico's is het onvolledige ontwerp, waarbij nog gaten in het ontwerp zijn. Het PvE zou een beter beleidsdocument of richtlijn moeten zijn, in plaats van opeenstapeling van wensen en gedachten (Van der Kuij, 2013). Door vooraf denken over de visie en de gewenste resultaten kan het PvE een specifiek opdracht worden (Rasenberg, 2011). Hierdoor kan het risico voor de woningcorporatie verminderd worden

### ***Samenwerken***

Samenwerken kan opgevat worden als een verbinding tussen organisaties om een ingewikkeld vraagstuk op te lossen, waarbij het voor een organisatie alleen moeilijk zal zijn om het realiseren (Kaats & Opheij, 2012). Een van deze samenwerkingsvormen is de ketensamenwerking tussen de woningcorporatie en de marktpartij. Ketensamenwerking kan gedefinieerd worden als samenwerking met de functies binnen de organisatie én tussen organisaties in de keten, met als doel betere termijnprestaties (Mentzer & De Witt, 2001). Ketensamenwerking wordt genoemd als nieuwe strategie om de structurele faalkosten te reduceren (Noordhuis, 2010). Hierdoor zullen de partijen in een vroeg stadium om de tafel zitten om het bouwproces te optimaliseren (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013). Om dit proces te behalen vraagt dit samenwerkingsverband een ander opdrachtgeverschap dan bij aanbesteding. Bij dit samenwerkingsverband dienen de woningcorporatie en de marktpartij open en transparant te zijn (Corporatie Gids, 2013). Mede door deze transparantie is het mogelijk om samen het gemeenschappelijke doel te formuleren en een planning maken. Binnen deze organisatievorm is het team van een woningcorporatie kleiner, aangezien het personeel veel in overleg is, geen architect in huis hoeft hebben en de expertise lager kan zijn.

Binnen de ketensamenwerking past een teamcultuur van Dreimuller het beste. Hierbij moeten mensen met elkaar samenwerken om te presteren (Dreimuller, 2008). Daarnaast staat teamwerk en participatie centraal binnen deze organisatiecultuur. Door deze samenwerking kunnen de woningcorporaties en de marktpartijen meer van elkaar leren, de fouten in het proces verkleinen en de mogelijke kosten delen. Hierbij dient een continuïteit te zijn van samenwerking tussen dezelfde woningcorporatie en aannemer. Door dit leerproces raken de partijen op elkaar ingespeeld (Noordhuis, 2010). Bij een ketensamenwerking biedt de opdrachtgever continuïteit en rendement, terwijl de marktpartij kwaliteit en innovatie biedt (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013). Daarnaast is het mogelijk voor de woningcorporatie om de marktpartij uit te dagen om nieuwe doelstellingen te formuleren (Noordhuis, 2010). Doelstellingen zoals duurzaamheid of woonlastenreductie zullen meer haalbaar worden indien de partijen elkaar uitdagen en met nieuwe ontwerpen komen. Volgens Marcel Noordhuis komt ketensamenwerking moeilijk op gang in Nederland omdat er gebrek is aan kennis bij de opdrachtgever (Noordhuis, 2010) en samenwerken met ketenpartners ketenintensief is (Aedes, 2013). Daan Dorr bevestigt dit door te zeggen dat

woningcorporaties voor uitbesteden kiezen omdat ze zelf niet voldoende kennis in huis hebben (Dorr, 2017).

Door ketensamenwerking is het mogelijk om de faalkosten binnen een project te verlagen en het financiële rendement te verhogen (Van Bortel & Heemskerk, 2011). Woningcorporatie Havensteder heeft behalve de eisen ook de manier van projectontwikkeling vastgezet. Hierdoor konden ze op voorhand de faalkosten terugdringen (Corporatie Gids, 2013). Doordat het risico verdeeld wordt onder de partijen is het risico voor de woningcorporatie ook verminderd.

Behalve ketensamenwerking is ook de samenwerkingsvorm Design & Build mogelijk. Hierbij neemt de marktpartij de verantwoordelijkheden en daarmee ook de verbonden risico's van de opdrachtgever op zich (Wamelink et al., 2009). Binnen deze organisatievorm heeft de opdrachtgever een semi-actieve rol. De opdrachtgever moet namelijk tussentijds de vooraf gestelde eisen controleren, voordat de opdrachtnemer verder mag (Wamelink et al., 2009). De rest van de criteria, namelijk de cultuur, de kosten en het risico, sluiten aan bij de criteria van ketensamenwerking.

De laatste mogelijkheid van een samenwerkingsvorm is een bouwteam. Hierbij zal de opdrachtgever in een vroeg stadium geadviseerd worden door de marktpartij over de planontwikkeling (Wamelink et al., 2009). Het doel is om het ontwerp zo compleet mogelijk te krijgen, om te voorkomen dat de kosten hoger worden vanwege gaten in het bestek. Hierbij is de opdrachtgever nog steeds zelfstandig en verantwoordelijk. De adviserende taak van de marktpartij staat los van de samenwerking in de ontwikkeling zelf. De opdrachtgever heeft de mogelijkheid om de ontwikkeling te laten realiseren door een andere marktpartij. Deze vorm van organisatievorm kan gezien worden als een combinatie van traditionele aanbesteding en ketensamenwerking. Hierdoor zijn de uitwerkingen van de elementen, namelijk opdrachtgeverschap, kosten en cultuur dezelfde als een ketensamenwerking. Het verschil zit in de risicoverdeling. Bij een bouwteam is de woningcorporatie aansprakelijk als er fout ontstaat tussen het ontwerp en de realisatie van de woningen.

### ***Uitbesteden***

Hierbij zal de woningcorporatie de activiteit vastgoedontwikkeling, die normaal in eigen organisatie worden verricht, overdragen aan een externe organisatie. Deze organisatie zal tegen een vergoeding de taken van de woningcorporatie op zich nemen. Het uitbesteden van vastgoedontwikkeling gebeurt door *turn key* woningen van de externe partij te kopen. Hierbij is het belangrijk dat de woningcorporatie een goede opdrachtgever is (Dreimüller, Gruis, & Snoeijs, 2013) die haar wensen en eisen helder beschrijft en de marktpartij daar zo nodig op aanstuurt (Dorr, 2013). Bij deze organisatievorm is het team van de woningcorporatie kleiner. Hierbij moet het team in staat zijn om te kunnen onderhandelen.

Bij deze organisatievorm sluit de procescultuur van Dreimüller het best aan. Door middel van regels en systemen wordt het gemeenschappelijke doel bereikt (Dreimüller, 2008).

De kosten voor een vastgoedontwikkeling is binnen deze organisatievorm laag. Dit komt onder andere omdat de woningcorporatie de marktpartij niet per uur betaalt, maar per dienst (Van Sante, 2015). Daarnaast worden de woningen vaker tegen de kostprijs dan tegen de vraagprijs gekocht van de marktpartij. Dit heeft te maken met de overheid die bepaalt dat er een mix (koop en huur) moet zijn

in een bepaald gebied. De marktpartij kan de woningen alleen ontwikkelingen, als de woningcorporatie bereid is om deze te kopen. Daarom worden ze vaak met kortingen verkocht aan de woningcorporaties.

## ANDERE ACTIVITEITEN

De woningcorporaties hebben naast de taak om woningen beschikbaar stellen ook de taak om de woningen te onderhouden. Hierbij heeft de woningcorporatie ook de keuze om het onderhoud door eigen personeel te laten uitvoeren, samen te werken met een keten of dit onderhoud uit te besteden aan een andere partij. Hierbij zijn dezelfde criteria van belang als bij vastgoedontwikkeling. Steeds meer woningcorporaties kiezen ervoor om de verantwoordelijkheid van het onderhoud bij de marktpartij neer te leggen (Dorr, 2013; KWH, 2015).

De keuze van de woningcorporaties om een bepaalde organisatievorm te kiezen voor het planmatig onderhoud van de woningen kan ook effect hebben op de keuze voor vastgoedontwikkeling. Enerzijds kan de woningcorporatie behalve de ontwikkeling van het vastgoed, ook het onderhoud aan desbetreffende marktpartij overlaten. Dit betekent dat de woningcorporaties steeds meer werken met het begrip Total Cost of Ownership (TCO). Hierbij zal de marktpartij na de realisatie van de woningen ook het onderhoud en het beheer in handen hebben voor een lange periode. De woningcorporatie heeft hierdoor meer tijd voor andere activiteiten. Anderzijds zijn er ook woningcorporaties waarbij het planmatig onderhoud door de woningcorporaties zelf wordt gedaan. Deze woningcorporaties zijn van mening dat het contact met klanten verminderd wordt en vinden het belangrijk dat eigen personeel van de woningcorporaties betrokken is bij de klant (KWH, 2015).

Uit het onderzoek blijkt dat in alle gevallen de reparaties met een 7.5 worden beoordeeld. Een eigen onderhoudsdienst scoort hoger op snelheid van het afhandelen, terwijl bij externe uitvoerders de kwaliteit van de reparatie hoger ligt (KWH, 2015).

## CONCLUSIE

Het is moeilijk om aan de hand van literatuuronderzoek een eenduidig antwoord te geven hoe de woningcorporaties de activiteit vastgoedontwikkeling realiseren. Dit komt omdat elk van de organisatievormen voor- en nadelen heeft voor de woningcorporatie. De keuze voor een bepaalde organisatievorm heeft te maken met diverse criteria. Deze criteria kunnen ingedeeld worden in factoren. Er kan niet gezegd worden dat een bepaalde organisatievorm het minst gaat kosten, aangezien meerdere factoren in een project de kosten bepalen. Zo wordt traditioneel aanbesteden als goedkoop aangemerkt, aangezien het voorwerk allemaal gedaan wordt door de woningcorporatie zelf. Als er echter een fout is in het ontwerp of als er wijzigingen komen, zal dit leiden tot extra kosten. Door de toegenomen complexiteit van projecten zijn de opdrachtgever en opdrachtnemers meer afhankelijk geworden van elkaar (Aedes, 2013). Hierdoor kiezen de woningcorporaties steeds meer voor een samenwerking of het uitbesteden van het project. Bij een samenwerkingsverband haalt de woningcorporatie risico's weg door in een vroeg stadium te overleggen en te ontwerpen. Dit proces wordt ervaren als tijdrovend en brengt extra kosten mee, maar dit geeft de woningcorporatie wel zekerheid dat ontwerp goed is en er geen extra kosten aan verbonden zijn. In een later stadium kan dit juist goedkoper aangemerkt worden dan traditioneel aanbesteden. Het uitbesteden zal op korte termijn meer geld kosten voor de woningcorporatie, maar op lange termijn zijn ze juist goedkoper uit, aangezien de woningcorporaties de opdrachtnemer niet per uur betaalt, maar per dienst.

Behalve de kosten en risico's van het project, speelt de cultuur, het opdrachtgeverschap en de grootte van de woningcorporatie ook een rol in de keuze van een organisatievorm. Een grote woningcorporatie heeft een continuïteit van vastgoedontwikkeling en kan andere organisatievormen kiezen. Bij een kleine woningcorporatie waarbij af en toe nieuwe ontwikkelingen plaatsvinden is het lastig om met een vast team te werken en het aan te besteden, aangezien de ontwikkelingen niet continu zijn. Bij een grote woningcorporatie is deze continuïteit wel aanwezig en zijn er meer middelen om vastgoedontwikkeling te realiseren.

Hieronder is in een tabelvorm de conclusie van de organisatievorm weergegeven.

	Aanbesteden	Samenwerken	Uitbesteden
Opdrachtgeverschap	Bestek beschrijven	Transparant	Onderhandelen
Cultuur	Taakcultuur	Teamcultuur	Procescultuur
Kosten	Laag	Laag	Laag
Risico	Hoog	Middel	Laag
Expertise (ontwikkeling)	Hoog	Middel	Laag
Teamgrootte	Groot	Klein	Klein

Tabel 1: Diverse criteria om een organisatievorm te kiezen.



## SCENARIO

In dit hoofdstuk zal er stil gestaan worden bij de derde deelvraag van dit onderzoek, namelijk: welke veranderingen kunnen zich voordoen voor de woningcorporatie in 2030? Deze zal beantwoord worden door middel van een literatuurstudie waarbij alle toekomstige trends worden behandeld. Daarna worden aan de hand van deze trends twee variabelen gekozen die de meeste impact kunnen hebben op de woningcorporaties. Daarna worden vier scenario's ontwikkeld voor de woningcorporatie. Als laatste zal de deelvraag worden beantwoord.

## TRENDS

De eerste stap voor het ontwikkelen van het scenario is het zoeken naar trends en onzekerheden die invloed kunnen hebben op het scenario (Lindgren & Bandhold, 2009). Volgens Van der Mast & Folkers kunnen de trends het best ingedeeld worden in de onderdelen van een DESTEP-analyse (Van der Mast & Folkers, 2012). Dit houdt in dat de trends ingedeeld worden in de volgende punten: demografie, economie, sociaal-maatschappelijk, technologie, ecologie en politiek. Op elk van deze punten zullen de belangrijkste trends worden weergegeven. Daarnaast zal ook de trend beschreven worden die specifiek is voor alleen de woningcorporaties.

### **Demografie**

Er is duidelijk een demografische ontwikkeling in Nederland gaande (Van der Mast & Folkers, 2012). Het aantal ouderen neemt toe ten opzichte van het aantal jongeren en daarnaast ontgroent en individualiseert Nederland. Dit heeft gevolgen voor de woningvoorraad in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin (Idenburg & Schweitzer, 2013). Mensen hebben meer behoefte aan specifieke woningen en steeds minder mensen blijven bij elkaar wonen. Ouderen blijven ook vaker langer thuis wonen en de vraag naar thuiszorg neemt toe. Dit kan ervoor zorgen dat bepaalde gebieden niet meer aantrekkelijk zijn en gezien worden als een krimpgebied. Dit kan gevolgen hebben voor de lokale economie, de woningmarkt en de leefbaarheid. Volgens Hospers kan een krimpgebied effect hebben op de *urban hardware*, *urban software* en de *urban mindware* van een gebied (Hospers, 2014). Urban hardware gaat over de leegstand binnen een gebied doordat minder mensen gebruikmaken van een bepaalde voorziening. Dit zorgt ervoor dat de *urban software* aangetast wordt, dit komt mede doordat meer mensen vertrekken naar gebieden waar deze voorziening wel aanwezig en aantrekkelijk gevonden wordt. Dit zal ook de *mindware* aantasten, dit betekent dat het imago van een stad is aangetast.

### **Economie**

Door de economische crises van 2008 en 2011 zijn door de overheid veel bezuinigingsmaatregelen getroffen (Van der Mast & Folkers, 2012). Hierdoor zijn veel mensen in financiële problemen geraakt. Toch hebben mensen in Nederland steeds meer te besteden (Idenburg & Schweitzer, 2013). Er kan gezegd worden dat de welvaart toegenomen is in Nederland, maar anderzijds is de tweedeling tussen de rijken en armen zichtbaar. Ook binnen de werkenden is een tweedeling te zien tussen arm en rijk (Idenburg & Schweitzer, 2013). Dit kan direct en indirect gevolgen hebben voor de woningmarkt. Anno 2017 is de economie aan herstellen, de onzekerheid blijft echter (Centraal Planbureau, 2015, 2016).

### ***Sociaal-maatschappelijk***

Dit is een nieuwe trend waarbij er een verschuiving is van passief burgerschap naar actief burgerschap. Hierbij nemen burgers individueel of als collectief meer verantwoordelijkheden op zich en is er een toename van gemeenschapsvorming (Van der Mast & Folkers, 2012). Enerzijds kan deze trend gezien worden als een gevolg van onvrede van burgers die daarom meer verantwoordelijkheid nemen. Anderzijds er meer sturing van de overheid, waardoor de rol van de burger in de maatschappij verandert (Idenburg & Schweitzer, 2013). Daarnaast voelen veel maatschappelijke instanties zich verantwoordelijk voor de maatschappij. Hierbij moeten we denken aan voedselbanken en kerken. Deze instellingen zorgen voor een beter bestaan voor de burgers die problemen hebben. Deze trend van collectieve verantwoordelijkheid wordt vaak ingezet voor een betere duurzaamheid. Er zijn steeds meer initiatieven voor een lokale duurzame energie (Idenburg & Schweitzer, 2013).

### ***Technologie***

Deze trend gaat over een tweedeling waarbij mensen meer bereid zijn om privéinformatie te delen op internet, terwijl ze aan de andere kant meer privacy willen. De huidige samenleving is een samenleving waarbij informatie altijd beschikbaar moet zijn en gemakkelijk gedeeld moet kunnen worden (Idenburg & Schweitzer, 2013). Er ontstaat een nieuwe en snellere manier om klanten te vinden (Van der Mast & Folkers, 2012). Hierbij zoeken belangorganisaties elkaar op via sociale media en delen zij informatie met elkaar (Idenburg & Schweitzer, 2013).

### ***Ecologie***

Nederland heeft een hoge ambitie op het gebied van klimaat en milieu (Van der Mast & Folkers, 2012). Dit betekent verduurzaming van woningen waarbij Power House en Smart Living de nieuwe trends zijn. Dit betekent dat er een methode nodig is om de energiekosten te verlagen in bestaande woningen. Dit kan door betere isolatie, maar ook door de koppeling van elektronica in leefruimtes, zodat woningen 'slimmer' worden, dit kan ervoor zorgen dat het energieverbruik vermindert (Idenburg & Schweitzer, 2013).

### ***Politiek***

Vanuit Europa is er een grote invloed op de Nederlandse politiek (Van der Mast & Folkers, 2012), terwijl er ook meer lokale sturing is. Nederlandse gemeenten waren tot de jaren 90 primaire uitvoerders van het rijksbeleid op het gebied van wonen. De marktpartijen kregen een sterke positie en het gemeentelijk beleidsinstrumentarium werd versoepeld. Hierdoor verloren de gemeenten de macht en werden zij meer een regisseur met gezag (Idenburg & Schweitzer, 2013).

### ***Woningcorporatie***

De verwachting is dat de financiële positie van de woningcorporatie verbetert (WSW, 2015). Dit komt onder andere door de hoge huurprijs van woningen. Nieuwe huurwoningen hebben een hogere huurprijs dan gemiddeld. Daarnaast kunnen de woningcorporaties een groter gedeelte van hun hypotheek aflossen door de lage rente. De betaalbare huurwoningen zullen echter schaarser worden door het toenemende aantal verkoopwoningen van de woningcorporatie en doordat er nauwelijks nieuwe woningen bij gebouwd worden (Idenburg & Schweitzer, 2013). Daarnaast zijn veel woningcorporaties bezig met kwaliteitsverbetering van hun totale woningvoorraad (WSW, 2015)

Al deze trends hebben direct en indirect effect op de woningcorporatie. Er zijn twee trends die invloed kunnen hebben op de vastgoedontwikkeling van de woningcorporatie. Deze twee trends worden *driving forces* genoemd. *Driving forces* zijn de krachten die ervoor zorgen dat een bepaalde gebeurtenis in gang wordt gezet (Van der Mast & Folkers, 2012). Hierbij geldt: hoe meer impact een bepaald trend zal hebben en hoe meer onzekerheid het biedt, des belangrijker de trend is. Deze twee trends zijn de economische veranderingen en de politieke invloed. Wanneer de woningcorporatie onder druk gezet wordt en er daarnaast sprake is van economische tegenspoed, wordt dit volgens Gruis en Van der Kuij gekenmerkt als een dubbele crisis (Gruis & Van der Kuij, 2012).

### ***Economische ontwikkeling***

De eerste trend is de economische ontwikkeling in Nederland. Deze ontwikkeling is moeilijk te voorspellen en daarom brengt Centraal Planbureau (CPB) vaak korte termijn ramingen per jaar uit (Idenburg & Schweitzer, 2013). De economische veranderingen hebben effect op de investeringsplannen van de woningcorporaties (Gruis & Van der Kuij, 2012), vooral op gebied van vraag en aanbod van de sociale woningen. De bouwsector economisch gevoelig bedrijfstak, de gevolgen zullen in latere stadia zichtbaar worden in vergelijking met andere sectoren (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015). Enerzijds betekent een economische tegenspoed die veel burgers treft dat de vraag naar sociale woningen zal stijgen en er een dringender beroep gedaan zal worden op de voorraad van woningcorporaties (Dorr, 2013; WSW, 2010). Anderzijds zullen de woningcorporaties minder gaan investeren in nieuwbouw en minder woningen gaan slopen door de crisis (Gruis & Van der Kuij, 2012). De gevolgen van deze trends dienen uitgewerkt te worden zodat duidelijker wordt welke gevolgen de economische veranderingen kunnen hebben op de woningcorporaties. De economische veranderingen zullen vooral effect hebben op de vastgoedvraag en -aanbod van de woningcorporaties. Daarom is er voor gekozen om in dit onderzoek de economische veranderingen te linken aan de vastgoedvraag en -aanbod van de woningcorporaties.

Vanuit de demografische trendanalyse in hoofdstuk trends blijkt dat Nederland aan het individualiseren is, waarbij steeds meer mensen gescheiden en kleiner gaan wonen. In 1970 telde een huishouden gemiddeld nog 3.2 personen, dit gemiddelde is nu 2.2 personen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). Daarnaast is er een vergrijzing gaande in Nederland. Het aantal ouderen neemt toe ten opzichte van het aantal jongeren en de ouderen blijven steeds vaker thuis wonen. Deze trends hebben effect op de huishoudens in Nederland. De prognose van het aantal huishoudens in Nederland was tussen 2015 – 2020 70.000 huishoudens per jaar, maar door de asielinstroom is het aantal huishoudens gestegen naar 80.000 (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). De prognose van het aantal huishoudens in Nederland is vanaf 2020 bijgesteld tot 50.000 huishoudens per jaar en daarna zal het gelijk blijven.

Deze huishoudens hebben een behoefte aan woningen, wat de vraag naar vastgoed zal aantasten in zowel kwantitatieve zin als kwalitatieve zin. Hierdoor heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een prognose gesteld van nieuwe vastgoed ontwikkelingen in Nederland in twee verschillende scenario, zie tabel 2. De vraag naar nieuwe woningen zal in de komende tijd toenemen tot 65.000 woningen per jaar, terwijl de vraag daarna juist zal afnemen per jaar. Bij economische tegenspoed zal de vraag naar vastgoed minder worden, maar er zal altijd nieuwe ontwikkeling

plaatsvinden. Bij economische tegenspoed zal de productie gemiddeld met 4.000 woningen verminderd worden ten opzichte van een stabiele economie (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

	Midden	Laag
2015 - 2019	65.000	61.000
2020 - 2024	60.000	56.000
2025 - 2029	45.000	41.000
2030 - 2049	23.000	19.000

Tabel 2: Toekomst prognose van vastgoedontwikkeling. (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Bij economische tegenspoed zal in het algemeen de productie van de woningen afnemen. De vraag naar sociale woningen zal juist toenemen. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft vier scenario's opgesteld over het toekomstperspectief van het aantal huursubsidie aanvragen in Nederland. Deze vier scenario's worden gekenmerkt als scenario nul, scenario laag, scenario midden en scenario hoog. Bij scenario nul zal de aanvraag voor huursubsidie toenemen met 5%, terwijl bij een laag scenario een stijging zal zijn van 2% (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). Bij een midden scenario zal het aantal huursubsidies gelijk blijven en bij een hoog economische scenario zal de vraag juist met 5% afnemen, zie tabel 3 (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). Momenteel hebben circa 2,4 miljoen huishoudens recht op een huurtoeslag.

	Nul	Laag	Midden	Hoog
Koopkracht	0 %	+ 0.3 %	+ 0.5 %	+ 1 %
Huursubsidie	+ 5 %	+ 2 %	0 %	- 5 %

Tabel 3: Aantal aanvragen van huursubsidie. (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

In het onderzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties worden scenario laag en scenario midden gebruikt om verdere overeenkomsten en verschillen in het onderzoek te verduidelijken. Voor dit onderzoek is het juist beter om gebruik te maken van scenario nul en scenario hoog om de scenario's voor de woningcorporaties extremer te maken. Hierbij geldt: hoe groter de economische verandering, hoe positiever de inkomensverwachting, des te groter de afname is van de huursubsidie (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Bij scenario nul zal de omvang van de vastgoedvoorraad met een 1% toenemen, terwijl in economisch scenario hoog een afname is van 4% (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). In dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van deze getallen. In andere woorden: wanneer het met de Nederlandse economie goed gaat, zal de welvaart van de mensen toenemen en leidt tot minder vraag naar sociale woningen. Hierdoor kan de totale hoeveelheid voorraad vastgoed van de woningcorporatie worden verminderd. De andere kant is dat er bij een economische krimp juist meer vraag zal zijn naar sociale woningen en dat er dan nieuwe ontwikkelingen nodig zijn.

### ***Politieke invloed***

De tweede variabele is de politieke invloed op de woningcorporaties. Sinds het ontstaan van de woningcorporatie tot nu toe zijn er veel discussies gevoerd over de politieke invloed van de overheid. In 1901 nam de Tweede Kamer de Woningwet aan, hierbij was de vraag niet óf de overheid moest ingrijp, maar juist hoe de overheid moest ingrijpen (Beekers, 2010). Hoe deze invloed van de overheid ingevuld moest worden, verschilde per politieke stroming. Volgens de sociaaldemocraten moest de overheid de taken van de woningcorporatie overnemen, terwijl de andere partijen juist meer vrijheid wilden voor de woningcorporaties. Dit zorgde ervoor dat er financiële steun kwam voor de woningcorporaties die onder toezicht waren van de overheid (Beekers, 2010). In de periode hierna werd het contact tussen de woningcorporaties en burgers groter en daarom is ervoor gekozen om meer professionals in woningcorporaties aan te nemen. Hiermee kwam een eind aan de financiële steun van de overheid en hield de overheid toezicht op afstand (Beekers, 2010). Hierdoor hadden de woningcorporaties meer vrijheid. In 2015 is de nieuwe woningwet aangenomen en hierdoor moeten woningcorporaties terug naar hun kerntaken en mogen zij niet meer focussen op commerciële activiteiten. Hierdoor is de invloed van de overheid weer groter geworden.

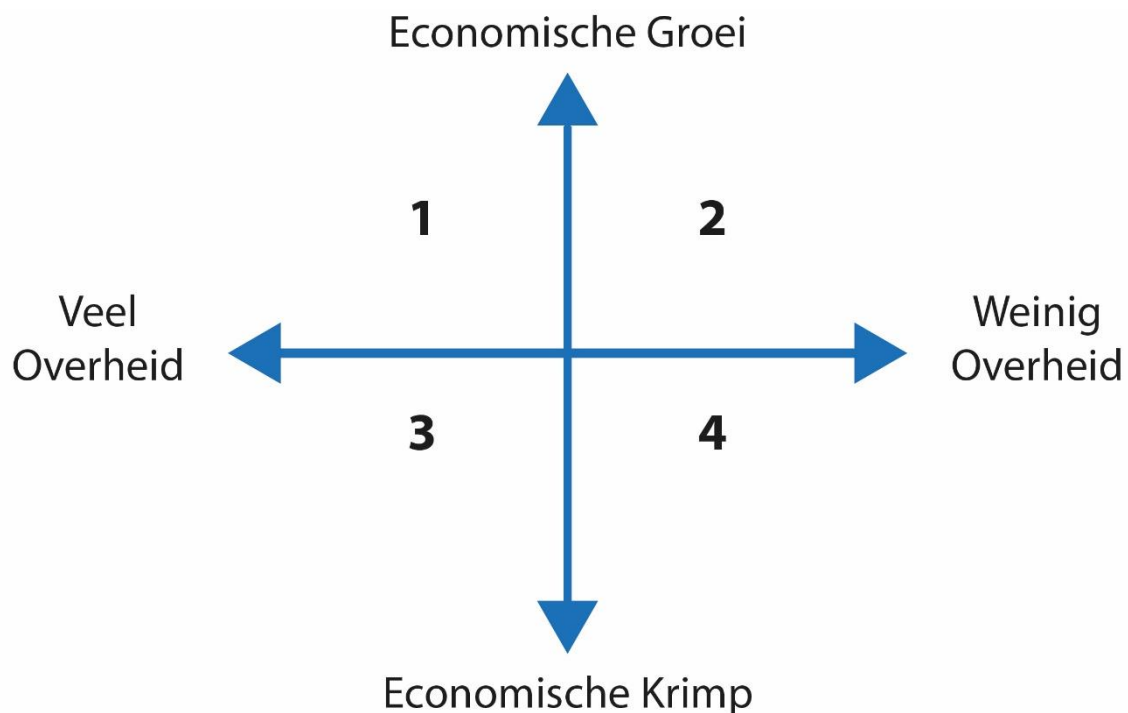
In dit onderzoek is ervoor gekozen om de hoeveelheid (meer/minder) invloed van de overheid te vergelijken met diverse perioden van de woningcorporaties. Bij het onderzoeken van de perioden met meer invloed van de overheid zal de huidige periode gebruikt worden, waarbij het toezicht van de overheid en de gemeente op de woningcorporaties is toegenomen. Hierdoor heeft de overheid een groot werkterrein van de woningcorporatie overnemen door onder andere toezicht en inzet van vermogen (Van der Mast & Folkers, 2012). De zeggenschap van de woningcorporaties is verminderd geworden. De zeggenschap van de woningcorporatie blijft beperkt tot het binnen de grenzen van de door de overheid gestelde regels. De woningcorporaties zullen de toekomstige opgaven van de gemeente krijgen en als een uitvoerder de ontwikkelingen uitvoeren. De gemeente zal fungeren als garantiestructuur van Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2015). Hiervoor moeten woningcorporaties belasting betalen door middel van verhuurheffing. In 2016 was de verhuurheffing 0,491% en dit zal in 2017 naar 0,536% stijgen (Aedes, 2016d). In dit onderzoek is ervoor gekozen deze veranderingen te zien als meer invloed van de overheid.

Als er minder regels zijn voor de overheid, dan zou dat betekenen dat het toezicht verminderd zal worden en dat woningcorporaties meer vrijheid hebben om zich ook op andere activiteiten te focussen. Dit kan worden vergeleken met het verleden waarbij de woningcorporaties ook de vrijheid hadden om commerciële koopwoningen te ontwikkelen. Nu zal het toezicht op de woningcorporaties echter niet verminderd worden, in het verleden wel de geval was. Dit heeft te maken met incidenten die in het verleden zijn gebeurd die geleid hebben tot miljarden verlies, zoals te lezen is in de casestudy.

Een voorwaarde voor de woningcorporaties om commerciële activiteiten te mogen realiseren is dat de overheid niet meer garant staat voor leningen. Dit betekent dat woningcorporaties voor leningen op de markt moeten steunen. Dit heeft gevolgen voor de risicoverdeling. Voor investeringen dienen de woningcorporaties meer risico nemen, maar het mogelijke rendement zal ook hoger zijn. Daarnaast zal de verhuurheffing verlaagd of helemaal afgeschaft worden, aangezien de invloed van de overheid verminderd is.

## KWADRANTEN

De twee *driving forces* leiden tot vier verschillende scenario voor de woningcorporaties. Hieronder zal per kwadrant beschreven worden wat de verschillen en/of overeenkomsten zijn binnen dit kwadrant. Hierbij wordt bij elk kwadrant gebruik gemaakt van dezelfde elementen, namelijk de zeggenschap van de woningcorporaties, de vastgoedvoorraad en de financieringsmogelijkheden.



Figuur 9: Ontwikkelde scenario voor de woningcorporaties.

### *Kwadrant 1:*

Het gaat goed met de Nederlandse economie en daarom zijn minder mensen afhankelijk van sociale woningen. Hierdoor zal de vraag naar sociale woningen dalen met 4%, terwijl de vraag naar huursubsidie zal dalen met 5%. De vraag naar duurdere huurwoningen en koopwoningen zal juist toenemen. Op lange termijn zullen zich nieuwe ontwikkelingen van de marktpartijen voordoen, waarbij nieuwe woningen worden ontwikkeld en mensen de mogelijkheid hebben tot verhuizing naar andere woningen. Hierdoor zal er overschot zijn van sociale woningen. Door de beperkingen van de overheid is het voor de woningcorporatie niet mogelijk om de woningen te renoveren voor een hogere doelgroep waar wel veel vraag is naar huurwoningen. Het gaat vooral om de doelgroep tussen de € 710 en € 1000. De woningcorporaties zullen voor de keuze komen te staan tussen het doorverkopen van de woningen of het slopen ervan. Aangezien de vraag naar woningen vooral komt uit een hoger segment zal de doorverkoop van de woningen niet uitgevoerd kunnen worden. De enige keuze voor de woningcorporatie is om de woningen te slopen, aangezien leegstaand slecht is voor het imago van de wijk. Het kan het *mindware* aantasten, zoals beschreven staat bij de demografische trends. De nieuwe ontwikkelingen zullen alleen uitgevoerd worden om het oude vastgoed te vervangen. Hierdoor zal geen toename zijn in vastgoedvoorraad van de woningcorporaties, maar juist een afname.

De woningcorporaties kunnen in dit scenario gezien worden als een uitvoerder van de overheid en daarom staat de overheid ook garant voor de financieringen van de woningcorporaties die via WSW lopen. Er dient echter wel verhuurheffing betaald te worden aan de overheid. De hoogte van de verhuurheffing zal door de Tweede Kamer vastgesteld worden.

#### *Kwadrant 2:*

Het gaat goed met de Nederlandse economie en de welvaart van de burgers is toegenomen. Hierdoor zijn minder mensen afhankelijk van sociale woningen en zal de vraag naar sociale woningen met 4% afnemen. Door de welvaartsstijging zijn meer mensen op zoek naar een andere woning met andere eisen. Dit zal vooral gaan om duurdere huurwoningen of koopwoningen. In dit scenario zal de vraag naar koopwoningen en duurdere huurwoningen tussen € 710 en € 1000 hoger worden.

In dit scenario is de invloed van de overheid verminderd en hebben woningcorporaties meer vrijheid. De woningcorporatie heeft meer zeggenschap en kan ervoor kiezen om ook vanuit commercieel oogpunt koopwoningen te ontwikkelen. De vastgoedvoorraad van de woningcorporatie hangt af van de keuze van de woningcorporatie. Er zal minder vraag zijn naar goedkopere woningen en hierdoor kan de woningcorporatie nieuwe woningen ontwikkelen voor een nieuwe doelgroep. De woningcorporatie moet de keuze maken tussen het ontwikkelen van huurwoningen of het renoveren van het huidige vastgoed voor een hogere doelgroep. Dit zal leiden tot een groei van de vastgoedvoorraad. Indien besloten wordt om geen commerciële doeleinden te hebben, zal de vastgoedvoorraad van de woningcorporatie dalen, aangezien de huidige vastgoedvoorraad niet meer voldoet aan de eisen. Er zal zich dus eenzelfde scenario afspelen als bij kwadrant 1.

Deze vrijheid van de woningcorporatie betekent wel dat de financieringsgarantie van de overheid vervalt. Hierdoor zijn de woningcorporaties voor financiering van de woningen aangewezen op de markt. De woningcorporatie staat hierdoor voor een groter risico, maar het mogelijke rendement zal ook hoger zijn.

#### *Kwadrant 3:*

Het gaat slecht met de Nederlandse economie en door de overheid zijn kostenverhogende maatregelen genomen. Deze maatregelen hebben ervoor gezorgd dat meer mensen afhankelijk zijn van sociale woningen. Hierdoor zal de vraag naar sociale woningen met 1% stijgen, terwijl de vraag naar huursubsidie met 5% zal stijgen. De vraag naar koopwoningen zal dalen, maar er zal nog genoeg vraag zijn, waardoor er door de marktpartijen ontwikkeld zal worden. Indien er niet geïnvesteerd wordt in sociale huurwoningen door de woningcorporatie kan dit leiden tot grote maatschappelijk problemen.

In dit scenario is de invloed van de overheid op de woningcorporaties heel groot. Vanuit de overheid wordt aangestuurd op het ontwikkelen van meer woningen voor de primaire doelgroep. Door deze nieuwe investeringen zal de vastgoedvoorraad van de woningcorporaties stijgen.

De woningcorporatie heeft het echter moeilijk en heeft niet alle middelen om vanuit eigen portefeuille nieuwe ontwikkelingen te investeren. Daarom kan de woningcorporatie geld lenen bij WSW tegen een lagere rente. Hierbij zal de overheid ook garant staan voor de financieringen om zo het risico van de woningcorporatie te verlagen.

*Kwadrant 4:*

Het gaat slecht met de Nederlandse economie en steeds meer mensen hebben moeite om rond te komen. Hierdoor stijgt de vraag naar sociale woningen met 1%, terwijl de vraag naar huursubsidie zal stijgen met 5%. De overheid geeft de woningcorporatie meer vrijheid om het zelf op te lossen. Door deze crisis zal de vraag naar koopwoningen dalen, terwijl de vraag naar sociale woningen zal stijgen.

Door deze vrijheid mogen woningcorporaties ook commerciële ontwikkelingen gaan ontwikkelen. Hierbij dient de woningcorporatie de keuze te maken of de zij bereid is om in crisistijden te investeren in nieuwe ontwikkeling. Het risico is namelijk groter dan in andere scenario. De vraag naar grotere en duurdere woningen vermindert, maar er is nog steeds een vraag naar koopwoningen. Ten tweede staat de overheid niet meer garant staat voor de leningen van woningcorporatie. Dit betekent dat de woningcorporatie voor leningen op de markt moet steunen, zonder enige garantie.

Dit is een groot risico en daarom durven woningcorporaties niet te investeren in vastgoedontwikkeling. Hierdoor staat de ontwikkeling zo goed als stil. Door deze stillegging van de ontwikkeling zal de vastgoedvoorraad van de woningcorporatie niet stijgen. De woningcorporatie zal deze vrijheid gebruikt maken om te focussen op de primaire doelgroep.



## CONCLUSIE

Zoals te lezen was in dit hoofdstuk zijn er diverse trends die effect hebben op de woningcorporaties. Twee van deze trends betekenen een grote onzekerheid voor de woningcorporaties, namelijk de economische veranderingen en de politieke invloed. De economische veranderingen hebben effect op de vastgoedvoorraad, terwijl de politieke invloed meer effect heeft op de organisatie maar indirect ook op de voorraad.

Vanuit het scenario is er geen mogelijkheid om te bepalen welke van deze kwadranten het meest voor hand liggen om voor te komen binnen de woningcorporaties. Deze kwadranten zullen effect hebben op diverse elementen, zoals de zeggenschap van de woningcorporaties, het vastgoed voorraad en de financiering. Hieronder is schematisch weergegeven wat de effecten zijn van de kwadranten op deze elementen.

	Kwadrant 1	Kwadrant 2	Kwadrant 3	Kwadrant 4
Zeggenschap	Niet	Veel	Niet	Veel
Vastgoed vraag (Sociaal)	Dalend (-4%)	Dalend (-4%)	Stijgend (1%)	Stijgend (1%)
Huursubsidie	Dalend (-5%)	Dalend (-5%)	Stijgend (5%)	Stijgend (5%)
Vastgoed vraag (Koop)	Stijgend	Stijgend	Dalend	Dalend
Vastgoed aanbod	Dalend	Dalend/Stijgend	Stijgend	Gelijk
Ontwikkeling	Gelijk	Stijgend	Stijgend	Afname
Focus	Sociaal	Sociaal/ Commercieel	Sociaal	Sociaal/ Commercieel
Doelgroep	Tot € 710	Tot € 1000	Tot € 710	Tot € 1000
Financiering	WSW	Markt	WSW	Markt

Tabel 4: Diverse elementen in kwadranten om de verschillen/overeenkomsten te laten zien.

In dit hoofdstuk zal door middel van een literatuuronderzoek een hypothese opgesteld worden. Als eerst zal voor elk kwadrant van het scenario een aanname gedaan worden over de best passende organisatievorm. Elk kwadrant zal een ander effect hebben op de woningcorporaties in het geheel. Daarom wordt er voor elk kwadrant een hypothese opgesteld. Daarna zal door middel van literatuurstudie de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden, namelijk: *Op welke manier moeten woningcorporaties de activiteit vastgoedontwikkeling nu organiseren, zodat ze kunnen anticiperen op de veranderingen in de toekomst?*

### *Kwadrant 1:*

In het eerste kwadrant was beschreven dat er steeds minder vraag is naar sociale woningen, terwijl de vraag naar duurdere huurwoningen en koopwoningen stijgt. De woningcorporatie heeft niet de vrijheid om zich op dit segment van het vastgoed te focussen. Hierdoor zal op lange termijn de vastgoedvoorraad van de woningcorporaties verminderen, aangezien de woningen gesloopt worden, zoals te lezen is in hoofdstuk X. Er zal alleen nieuwe ontwikkeling plaatsvinden om de oude woningen te vervangen, zodat de kwaliteit van de woningen voldoen aan de huidige eisen. Om deze reden is het voor de woningcorporatie het beste om de kosten van een project te verlagen en voor een organisatievorm te kiezen waarbij de kosten laag zijn, terwijl de kwaliteit van de woningen hoog blijft. Aangezien het team van de woningcorporaties klein is, is het handig om het project uit te besteden. De expertise van de woningcorporaties is gering en daarnaast dient het project ook op een goedkope manier uitgevoerd te worden op korte en lange termijn. Hierbij kan TCO de woningcorporaties helpen, zodat niet alleen de ontwikkeling, maar ook de verantwoordelijkheid van het onderhoud aan de marktpartij gegeven wordt. Daarnaast zal het risico voor de woningcorporatie lager zijn dan in andere organisatievormen.

### *Kwadrant 2:*

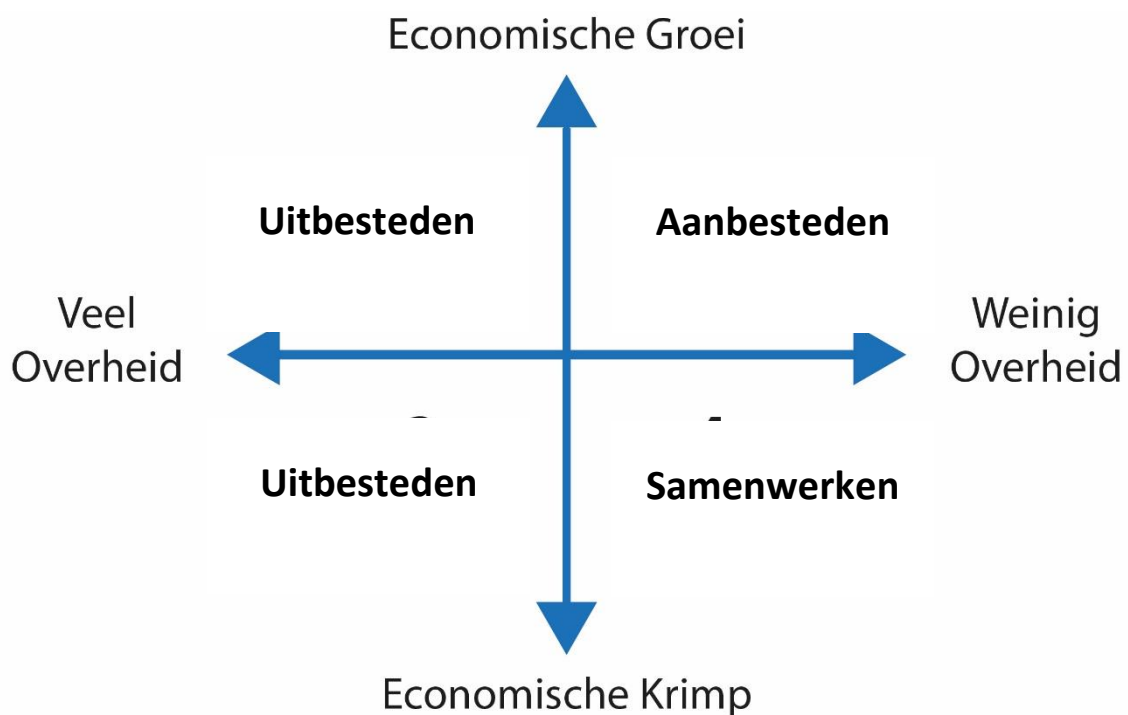
In het tweede kwadrant heeft de woningcorporatie de mogelijkheid om commerciële activiteiten te realiseren. Hierbij zal de woningcorporatie woningen gaan ontwikkelen voor een hogere doelgroep, waar wel vraag naar is. Normaliter is er altijd een risico dat koopwoningen niet verkocht worden na de realisatie. De woningcorporatie heeft hier de mogelijkheid om de woningen tijdelijk te verhuren en weer verkopen als de markt gunstiger is. Hierdoor kan de woningcorporatie het risico mitigeren. Hierbij is het handig als de woningcorporatie zelf de regie in handen neemt en de woningen zelf verkoopt. Door dit model kan de woningcorporatie meer rendement maken. Over de incidenten die in het verleden gebeurd zijn, kan gezegd worden dat deze niet gebeurd zijn door ontwikkelingen van koopwoningen, maar juist door andere investeringen. Door de investeringen in het koopgedeelte is de leefbaarheid van de wijk juist verbeterd. De vraag is welke organisatievorm het best aansluit op de ontwikkeling en realisatie van de woningen. Aangezien de woningcorporatie al de regie heeft over de verkoop van de woningen, kan de woningcorporatie ook de regie nemen over de ontwikkeling. Hierdoor kan de woningcorporatie in contact komen met de toekomstige bewoners, de eisen en wensen formuleren en zelf het bestek zelf opmaken. Hierbij dient de woningcorporatie de expertise binnen de woningcorporatie te verhogen.

#### *Kwadrant 3:*

Binnen het derde kwadrant is de vraag naar sociale woningen gestegen met 1%, terwijl de vraag naar huursubsidie is gestegen met 5%. Dit komt mede door de crisis, maar ook door de maatregelen genomen door de overheid. Enerzijds wil de woningcorporatie in korte tijd veel woningen ontwikkelen zodat de vraag beantwoord kan worden. Anderzijds kan de woningcorporatie niet veel risico's nemen met geld en dient er naar het budget gekeken te worden. Om deze reden is het handig om de projectontwikkelingen uit te besteden aan de marktpartij. Aangezien de marktpartij ook een crisis doormaakt, zullen de kosten voor de ontwikkeling lager zijn en hier kan de woningcorporatie van profiteren. Door deze lagere kosten kunnen de woningcorporaties gemakkelijk de vraag beantwoorden.

#### *Kwadrant 4:*

Binnen het vierde kwadrant is de vraag naar sociale woningen met 1% gestegen, terwijl de vraag naar huursubsidie met 5% gestegen is. Vanuit de overheid is besloten om woningcorporaties meer vrijheid te geven. Door deze vrijheid is het voor woningcorporaties ook mogelijk om duurdere huurwoningen of koopwoningen te realiseren. Er is wel vraag naar duurdere huurwoningen of het koopsegment, maar deze vraag is gedaald ten opzichte van de economische groei. De woningcorporatie moet in dit kwadrant samenwerken met de marktpartij om samen tot een oplossing komen om zo de vraag te kunnen beantwoorden, zoals op het gebied van sociaal- en koopsegment. Door deze samenwerking kunnen de twee partijen uitgedaagd worden om betere ontwerpen te maken waarbij bepaalde punten verbeterd worden, zoals de duurzaamheid of de woonlasten.



Figuur 10: Beste organisatievormen in diverse kwadranten.

Zoals hierboven het beschreven staat, is de organisatievorm in elke kwadrant anders. Dit komt mede doordat elke organisatievorm andere voordelen heeft in een bepaalde kwadrant. Het is voor de woningcorporatie echter niet mogelijk om een bepaalde kwadrant te kiezen en daarom moet er gekozen worden voor een bepaalde organisatievorm. Op die manier kan de woningcorporatie flexibel optreden als zich een ander kwadrant voordoet.

Vanuit het literatuuronderzoek kan gezegd worden dat de complexiteit in ontwikkelingen is toegenomen en de woningcorporatie meer afhankelijk geworden zijn van de marktpartij. Hierdoor is het gunstiger om met de marktpartij samenwerken. Door deze samenwerking kunnen risico's binnen het project verminderd worden, doordat er een leerproces is voor zowel de marktpartij als de woningcorporatie. Hierdoor delen de twee partijen elkaars expertise.

Daarnaast kan de woningcorporatie de nieuwe ontwikkeling uitvoeren met een klein team. Bij het aanbesteden van vastgoedontwikkeling is de woningcorporatie afhankelijk van de grootte van het team. Bij onvoldoende personeel is het moeilijk om deze ontwikkelingen voort te zetten. Door deze samenwerking heeft de woningcorporatie meer flexibiliteit en hoeft de woningcorporatie niet minder of meer mensen aan te nemen in rustige of drukke tijden. Daarnaast kan de samenwerking ervoor zorgen dat beide partijen elkaar uitdagen om een betere en hogere doelstelling te behalen. Hierdoor kunnen nieuwe ontwerpen gemaakt worden om de duurzaamheid verbeteren of juist de woonlasten te verminderen.

Naast het ontwikkelen van sociale woningen bestaat er voor de woningcorporaties ook de mogelijkheid om meer vrijheid te krijgen en ook koopwoningen te ontwikkelen. In het verleden zijn door commerciële ontwikkelingen goede en foute investeringen gedaan, maar de foute investeringen zijn het meest zichtbaar omdat het om maatschappelijk geld gaat. Nu het toezicht van de woningcorporatie strenger geworden is, is het voor de woningcorporatie niet meer mogelijk om foute investeringen uit te voeren als zij de vrijheid krijgt om commerciële activiteiten te ontwikkelen. In het verleden nam de woningcorporatie vaak de regie over commerciële ontwikkelingen, zodat er meer rendement was voor de woningcorporatie zelf. Deze organisatievorm is gunstig als kwadrant twee voorkomt, waarbij een economische groei is en de woningcorporaties vrijheid krijgen. Binnen het scenario mag geen keuze gemaakt worden, waardoor het handiger is dat de commerciële doelheiden ook in een samenwerkingsverband gedaan wordt. Hierdoor is het risico voor de woningcorporatie lager, terwijl er genoeg rendement te verdienen is. Daarnaast zal de keuze voor commerciële ontwikkelingen niet alleen gebaseerd zijn op het financiële rendement, maar ook op het maatschappelijk rendement, aangezien het de visie van de woningcorporaties is om goede en betaalbare woningen beschikbaar te stellen voor de doelgroep. Door dit samenwerkingsverband zal de leefbaarheid van de wijken verbeterd worden, wat belangrijk is voor de woningcorporaties.

Om deze organisatievorm haalbaar te laten zijn bij de woningcorporaties dienen de woningcorporaties wel eerst veranderingen in te voeren. Deze veranderingen kunnen gezien worden als het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag van dit rapport luidde: *Op welke manier moeten woningcorporaties de activiteit vastgoedontwikkeling nu organiseren, zodat ze kunnen anticiperen op de veranderingen in de toekomst?*

Voor een samenwerkingsverband moet de woningcorporatie een cultuurverandering ondergaan, zodat beiden partijen meer in een open houding met elkaar omgaan en meer informatie delen met de aannemer. Voor een goede samenwerking tussen partijen is vooral een teamcultuur belangrijk. Hiervoor moet het personeel omgeschoold worden, zodat zij meer kennis kan opdoen en betere input heeft bij de samenwerking. Het voordeel van deze samenwerking is dat het team niet meer zelf het gedetailleerde bestek hoeft op te maken, waardoor het team binnen de woningcorporatie kleiner kan worden. Om dit te bereiken, dient de woningcorporatie voor de teamleden een opleiding te organiseren. Daarnaast is het handig dat nieuwe werknemers aangenomen worden vanuit een marktpartij. Hierdoor zal de expertise van de woningcorporaties ook verbeterd en vergroot worden.

Een combinatie van betere samenwerking en een kleiner team leidt tot meer flexibiliteit binnen de woningcorporatie. Door een kleiner team hoeft de woningcorporatie in rustige tijden werknemers geen andere taak te geven of te ontslaan. Als er extra personeel nodig is, kan dit ingehuurd worden. Om dit voor elkaar te krijgen, dient er een reorganisatie plaats te vinden.

# DEEL III

## PRAKTIJK ONDERZOEK

Om de hypothese te controleren dient er praktijkonderzoek gedaan worden. Dit praktijkonderzoek zal gebeuren door middel van interviews.

### KEUZE WONINGCORPORATIES

Zoals eerdergenoemd, zal het onderzoek beperkt blijven voor de woningcorporaties tussen de 10.000 – 25.000 verhuureenheden en in gebieden waar geen krimp is. De selectie van de woningcorporaties is gebaseerd op de verdeling van de woningcorporaties door Aedes. Hierbij is contact gelegd met de woningcorporaties. Hiervan waren acht woningcorporaties bereid om tijd vrij te maken voor een interview. De acht managers van deze woningcorporaties zijn Dennis Hooft (Pre Wonen), Egbert Kunst (Groenwest), Henk van de Laak (Thuis), Jeroen Oosthoek (Waterweg Wonen), Michel Pott (Talis), Roderik van Lith (Trivire), Willem Maas (Stadlander) en Wim Duijster (Woonwaard). Daarnaast is er ook een interview gehouden met Daan Dorr van het adviesbureau Atrivé.

	Functie	Woningcorporatie	Plaats	Verhuureenheden
Dennis Hooft	Ontwikkelmanager	Pre Wonen	Haarlem	14.000
Egbert Kunst	Manager vastgoed	Groenwest	Woerden	12.000
Willem Maas	Directeur vastgoed	Standlander	Bergen op Zoom	14.000
Jeroen Oosthoek	Manager vastgoed	Waterweg Wonen	Vlaardingen	11.000
Michel Pott	Projectmanager	Talis	Nijmegen	14.000
Roderik van Lith	Manager vastgoed	Trivire	Dordrecht	14.000
Henk van de Laak	Manager vastgoed	Thuis	Eindhoven	11.000
Wim Duijster	Directeur vastgoed	Woonwaard	Alkmaar	14.500

Tabel 5: Gegevens van de managers met desbetreffende woningcorporaties.

## INTERVIEW OPZET

Het interview begon met een presentatie over de zeven verschillende trends in de toekomst, waarvan de politieke invloed en economische veranderingen het meeste zijn uitgelicht in de presentatie. Daarna is elke kwadrant in het kort extra uitgelicht met daarbij de behorende veranderingen bij deze twee trends. Als laatste zijn de organisatievormen van de vastgoedontwikkeling uitgelegd. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen aanbesteding, samenwerken of uitbesteden en is uitgelegd wat dit betekent in dit onderzoek. Daarnaast was er vooraf een samenvatting gestuurd naar de vastgoedmanagers, zodat zij zich konden voorbereiden op het interview. De meeste vastgoedmanagers gaven aan dat ze het gelezen hebben en dat zorgde ervoor dat er beter gediscussieerd kon worden op de inhoud.

Vervolgens is de eerste vraag gesteld, waarbij aan de geïnterviewde gevraagd werd om op het A4 een kruis te zetten om zo aan te geven in welke periode hij denkt dat de woningcorporatie zich momenteel bevindt en in welk scenario de woningcorporatie zich in de toekomst zal bevinden. Hierdoor is het mogelijk om te onderzoeken of de vastgoedmanagers op één lijn zitten wat betreft de huidige situatie en de toekomstsituatie van de woningcorporaties. Vervolgens zijn aan de vastgoedmanagers vragen gesteld over de huidige situatie van de vastgoedontwikkeling, namelijk op welke manier de vastgoedontwikkeling momenteel plaatsvindt en welk criterium belangrijk is bij het maken van keuze van een organisatievorm. Door deze vraag is het mogelijk om de criteria van de vastgoedmanagers met elkaar te vergelijken en te gebruiken voor verder onderzoek. Hierna is er per scenario dezelfde vraag gesteld, namelijk: 'op welke manier zou de vastgoedontwikkeling in dit scenario uitgevoerd worden en waarom?' Door deze set van vragen kan er onderzocht worden of het ontwikkelde scenario effect heeft op de organisatievorm van de woningcorporaties. In het laatste deel van het interview is gevraagd naar de flexibiliteit van de woningcorporatie en hoe de woningcorporatie daarmee omgaat.

Het interview is afgesloten met de vraag of de vastgoedmanagers bereid zijn om in de toekomst weer tijd vrij te maken voor een vervolginterview, indien het nodig is. Hiervoor hebben alle vastgoedmanagers een akkoord gegeven.

## STELLING OPZET

Na het houden van het interview en het structuren ervan, bleek dat de antwoorden van de vastgoedmanagers verschillen en dat niet alle data verzameld is om een goede en concrete conclusie te formuleren. Daarom is er gekozen om een tweede interview te houden met de vastgoedmanagers om hun meningen te horen over vijf stellingen. Hierbij werden er meer vragen gesteld omtrent de commerciële activiteiten van de woningcorporaties. Door het tweede interview zijn bepaalde punten duidelijker geworden, zoals het effect van continuïteit binnen de woningcorporaties en de beargumentering van commerciële activiteiten van de woningcorporaties in verleden.

### ***Stellingen***

1. Een goede organisatievorm voor de woningcorporatie is wanneer een woningcorporatie in de eerste instantie samenwerkt met de marktpartij, om zo het leerproces op gang te laten komen



om daarna het project uit te besteden. Op deze manier wordt het risico voor de woningcorporatie lager.

Door deze stelling is het mogelijk om te onderzoeken hoe belangrijk het leerproces is binnen de vastgoedontwikkeling. Sommige vastgoedmanagers gaven in het eerste interview aan dat het leerproces kan zorgen dat de kosten voor een ontwikkeling lager wordt. Echter waren er ook vastgoedmanagers met de mening dat de expertise bij de marktpartij ligt en dat het leerproces niet per se van toepassing moet zijn voor de woningcorporaties. Door deze stelling is het mogelijk om het verschil tussen de woningcorporaties te beschrijven.

1. Voor meer stabiliteit van de woningcorporatie, moet er meer continuïteit zijn in vastgoedontwikkeling. Dit betekent dat de woningcorporatie per jaar hetzelfde aantal woningen moet ontwikkelen.

Tijdens het eerste interview gaven een aantal vastgoedmanagers aan dat het beter is als er een continuïteit is aan vastgoedontwikkeling. Dit kan ervoor zorgen dat er stabiliteit is in de organisatie en het personeel zeker is van werk. Door deze stelling kan onderzocht worden in hoeverre continuïteit binnen de woningcorporatie mogelijk is en of deze continuïteit leidt tot meer stabiliteit in woningcorporaties.

2. Indien er continuïteit is van vastgoedontwikkeling bij de woningcorporaties, wordt het interessant om de vastgoedontwikkelingen op traditionele wijze aan te besteden.

Als er continuïteit is van de vastgoedontwikkeling dan betekent dat dat er elk jaar hetzelfde aantal woningen ontwikkeld zal worden. Hierdoor krijgt de woningcorporaties de kans om van de fouten te leren en wijze lessen weer toe te passen in nieuwe ontwikkelingen.

3. De woningcorporatie zal zich in de toekomst ook commercieel gaan ontwikkelen, indien het risicoprofiel laag is.

Tijdens het eerste interview blijkt dat er verschil is tussen de woningcorporaties op het gebied van commerciële ontwikkelingen. Sommige vastgoedmanagers gaven aan dat de woningcorporatie zich in de toekomst niet op commerciële activiteiten gaat focussen, ook al mag het van de overheid. Andere vastgoedmanagers vonden het juist en goed idee en gaven aan bereid te zijn om deze activiteiten in de toekomst op te pakken. Door deze stelling kan onderzocht worden of de vastgoedmanagers bereid zijn om zich in de toekomst commercieel te ontwikkelen wanneer de woningcorporaties bereid zijn om deze commerciële activiteiten voort te zetten.

4. Als de woningcorporatie zich commercieel mag ontwikkelen, dan is het beter om samen te werken met de marktpartij, zodat er een mix ontstaat van sociale woningen en koopwoningen.

Deze stelling is gemaakt omdat sommige vastgoedmanagers aangeven zich niet op commerciële activiteiten te willen focussen in de toekomst, maar de mix binnen een gebied wel goed idee vonden. Door deze stelling kan onderzocht worden wat de reden is waarom deze vastgoedmanagers zich niet willen focussen op de commerciële activiteiten.

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de interviews beschreven. Tevens worden deze bevindingen in dit hoofdstuk vergeleken met het literatuuronderzoek. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om te controleren of deze bevindingen overeenkomen met de literatuurstudie.

De bevindingen zullen verdeeld worden in vier onderwerpen. Deze vier onderwerpen zijn afgeleid uit het interview, zoals het beschreven staat in het hoofdstuk van interview opzet.

### ***Assenstelsel***

De eerste vragen in het interview hadden betrekking tot de huidige en toekomstige visie van de vastgoedmanagers op de woningcorporaties in het geheel. De meeste vastgoedmanagers gaven aan dat de woningcorporaties zich in kwadrant 1 bevinden en dat er een betere economische groei aankomt (Duijster, 2017; Hooft, 2017a; Kunst, 2017a; Maas, 2017a; Oosthoek, 2017b; Pott, 2017a; Van Lith, 2017). Over het toekomstperspectief van de woningcorporaties verschillen de vastgoedmanagers onderling van elkaar. Sommige vastgoedmanagers benadrukken dat de overheidsbemoeienis in de toekomst zal blijven en/of dat de invloed groter wordt (Hooft, 2017a; Kunst, 2017a; Oosthoek, 2017b), terwijl een andere groep vastgoedmanagers van mening is dat de overheid de woningcorporaties meer vrijheid zal geven in de toekomst (Duijster, 2017; Maas, 2017a; Pott, 2017a; Van Lith, 2017). Hierdoor hebben de woningcorporatie ook de vrijheid om koopwoningen en/of duurdere huurwoningen te ontwikkelen.

Daarnaast hopen sommige vastgoedmanagers dat het huidige systeem van woningcorporaties veranderd wordt. Volgens Henk van de Laak zou het beter zijn als mensen een hogere huursubsidie krijgen en dat de bewoners zelf op zoek moeten naar woningen in een vrije sector (Van de Laak, 2017b).

### ***Huidig***

Voor de keuze van de organisatievorm (traditioneel aanbesteden, samenwerken of uitbesteden) gebruiken de vastgoedmanagers bepaalde criteria. Het interessante uit dit interview is dat veel vastgoedmanagers dezelfde criteria gebruiken om een keuze te maken, maar toch een andere organisatievorm kiezen.

### ***Expertise***

De eerste criterium wat vaak werd genoemd door de vastgoedmanagers is de expertise van de marktpartij. De woningcorporaties hebben in het verleden vaak het probleem gehad dat de woningcorporaties het bestek gingen ontwerpen, terwijl de specialist (aannemer) meer expertise had (Van Lith, 2017). Daarnaast bleek vaak dat het bestek niet overeenkwam met de werkwijze van de gekozen aannemen en werden daardoor de ontwikkelingskosten hoger dan het voorgestelde budget (Pott, 2017a). De marktpartijen gingen op zoek naar gaten in het bestek, om zo hogere ontwikkelingskosten te kunnen vragen (Kunst, 2017a; Maas, 2017a; Pott, 2017a). De marktpartijen weten door hun expertise waar de efficiëntie ligt en kunnen de ontwikkelingsperiode korter maken. Het is handig om in een vroeg stadium de aannemer erbij te betrekken, zodat het bestek efficiënt ontworpen kan worden (Pott, 2017a). Volgens Dorr besteden de woningcorporaties uit omdat de woningcorporatie de kennis, de expertise en de professionaliteit missen (Dorr, 2017). Vaak wordt er gedacht dat de woningcorporaties de expertise heeft om zelf te kunnen ontwikkelen, maar blijkt het

achteraf een prutswerk (Maas, 2017b). Vanuit de literatuurstudie kan deze uitspraak bevestigd worden. Binnen het traditioneel uitbesteden dient de expertise van het personeel hoog zijn, zodat een architect het bestek kan opmaken zonder fouten, terwijl bij samenwerking en uitbesteding deze expertise niet per se van belang is aangezien de marktpartij deze taak op zich neemt. Hierbij kan gezegd worden dat de activiteit vastgoedontwikkeling uitbesteed moet worden of in een samenwerkingsverband gedaan moet worden, indien de woningcorporatie onvoldoende expertise heeft om een bestek op te maken.

### *Risico*

Het woord risicoverdeling werd vaak in dezelfde zin gebruikt als expertise. Volgens Willem Maas hebben de marktpartijen meer expertise en is het daarom handiger dat de marktpartijen het risico dragen (Maas, 2017a). Roderik van Lith is echter van mening dat risicoverdeling niet mogelijk is in een samenwerking. In een samenwerking moet de woningcorporatie (zonder expertise) gaan samenwerken met een marktpartij (wel expertise), waarbij de verantwoordelijkheid tussen de twee partijen gelijk is (Van Lith, 2017). Dit is geen samenwerking op basis van gelijkwaardigheid, want de woningcorporatie loopt tegen risico's waar zij geen invloed op kan uitoefenen (Van Lith, 2017). De oplossing daarvoor is om een product van de aannemer af te nemen in plaats van een dienst (Van Lith, 2017). Egbert Kunst geeft aan dat de samenwerking juist een mogelijkheid biedt om de risico's te verlagen. Hierbij zal besproken worden wat de beste manier is om risico's te verminderen en bij welke partij de risico's neergelegd kunnen worden (Kunst, 2017b). Michel Pott geeft aan het delen van risico's in samenwerking niet handig is, maar wel gedaan kan worden indien ook de winst gedeeld wordt tussen de woningcorporatie en de marktpartij (Pott, 2017b). Ook zijn er vastgoedmanagers van mening dat sommige risico's weggehaald moeten worden bij de marktpartijen, zodat de kosten lager zijn (Pott, 2017a; Van de Laak, 2017b). Hier gaat het echter om een andere soort risico, zoals bodemvervuiling en niet om product/bouwrisko. De onderlinge keuze voor samenwerking of uitbesteden van project verschilt per woningcorporatie, terwijl de vastgoedmanagers het met elkaar eens zijn dat het risico in een project laag moet zijn. Hiervoor gebruiken de woningcorporaties steeds vaker een risicoanalyse (Hooft, 2017b; Maas, 2017b; Oosthoek, 2017a). Woningcorporaties maken een lijst met punten waar een actie op ondernomen moet worden. Sommige van deze punten kunnen direct opgelost worden en bij sommige dient gewacht te worden tot het moment zelf (Oosthoek, 2017a).

Vanuit literatuurstudie kan gezegd worden dat traditioneel aanbesteden een groot risico impact heeft als het bestek verkeerd opgemaakt is. Een oplossing voor dit probleem is het kiezen voor een bouwteam samenwerking. Hierbij zal de woningcorporatie geadviseerd worden door een tijdelijke marktpartij en zal deze marktpartij het bestek opmaken, zodat de risico's lager worden (Wamelink et al., 2009). De woningcorporaties blijft echter aansprakelijk indien er een fout ontstaat tussen het ontwerp en de realisatie van de woningen, aangezien het bestek door een andere marktpartij opgemaakt is. De woningcorporaties gaan meer risicomijdend denken en kiezen ervoor om de ontwikkeling in een samenwerking uit te voeren of het uit te besteden.

### *Kosten*

Het derde criterium wat vaak werd gebruikt om voor een bepaalde organisatievorm te kiezen was de kosten voor een ontwikkeling. Volgens Michel Pott is vastgoedontwikkeling het goedkoopste als het uitbesteed wordt (Pott, 2017a). Dit is vooral zo als de aannemer de exploitatiekosten meeneemt over een langere termijn (Maas, 2017a; Van Lith, 2017). Door de uitbesteding van de vastgoedontwikkeling komt de leercirkel binnen de woningcorporaties echter niet op gang (Kunst, 2017a). Door deze leercirkel kunnen de woningcorporatie en de aannemer zorgen dat de kosten laag blijven. De aannemers hebben veel expertise op gebied van bouwen, maar de aannemers weten niet veel af van de sociale woningen en daarom zouden de woningcorporatie de aannemers juist moeten helpen (Van de Laak, 2017b; Van Lith, 2017). Hierdoor kunnen de woningcorporaties en de aannemers elkaar in moeilijke tijden helpen om zo op een efficiënte wijze de beste kwaliteit woningen te ontwikkelen. Daarom is er voorkeur voor een samenwerking tussen de woningcorporatie en de aannemer (Kunst, 2017a).

Egbert Kunst geeft aan dat een uitbesteding van de ontwikkelingen kan leiden tot extra kosten (Kunst, 2017b). Dit komt omdat veel marktpartijen uitgenodigd moeten worden en deze marktpartijen een plan dienen te maken voor de woningcorporaties. Hierbij moet de woningcorporaties vergoeding betalen aan de marktpartijen. Henk van de Laak geeft aan dat de selectie in een vroeg stadium moet gebeuren, anders zullen de vergoedingen stijgen (Van de Laak, 2017a). Dit kan aan de voorkant extra kosten leveren, maar uiteindelijk zal de woningcorporaties de kosten terugverdienen (Van de Laak, 2017a).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat, als het om de ontwikkelingskosten gaat, geen van de vastgoedmanagers de voorkeur geeft aan de organisatievorm aanbesteding. Opvallend is dat vanuit de literatuur de organisatievorm traditionele aanbesteding juist wel de kenmerken heeft om de minste kosten te hebben (Rasenberg, 2011). Omdat het ontwerp echter niet is uitgewerkt en/of fouten bevat, worden de kosten in de meeste gevallen hoger dan verwacht. Binnen de woningcorporatie zijn de kosten voor een project steeds meer een leidend thema geworden (Gruis (2004) in Van der Kuij, 2013). Om deze kosten te verlagen heeft de woningcorporatie de mogelijkheid om de expertise te verhogen en op een traditioneel model aan te besteden of juist te samenwerken/uit te besteden. Aangezien elke project uniek is, zal het verhogen van expertise bij de woningcorporaties voor weinig goede output zorgen. Een samenwerking tussen partijen kan er voor zorgen dat de partijen uitgedaagd worden en nieuwe doelstellingen behaald worden (Noordhuis, 2010).

### *Project & woningcorporatie*

Behalve deze criteria die veel gebruikt worden door de vastgoedmanagers, zijn sommige vastgoedmanagers van mening dat de keuze voor een organisatievorm gebonden is aan project, situatie en schaalgrootte (Hooft, 2017a; Kunst, 2017b; Oosthoek, 2017b; Pott, 2017a; Van de Laak, 2017b; Van Lith, 2017). Volgens Henk van de Laak moet bij elke project gekeken worden naar de opgave van het project (Van de Laak, 2017b). Volgens Jeroen Oosthoek heeft de keuze voor traditioneel aanbesteden te maken met het risicoprofiel van de ontwikkeling (Oosthoek, 2017b). Als het om een klein complex gaat of alleen bestaat uit sociale woningen is het risico klein en kan het via traditioneel wijze aanbesteed worden. Terwijl bij een gebiedsontwikkeling de woningcorporatie niet de enige eigenaar is van de grond en daarom samengewerkt moet worden met marktpartijen (Pott, 2017a).

Elke opgave heeft zijn eigen dynamiek en zijn eigen soort aanpak (Van de Laak, 2017b), en de woningcorporatie moet zich elke keer afvragen: *'wat gaat de woningcorporatie maken en voor wie is het project bestemd?'* Pas daarna moet een keuze gemaakt worden (Oosthoek, 2017b).

Daarnaast is de keuze voor een organisatievorm ook afhankelijk van de schaalgrootte van de woningcorporatie zelf. Volgens Daan Dorr wordt bij grote woningcorporaties om bedrijfseconomische redenen een deel van de ontwikkeling zelf gedaan, terwijl een ander deel door middel van samenwerking en/of uitbesteding gedaan wordt (Dorr, 2017). Dennis Hooft geeft aan dat er een causaal verband is tussen de grootte van de woningcorporaties en de ontwikkeling (Hooft, 2017b). Een grotere woningcorporatie kan het risico beter verdelen, wat bij een kleine woningcorporaties niet mogelijk is. Dennis Hooft geeft aan dat het voor de financiering belangrijk is dat er continuïteit is binnen de woningcorporaties. Er zijn echter veel afhankelijkheden waardoor het niet mogelijk is om continuïteit te hebben (Hooft, 2017b). Zo is de woningcorporaties afhankelijk van de gemeente en de grondpositie (Kunst, 2017b), maar ook van bezwaren en wetgeving (Hooft, 2017b). Jeroen Oosthoek geeft aan dat er verband is tussen het belang van continuïteit en de organisatievorm (Oosthoek, 2017a). Bij een traditionele aanbesteding is de woningcorporatie meer afhankelijk van de hoeveelheid ontwikkeling, om het personeel een gelijke hoeveelheid werk aan te kunnen bieden (Oosthoek, 2017a).

Michel Pott geeft aan dat continuïteit binnen een woningcorporatie niet haalbaar is en vindt dit een slecht idee. Dit vindt hij omdat de woningcorporaties in sommige jaren meer woningen verkocht hebben en dan financieel sterker staan om nieuwe ontwikkelingen uit te voeren (Pott, 2017b). Er dienen echter altijd nieuwe ontwikkeling uitgevoerd te worden zodat de organisatie professioneel blijft en het personeel niet overstapt naar een ander bedrijf (Pott, 2017b).

Vanuit de literatuurstudie kan gezegd worden dat de schaalgrootte effect heeft op de vastgoedontwikkeling van de woningcorporaties. Hoe groter een woningcorporatie, hoe gemakkelijker het zal zijn om woningen te ontwikkelen. Volgens Van der Kuij is het voor kleine woningcorporaties moeilijker om een continuïteit te hebben van vastgoedontwikkeling (Van der Kuij, 2013) en werken de woningcorporaties daarom onderling samen om de benodigde schaalgrootte te behalen (Van der Kuij et al., 2012). Het komt vaak voor dat de woningcorporaties een ontwikkeling starten, maar deze door bepaalde omstandigheden tijdelijk stilgezet wordt om later weer op te starten. Hierdoor zal de oplevering ook op later stadium plaatsvinden. Hierdoor zal er geen continuïteit van vastgoedontwikkeling zijn. Om de professionaliteit van de organisatie te behouden, dient er ten alle tijden ontwikkeld te worden. Hiervoor is de woningcorporaties in staat om geld genereren door het verhuren van woningen.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de huidige keuze voor een organisatievorm gedaan wordt op basis van verschillende criteria. Er dient in de eerste instantie gekeken te worden naar het project en de woningcorporatie zelf. Er moet zich afgevraagd worden of de woningcorporatie de expertise en de middelen heeft om een ontwikkeling te realiseren. Voor de woningcorporatie is het belangrijk dat er geen risico's zijn en dat de kosten voor de ontwikkeling zo laag mogelijk zijn.

### **Toekomst**

Vanuit de literatuurstudie kan gezegd worden dat de keuze voor een organisatievorm gebaseerd is op de externe context, interne context en project context (Reeuwijk (2011) in Vrijhoef et al., 2013). Vanuit de praktijk kan gezegd worden dat de keuze voor een organisatievorm juist gebaseerd is op interne context en project context. Volgens de vastgoedmanagers van de woningcorporaties zal het ontwikkelde scenario geen effect hebben op de keuze voor een organisatievorm. De meeste managers gaven aan dat ze de huidige strategie voortzetten of juist op dat moment beoordelen welke organisatievorm het beste past bij het project. Toch geven de vastgoedmanagers antwoorden waaruit blijkt dat bepaalde aspecten uit het scenario gevolgen kunnen hebben op de woningcorporatie en indirect ook op de organisatievorm. Daarom is hier gekozen om de antwoorden te verwerken gebaseerd op de twee variabelen (economische verandering & politieke invloed) van het scenario en niet op de vier kwadranten.

#### *Economische verandering*

De eerste variabele bestaat uit de economische veranderingen in Nederland. Vanuit literatuurstudie kan gezegd worden dat de woningcorporaties minder gaan investeren als een crisis is (Gruis & Van der Kuij, 2012), terwijl de vraag naar sociale woningen zal stijgen (Dorr, 2013; WSW, 2010). In crisistijden zal de vraag naar woningen met 1% stijgen, terwijl de aanvragen voor huursubsidie met 5% zullen stijgen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Egbert Kunst geeft aan dat in economisch slechte tijden samen met de marktpartij gekeken moet worden naar mogelijkheden en geïnvesteerd moeten worden (Kunst, 2017a). Juist in tijden van crisis zijn de bouwkosten lager en kan er goedkoper ontwikkeld worden (Pott, 2017b). De vraag naar sociale woningen is hoog en er zal daarom toch verhuurd worden (Oosthoek, 2017b). Het verhuren van de woningen kan ervoor zorgen dat er genoeg geld gegenereerd wordt.

#### *Politieke invloed*

De commerciële activiteiten van de woningcorporaties zijn door de nieuwe woningwet beperkt geworden (Rijksoverheid, 2015a). De vraag is of de woningcorporaties in de toekomst deze vrijheid terugkrijgen van de overheid. Sommige vastgoedmanagers benadrukken dat in de toekomst de overheid bemoeienis zal blijven en/of dat de invloed groter wordt (Hooft, 2017a; Kunst, 2017a; Oosthoek, 2017b), terwijl een andere groep vastgoedmanagers van mening is dat de overheid de woningcorporaties meer vrijheid zal geven in de toekomst (Duijster, 2017; Maas, 2017a; Pott, 2017a; Van Lith, 2017). Deze overheidsbemoeienis zal niet alleen effect hebben op de vrijheid van de woningcorporatie, maar ook op de financiering.

Behalve dat de vastgoedmanagers onderling verschillen over het toekomstperspectief van de woningcorporaties, verschillen de meningen van de vastgoedmanagers ook over de impact van deze vrijheid op de woningcorporaties. Enerzijds hopen de vastgoedmanagers dat de invloed van de overheid verminderd wordt en de woningcorporatie meer vrijheid zal krijgen. Er zijn echter ook vastgoedmanagers, die aangeven dat deze vrijheid niets verandert aan de strategie van de woningcorporaties.

Volgens Dennis Hooft zal PreWonen zich in de toekomst ook op het koopsegment gaan focussen, indien deze vrijheid van de overheid toegelaten wordt (Hooft, 2017a). Hierbij kan er een mix ontstaan tussen de sociale woningen en het koopsegment in wijken waar veel problemen zijn (Hooft, 2017b; Oosthoek, 2017a; Van de Laak, 2017a). Deze mix zal de leefbaarheid in een wijk bevorderen, wat gezien kan worden als een van de belangrijkste taken binnen de woningcorporatie (Van de Laak, 2017b).

Jeroen Oosthoek is van mening dat deze commerciële activiteiten alleen gedaan moeten worden als er geen andere marktpartij geïnteresseerd is (Oosthoek, 2017a). Henk van de Laak geeft aan dat de woningcorporaties nu op zoek moeten naar marktpartijen om een gemixte wijk te krijgen, terwijl in het verleden de risico's verdeeld werden tussen de partijen er en een gemixte wijk ontstond (Van de Laak, 2017a). Volgens Wim Duijster zal Woonwaard in de toekomst op commerciële activiteiten focussen, indien het risicoprofiel laag is. Hij noemt dat het niet de bedoeling is om geld wat bedoeld is voor primaire taken te verspillen aan risicovolle ondernemingen (Duijster, 2017). Henk van de Laak geeft aan dat er in het verleden een project gestart is waarbij het risico hoog was en geen marktpartij betrokken was (Van de Laak, 2017a). De keuze was gemaakt omdat de investeringen in de wijk nodig waren en de woningcorporatie Thuis bereid was om dit risico te nemen. In het verleden zijn bepaalde dingen fout gegaan, maar dit komt volgens hem niet door de onwetendheid van de woningcorporaties, maar juist door het ego van de directeurs (Dorr, 2017; Van de Laak, 2017a, 2017b).

Jeroen Oosthoek is van mening dat hoe meer vrijheid een woningcorporatie heeft, hoe meer taken de woningcorporatie op zich gaat nemen en hoe meer disciplines het team binnen gaat halen (Oosthoek, 2017b). Dit zorgt voor meer producten en meer diversiteit binnen de woningcorporaties. Volgens Daan Dorr kan een grote hoeveelheid van een bepaalde activiteit de interesse wekken bij een woningcorporatie om de activiteit zelf te doen (Dorr, 2017). Dit gebeurde vroeger bij grote woningcorporaties en was een groot succes (Van Lith, 2017). Volgens Daan Door gebeurt dit nog steeds bij grote woningcorporaties waarbij een deel van de vastgoedontwikkeling wordt uitbesteed, maar een deel zelf wordt uitgevoerd (Dorr, 2017). Er dient altijd gekeken te worden naar het risicoprofiel van het project, want de woningcorporaties zijn afhankelijk van elkaar (Maas, 2017a). Indien een woningcorporatie zijn werk goed doet, maar een andere woningcorporatie niet, dan zijn onderling de woningcorporaties verantwoordelijk.

Daarnaast hebben de vastgoedmanagers verschillende meningen over het effect van de vrijheid op de organisatie zelf. Volgens Michel Pott moet bij commerciële activiteiten ander soort personeel aangenomen worden, waarbij de expertise van het personeel op commerciële markten ligt (Pott, 2017b). Het nieuwe personeel moet een andere mentaliteit hebben en kennis hebben over de verkoop van het koopsegment (Oosthoek, 2017a). Dennis Hooft is echter van mening dat deze expertise al in huis is doordat er een verkoop afdeling is (Hooft, 2017b). Volgens Henk van de Laak zijn door de economische crisis veel projectontwikkelaars overgestapt naar woningcorporaties en daarom is deze expertise al in huis (Van de Laak, 2017a).

Opvallend is dat veel van de vastgoedmanagers van mening zijn dat het ontwikkelde scenario geen effect zal hebben op de organisatievorm, maar wel antwoorden geven waaruit blijkt dat de werkwijze wel verandert als deze vrijheid wordt gegeven door de overheid. De woningcorporatie zal dan behalve sociale woningen ook duurdere huurwoningen en/of koopsegment gaan ontwikkelen. Hierbij zal de regie uitgevoerd worden door een marktpartij of door de woningcorporatie zelf.

Vanuit literatuur en praktijkonderzoek kan gezegd worden dat de woningcorporaties in het verleden veel goede investeringen hebben gedaan wat betreft koop- en huurwoningen. Door deze mix is de leefbaarheid van veel wijken verbeterd. Er zijn echter ook verkeerde investeringen gedaan. Vanuit de hoofdstuk casestudy kan gezegd worden dat door de combinatie van veel vrijheid in het stelsel van de woningcorporaties, weinig toezicht en de macht van directeuren veel investeringen gedaan zijn die niet rendabel waren. Door deze investeringen zijn de woningcorporaties veel geld verloren. Het idee om koopwoningen te realiseren en deze daarna te verkopen om het geld te investeren in sociale huurwoningen is geen slecht idee. Er is echter ook geïnvesteerd in bepaalde projecten waarvan het risico hoog was en de projecten niets met de maatschappelijke taak van de woningcorporaties te maken hadden.

### ***Flexibiliteit***

Zoals het hierboven is beschreven staat, geven de vastgoedmanagers van de woningcorporaties aan dat het ontwikkelde scenario geen effect heeft op de organisatievorm. Daarom is binnen het interview aan de vastgoedmanagers gevraagd hoe de woningcorporaties flexibel kunnen zijn in onzekere tijden. Hierbij zijn verschillen geconstateerd binnen de woningcorporaties. De woningcorporaties gebruiken er twee verschillende strategieën voor.

De eerste strategie is gebruik maken van een vaste en flexibele schil. Hierdoor maken de woningcorporaties gebruik van een vast team en een flexibel team. In de eerste instantie zal het vaste team de ontwikkelingen uitvoeren, maar in drukke tijden zal er extra personeel ingehuurd worden. Door deze strategie is het team binnen de woningcorporatie kleiner geworden. In de huidige situatie zijn er binnen de woningcorporaties geen architect, bestekschrijver en constructeur meer (Van Lith, 2017). Hierdoor is de woningcorporatie Woonwaard van 160 FTE naar 80 FTE gegaan en hebben de personen voornamelijk de taak om projecten aan te sturen (Duijster, 2017). Volgens Dennis Hooft zorgt deze strategie wel voor meer flexibiliteit, maar kan dit ten koste gaan van effectiviteit binnen een woningcorporatie (Hooft, 2017a).

De tweede strategie van de woningcorporatie is om meer gebruik te maken van het vastgoed. Hierbij zijn er twee opties, namelijk flexibele woning en levensbestendige woningen. Bij een flexibele woning zal de woningcorporatie door het toevoegen of juist verwijderen van wanden de oppervlakte van de woningen veranderen om zo de woning beschikbaar te stellen voor andere doelgroepen (Van de Laak, 2017b). Een levensbestendige woning heeft alle voorzieningen en is zo groot dat het in elke levensfase bewoond kan worden (Maas, 2017b). Voor deze soort woningen zijn extra investeringen nodig. De kosten zijn tussen 5.000 - 15.000 voor een flexibele woning (Pott, 2017b; Van de Laak, 2017a) en 15.000 voor een levensbestendige woning (Maas, 2017b).

Niet alle vastgoedmanagers zien er de voordelen van in om een vastgoed flexibel te maken. Om dit mogelijk te maken dienen de bewoners te vertrekken voordat de wanden toegevoegd kunnen worden (Oosthoek, 2017a). Michel Pott geeft aan dat deze strategie handig is bij zorginstellingen, omdat door strengere regels deze woningen sneller onbruikbaar worden (Pott, 2017b). Volgens Dennis Hooft is het beter om juist veelzijdig vastgoed te hebben, zodat er voor elke doelgroep wel een woningsoort beschikbaar is (Hooft, 2017b).



## DEELCONCLUSIE

Samenvattend kan gezegd worden dat de keuze voor een bepaalde organisatievorm gebaseerd is op diverse contexten, namelijk interne, externe en projectcontext. Binnen deze contexten zijn diverse criteria van belang. Deze criteria worden ook door de vastgoedmanagers gebruikt om de keuze te maken. Opvallend is dat de vastgoedmanagers onderling dezelfde criteria gebruiken om een organisatievorm te kiezen, maar de keuze anders is. Door middel van een literatuurstudie en een interview kan geen antwoord gegeven worden op de vraag waarom de vastgoedmanagers andere keuzes maken. Logischerwijs mag verondersteld worden dat de ervaringen van eerdere projecten ook een rol spelen in de keuze voor een bepaalde organisatievorm. Hierdoor hebben de vastgoedmanagers een bepaalde voorkeur voor een organisatievorm en zal deze organisatievorm voortgezet worden in de toekomst.

Vanuit de literatuurstudie heeft de woningcorporatie de keuze uit drie hoofdorganisatievormen, namelijk traditioneel aanbesteden, samenwerken (ketensamenwerking, Design & Build, bouwteam) of uitbesteden. Uit het interview blijkt dat het traditioneel aanbesteden geen grote voorkeur heeft bij de woningcorporaties aangezien het risico en de kosten altijd hoger zijn dan verwacht. De woningcorporaties gebruiken traditioneel aanbesteden steeds minder. Dit komt alleen bij sommige woningcorporaties nog voor bij kleine projecten, zoals alleen kleine sociale woningcomplexen. De tweede organisatievorm wordt het meest gekozen door de woningcorporaties, namelijk samenwerking en vooral ketensamenwerking of Design & Build. De laatste vorm van de organisatievormen (uitbesteden) wordt weinig gebruikt door de woningcorporaties. Het ideaalbeeld is dat de woningcorporaties deze organisatievorm gebruiken, maar sociale woningen zijn uniek en de ontwikkeling is niet mogelijk zonder de input van de woningcorporaties. Deze organisatievorm wordt vaak gebruikt bij gebiedsontwikkelingen waarbij de woningcorporaties de woningen tegen de kostprijs kopen van de marktpartij.

Deze organisatievormen worden in de huidige situaties gebruikt door de vastgoedmanager en zullen in de toekomst ook gebruikt worden, ondanks het toekomstscenario. De vastgoedmanagers geven aan dat het ontwikkelde scenario geen effect heeft op de organisatievorm. Uit de antwoorden van de managers kan echter herleid worden dat de invloed van de overheid wel effect zal hebben op de woningcorporaties. Vanuit de antwoorden van de vastgoedmanagers kan herleid worden dat de beperkingen van de overheid geen effect hebben op de werkwijze van de woningcorporaties. Door de beperkingen dient er alleen slimmer geïnvesteerd te worden. Anderzijds zal de vrijheid van de overheid wel effect hebben op sommige woningcorporaties. Door de vrijheid van de overheid zijn sommige woningcorporaties bereid om de commerciële activiteiten te ontwikkelen. De verantwoordelijkheid over het koopgedeelte kunnen de woningcorporaties zelf uitvoeren of ze kunnen samenwerken met een partij. Dit zal alleen gedaan worden indien geen marktpartij geïnteresseerd is in de ontwikkelingen.

Samenvattend komt het erop neer dat de samenwerking tussen woningcorporaties en de marktpartijen de beste organisatievorm is voor de woningcorporaties. Hierbij verschillen de woningcorporaties van mening over welke soort van samenwerking de beste is, namelijk ketensamenwerking of Design & Build.

## CONCLUSIE

Sinds het ontstaan van de woningcorporaties tot heden zijn verschillende wetten ingevoerd die invloed hebben gehad op de woningcorporaties. Al deze veranderingen zijn voor de woningcorporaties moeilijk te volgen en daarom acteren en reageren de woningcorporaties snel op de veranderingen.

Voor de lange termijn is het raadzaam om aanknopingspunten te hebben, zodat in het heden een beslissing kan worden genomen. Het is echter moeilijk om in het heden beslissingen te nemen, juist door deze onzekere toekomst. Een future-proof woningcorporatie is de oplossing voor het probleem. Future-proof betekent tegenwoordig flexibel zijn en mee veranderen met de omgeving.

De eerste deelvraag in dit onderzoek had betrekking op de vastgoedontwikkeling van woningcorporaties. In de eerste paragraaf zal uitgelegd worden waarom de activiteit vastgoedontwikkeling van belang is bij woningcorporaties. In de tweede paragraaf worden de diverse organisatievormen beschreven. Hierbij zal duidelijk worden welke criteria van belang zijn om een bepaalde organisatievorm te kiezen. Daarna zal ook de derde deelvraag beantwoord worden, namelijk welke impact een bepaald scenario op de woningcorporaties heeft voordat de relatie onderling aangekaart kan worden. Deze beschrijving zal een vergelijking zijn tussen de literatuurstudie en het praktijkonderzoek.

Daarna zal door middel van deze deelvragen de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden, namelijk: *Op welke manier moeten woningcorporaties de activiteit vastgoedontwikkeling nu organiseren, zodat ze kunnen anticiperen op de veranderingen in de toekomst?* Hierbij zal door middel van een stappenplan uitgelegd worden welke stappen de woningcorporaties moeten nemen om flexibel te zijn met betrekking tot toekomstige veranderingen.

## DEELVRAGEN

### **Vastgoedontwikkeling**

Eén van de taken van woningcorporaties is het beschikbaar stellen van goede woningen voor de desbetreffende doelgroep. Om deze taak uit te kunnen voeren dient de woningcorporatie een vastgoedportfolio te hebben. Dit portfolio wordt gecreëerd door middel van vastgoedontwikkeling. Enerzijds is deze vastgoedontwikkeling belangrijk voor de woningcorporaties en kan het bijdragen aan het behalen van bedrijfsdoelen. Anderzijds is het ook belangrijk voor de gebruikers van de woningen. In Nederland is een grote groep mensen afhankelijk van de dienstverlening van de woningcorporaties. Door vastgoedontwikkeling is de woningcorporatie in staat om geld te genereren door middel van verhuur. De realisatie van het vastgoed vindt niet plaats in de bedrijfskolom van het vastgoedmanagement, maar juist daarbuiten.

### **Organisatievorm**

De keuze voor een bepaalde organisatievorm heeft te maken met de interne context, externe context en projectcontext. Bij het kiezen van een bepaalde organisatievorm zijn diverse criteria van belang. Het is moeilijk om eenduidig antwoord te geven op de vraag welke organisatievorm de beste is, aangezien elke organisatievorm voor- en nadelen heeft. Door de literatuurstudie kunnen de overeenkomsten en de verschillen tussen de organisatievormen beschreven worden. Deze verschillen en overeenkomsten worden zichtbaar in de verschillende criteria. Er kan gezegd worden dat de kosten

(en indirect ook het risico) een steeds grotere invloed hebben op de keuze van de woningcorporaties. Daarnaast blijkt dat de criteria die beschreven worden in een literatuurstudie vaak niet overeenkomen met de praktijk. De kosten voor een traditionele aanbesteding is een voorbeeld hiervan. In theorie wordt deze organisatievorm aangemerkt als een goedkope organisatievorm. In de praktijk blijkt echter dat er altijd meer werk is en de kosten hoger zijn. Deze criteria worden vaak samen gebruikt met een risico in een project om een keuze te maken. Indien het risico van een project groot is, dan kunnen de kosten hoger worden dan in eerste instantie was verwacht.

De woningcorporaties gebruiken de organisatievorm ‘traditioneel aanbesteden’ steeds minder. Dit komt nog maar bij sommige woningcorporaties voor, voornamelijk bij kleine projecten. Het samenwerkingsverband tussen woningcorporaties en marktpartijen heeft meestal de voorkeur bij de vastgoedmanagers. Vooral ketensamenwerking en Design & Build worden vaak gekozen. De uitbesteding van vastgoedontwikkeling wordt nog weinig gebruikt bij woningcorporaties. Dit heeft te maken met het feit dat marktpartijen input vanuit woningcorporaties nodig hebben. Deze organisatievorm wordt gebruikt bij gebiedsontwikkelingen waarbij woningcorporaties de woningen tegen de kostprijs kopen van de marktpartij.

Behalve de kosten en het risico van het project, spelen ook de cultuur, de schaalgrootte en het opdrachtgeverschap van de woningcorporatie een rol in de keuze voor een organisatievorm. Hoe groter een woningcorporatie, hoe interessanter het wordt om een andere organisatievorm te kiezen. In de tabel hieronder is een overzicht gegeven van de diverse criteria in verschillende organisatievormen.

	Aanbesteden	Samenwerken	Uitbesteden
Opdrachtgeverschap	Bestek beschrijven	Transparant	Onderhandelen
Cultuur	Taakcultuur	Teamcultuur	Procescultuur
Kosten	Laag	Laag	Laag
Risico	Hoog	Middel	Laag
Expertise (ontwikkeling)	Hoog	Middel	Laag
Teamgrootte	Groot	Klein	Klein

Tabel 6: Diverse criteria om een organisatievorm te kiezen.

### Scenario

Uit het literatuuronderzoek bleek dat economische veranderingen en politieke invloed de meeste invloed hebben op woningcorporaties. Economische veranderingen hebben effect op de vraag, maar ook op het aanbod van de woningen. Wanneer de economische situatie verandert, verandert ook de welvaart van de mensen. Vooral tijdens een economische crisis zal de vraag naar sociale woningen stijgen. Daarnaast heeft het economische tijdperk effect op het rentetarief. In de laatste jaren is een trend te zien waarbij de rente lager wordt. Als de rente hoger zal worden, zijn woningcorporaties meer geld kwijt aan het betalen van de rente en is er daarom minder geld beschikbaar voor investeringen. Politieke invloed heeft impact op de gehele organisatie. Door de beperkingen of juist door het verkrijgen van meer vrijheid kan de werkwijze van woningcorporaties veranderd worden. Door meer

vrijheid krijgen woningcorporaties de gelegenheid om ook commerciële activiteiten te ontwikkelen. De beperkingen van de overheid zal minder effect hebben op de werkwijze van woningcorporaties dan de vrijheid.

Samenvattend kan gezegd worden dat de economische veranderingen effect hebben op het vastgoed, terwijl de politieke invloed vooral effect heeft op de organisatie zelf maar ook indirect op de vastgoedvoorraad. In de tabel hieronder is een overzicht gegeven van de diverse criteria in verschillende kwadranten.

	Kwadrant 1	Kwadrant 2	Kwadrant 3	Kwadrant 4
<b>Zeggenschap</b>	Niet	Veel	Niet	Veel
<b>Vastgoed vraag (sociaal)</b>	Dalend	Dalend	Stijgend	Stijgend
<b>Vastgoed vraag (koop)</b>	Stijgend	Stijgend	Dalend	Dalend
<b>Vastgoed aanbod</b>	Dalend	Dalend/Stijgend	Stijgend	Gelijk
<b>Ontwikkeling</b>	Gelijk	Stijgend	Stijgend	Afname
<b>Focus</b>	Sociaal	Sociaal/ Commercieel	Sociaal	Sociaal/ Commercieel
<b>Doelgroep</b>	Tot € 710	Tot € 1000	Tot € 710	Tot € 1000
<b>Financiering</b>	WSW	Markt	WSW	Markt

Tabel 7: Diverse elementen in kwadranten om de verschil/overeenkomst te laten zien.

Uit de praktijk blijkt dat politieke invloed meer impact heeft op woningcorporaties dan economische veranderingen. De economische veranderingen zullen effect hebben op de vraag en het aanbod van de woningen, terwijl deze veranderingen ook de kosten voor productie beïnvloeden. De economische veranderingen in combinatie met politieke invloed is interessant voor woningcorporaties. In tijden van groeiende economie (waardoor de vraag naar sociale woningen afneemt en de vraag naar duurdere huurwoningen stijgt) kan deze combinatie van vrijheid voor de woningcorporaties effect hebben op de werkwijze voor de toekomst. Woningcorporaties dienen de keuze te maken om wel commerciële activiteiten te ontwikkelen of juist niet.

Vanuit praktijkonderzoek kan gezegd worden dat in het verleden veel successen zijn geboekt met de commerciële activiteiten, maar dat er ook veel foute investeringen zijn gedaan. Deze foute investeringen wegen zwaarder omdat het om maatschappelijk geld gaat. Deze foute investeringen komen voor een groot deel voor rekening van de directeurs en zijn niet het gevolg van de werkwijze van de woningcorporaties. In het verleden hebben woningcorporaties vaak de regie genomen over het koopsegment en deze woningen verkocht aan particulieren. Er zijn echter ook samenwerkingen gestart met een marktpartij om het risico te delen. Op meerdere manieren heeft dit geleid tot een gunstig effect binnen de woningcorporaties.

Door de nieuwe woningwet uit 2015 is het toezicht op woningcorporaties verscherpt en is de taak van woningcorporaties duidelijker geworden. In de huidige situatie mogen woningcorporaties alleen commerciële activiteiten ontwikkelen als er geen marktpartij geïnteresseerd is en als de gemeente stelt dat een ontwikkeling op desbetreffende plek de leefbaarheid van wijk zal verbeteren.

Het is de vraag of woningcorporaties in de toekomst de vrijheid krijgen om commerciële activiteiten te ontwikkelen. Als deze vrijheid door de overheid wordt gegeven, zal het toezicht op woningcorporaties blijven staan. Dit toezicht zal niet verminderd worden.

## HOOFDVRAAG

Omdat er verschillende toekomstscenario's zijn, blijft het de vraag welke organisatievorm de woningcorporaties moeten kiezen. Vanuit de literatuurstudie en de praktijk kan gezegd worden dat elke organisatievorm zijn voor- en nadelen heeft. Echter, het samenwerkingsverband tussen de woningcorporaties en de marktpartijen levert het meest op.

Deze organisatievorm heeft diverse voordelen voor de woningcorporaties. Ten eerste zijn projecten steeds complexer geworden en worden er steeds hogere eisen gesteld aan nieuwe woningen. Door deze samenwerking ontstaat de mogelijkheid dat de partijen samen een goed plan ontwerpen, waarbij de specialismen vroegtijdig worden gecombineerd. Hierbij is de input van de woningcorporaties van belang, maar ook de input van de marktpartij. Het resulteert in een plan waarbij het ontwerp en de uitvoering beter op elkaar zijn afgestemd.

Ten tweede zorgt de samenwerking voor een hogere kwaliteit van de woningen, zonder dat het risico of de kosten van een project stijgen. De praktijk leert dat de samenwerking de mogelijkheid geeft om de bouwperiode korter te maken en binnen het budget te blijven. Behalve voor het ontwerp en de uitvoering kan de marktpartij ook verantwoordelijk gesteld worden voor het onderhoud voor een bepaalde tijd. Hiervoor werken de woningcorporaties met Total Cost of Ownership.

Het derde voordeel voor woningcorporaties is dat zij niet meer alle expertise in huis hoeft te hebben. Bij deze organisatievorm wordt het team binnen woningcorporaties kleiner. Vanuit de trends is te zien dat duurzaamheid en ICT meer prioriteit krijgen. Het is moeilijk om deze expertise binnen de woningcorporaties te vinden. Deze worden vaker door de marktpartijen zelf ontwikkeld.

Binnen dit samenwerkingsverband bestaan twee vormen van samenwerking, namelijk de ketensamenwerking en Design & Build. Bij Design & Build heeft de woningcorporatie de keuze om het ontwerp te laten uitvoeren door een marktpartij en de uiteindelijke uitvoering ook te gunnen aan dezelfde marktpartij, of juist het bestek weer in de markt aan te besteden en meerdere partijen te laten bieden. In de praktijk wordt vaak de eerste vorm beter gevonden. Hierbij zullen de woningcorporaties vooraf een selectie maken van marktpartijen door middel van financiële keuring en/of portfolio. Daarna zullen één of meerdere partijen gekozen worden om een ontwerp te maken. De keuze voor één of meerdere marktpartijen heeft te maken met de bijkomende kosten. Bij meerdere ontwerpen dient een hogere vergoeding betaald te worden. Daarnaast is ook de ketensamenwerking van toepassing. Hierbij zullen de hoofdaannemer, de onderaannemers en de leveranciers bij het hele proces betrokken zijn.

De samenwerking tussen de partijen zorgt naast bovengenoemde voordelen ook voor de meeste flexibiliteit binnen de woningcorporaties in combinatie met een klein team. Aangezien het team van de woningcorporatie uit een klein aantal personeel bestaat, hoeven bij meer/minder ontwikkelingen

geen mensen ontslagen of overgeplaatst te worden naar een andere afdeling. Het team is niet meer bezig met ontwerpen, maar vooral met onderhandelen en aansturen. Voor drukke perioden wordt gewerkt met een flexibele schil, waarbij extra personeel ingehuurd kan worden om het team te versterken.

Het blijft echter de vraag hoe woningcorporaties de verkoopprocedure van commerciële ontwikkelingen moeten organiseren. In het verleden hadden de woningcorporaties vaak de regie over het koopgedeelte en een verkoopafdeling. Door de nieuwe woningwet is de verkoopafdeling binnen woningcorporaties kleiner geworden of zelfs opgeheven. Vanuit de literatuurstudie en de ervaringen in de praktijk kan gezegd worden dat de meeste woningcorporaties bereid zijn om in de toekomst commerciële activiteiten te ontwikkelen, als dit de leefbaarheid van de wijk verbetert. Dit zal in eerste instantie gedaan worden door een samenwerking aan te gaan. Als er geen marktpartij geïnteresseerd is, zal de koop door de woningcorporaties zelf geregeld worden.

Woningcorporaties dienen een beslissing te nemen over hun verkoopafdeling. Zij moet investeren in personeel om in de toekomst een verkoopafdeling te hebben of juist samenwerken met een belegger of makelaar om de woningen te verkopen. Door deze samenwerking zal het rendement voor de woningcorporatie minder zijn. Echter, door de maatschappelijke taak van de woningcorporatie is de mix (huur/koop) en de leefbaarheid van een wijk belangrijker dan hoger rendement. De woningcorporaties zijn bereid een lager rendement te accepteren als de leefbaarheid beter wordt. Er zal echter een risico zijn dat de belegger niet geïnteresseerd is in het regelen van de verkoop vanwege het grote risico. In dat geval kan de woningcorporatie het risico op zich nemen en de belegger de mogelijkheid geven de woningen over te kopen tegen de kostprijs.

## VERANDERINGEN

Deze organisatievorm zorgt enerzijds voor veel veranderingen bij de woningcorporaties. Anderzijds gebruiken de meeste woningcorporaties deze organisatievorm al en daarom zullen de veranderingen voor deze woningcorporaties minimaal zijn.

De eerste verandering die doorgevoerd moet worden door de woningcorporaties is het kleiner maken van het vastgoedontwikkelingsteam. Een groot team kan fijn zijn om voldoende back-up te hebben binnen het team, maar zorgt ook voor extra kosten. In drukke tijden kan een groot team opdrachten efficiënt oppakken. In een rustige periode zal een aantal personeelsleden overbodig zijn, aangezien het aantal ontwikkelingen verminderd is. Een klein team van 3 à 4 personeelsleden kan zorgen voor meer flexibiliteit en minder kosten voor de woningcorporaties. Als er toch drukke tijden zijn, kan er altijd extra personeel ingehuurd worden.

De tweede verandering heeft te maken met de expertise van het personeel binnen de woningcorporaties. Hierbij dient er een verandering te zijn van projectontwikkelaar naar conceptontwikkelaar. Hierbij dient de professionalisering van het personeel hoger worden. Het personeel dient zelfstandiger te werken en zal meer een regisseur zijn dan een producent. De woningcorporatie moet duidelijk kunnen maken aan de marktpartij aan welke eisen de nieuwe ontwikkelingen moeten voldoen. Dit moet op een goede manier gebeuren, anders kan het misgaan bij de communicatie en de uitvoering van de ontwikkelingen.

De derde verandering binnen de woningcorporaties is de cultuurverandering. Voor een samenwerking is het belangrijk om eerlijk en transparant te zijn voor andere partijen. Participatie en teamwerk staan centraal in deze organisatievorm. Hierdoor is het mogelijk om samen de gevaren van risico's weg te nemen en de kansen van een project te benutten.

## STAPPENPLAN

Om deze veranderingen door te voeren binnen de woningcorporaties moet een stappenplan gevolgd worden. De eerste stap is een reorganisatie binnen het vastgoedontwikkelingsteam van de woningcorporaties. De meeste woningcorporaties hebben deze reorganisatie al doorgevoerd vanwege de crisis. Het nieuwe team van vastgoedontwikkeling moet naar 3 à 4 fte's voor een middelgrote woningcorporatie met verhuureenheden tussen de 10.000 en 25.000. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat alle woningcorporaties momenteel 3 à 4 personeel hebben. Sommige vastgoedmanagers geven aan dat deze keuze gemaakt is vanwege de crisis, terwijl andere vastgoedmanagers aangeven dat dit een intern besluit was. Door deze reorganisatie hebben de woningcorporaties geen architecten en constructeurs in huis. Deze worden indien nodig ingehuurd.

De tweede stap is het bijscholen van het vastgoedontwikkelingsteam zodat er meer expertise is in het opstellen van het Programma van Eisen. Behalve meer expertise op gebied van opstellen van PvE moet het personeel opgeleid worden tot conceptontwikkelaar. Dit houdt in dat de manager op alle gebieden de regisseur is behalve bij de realisatie van het vastgoed zelf.

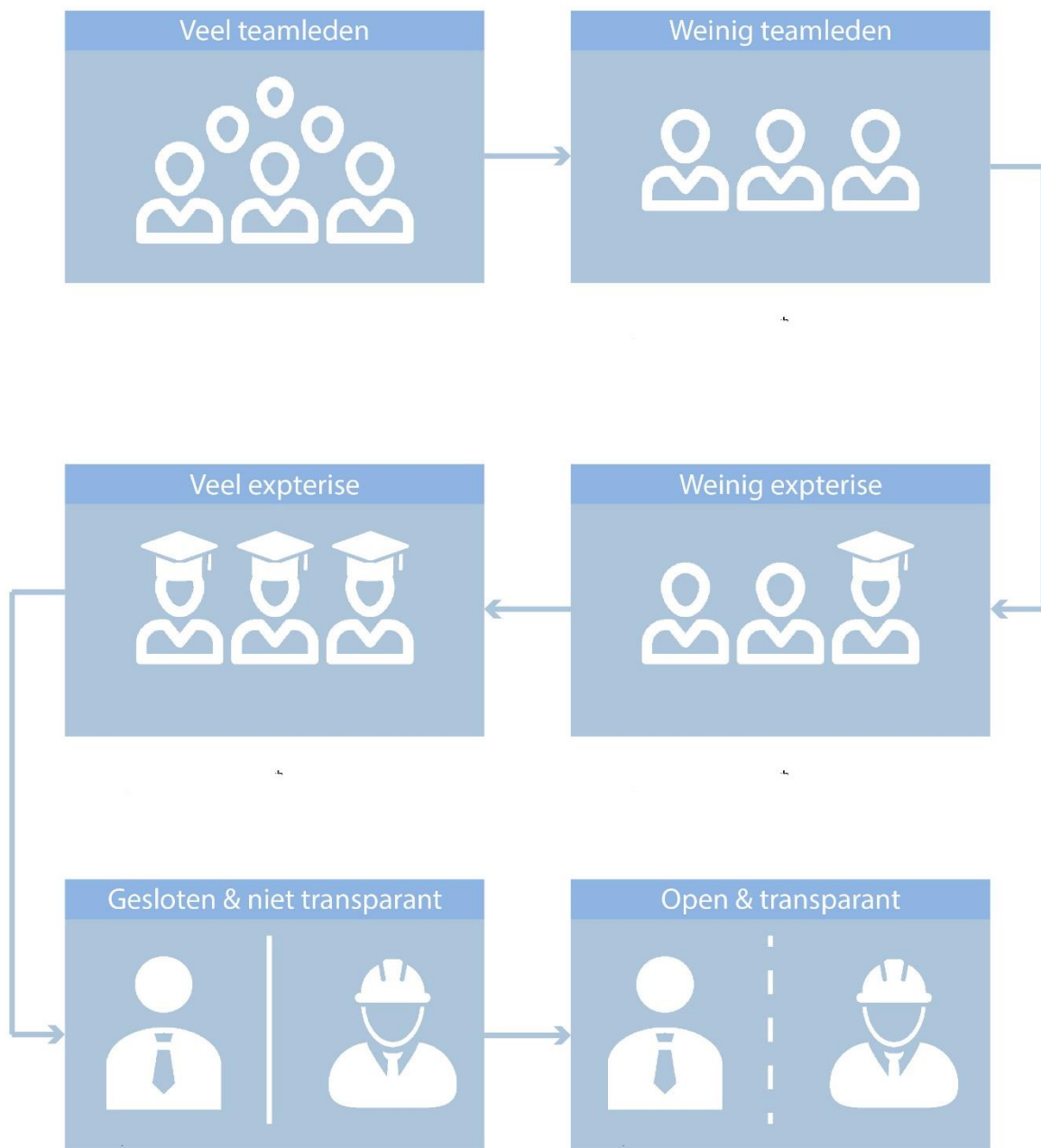
De derde stap is een cultuurverandering binnen het team. Het team van vastgoedontwikkeling moet openstaan voor verandering en goed kunnen onderhandelen. Hierbij is het van belang om transparant te zijn. Behalve de cultuurverandering dient het vastgoedontwikkelingsteam een teambuilding uit te voeren met de marktpartij. In figuur 11 wordt schematisch weergegeven welke veranderingen de woningcorporaties moeten doorvoeren.

Na dit stappenplan volgt de procurement-aanpak voor een nieuwe ontwikkeling. In figuur 12 is schematisch het procurement-stappenplan weergegeven. De procurement-aanpak is gebaseerd op Best Value van Dean Kashiwagi (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2015).

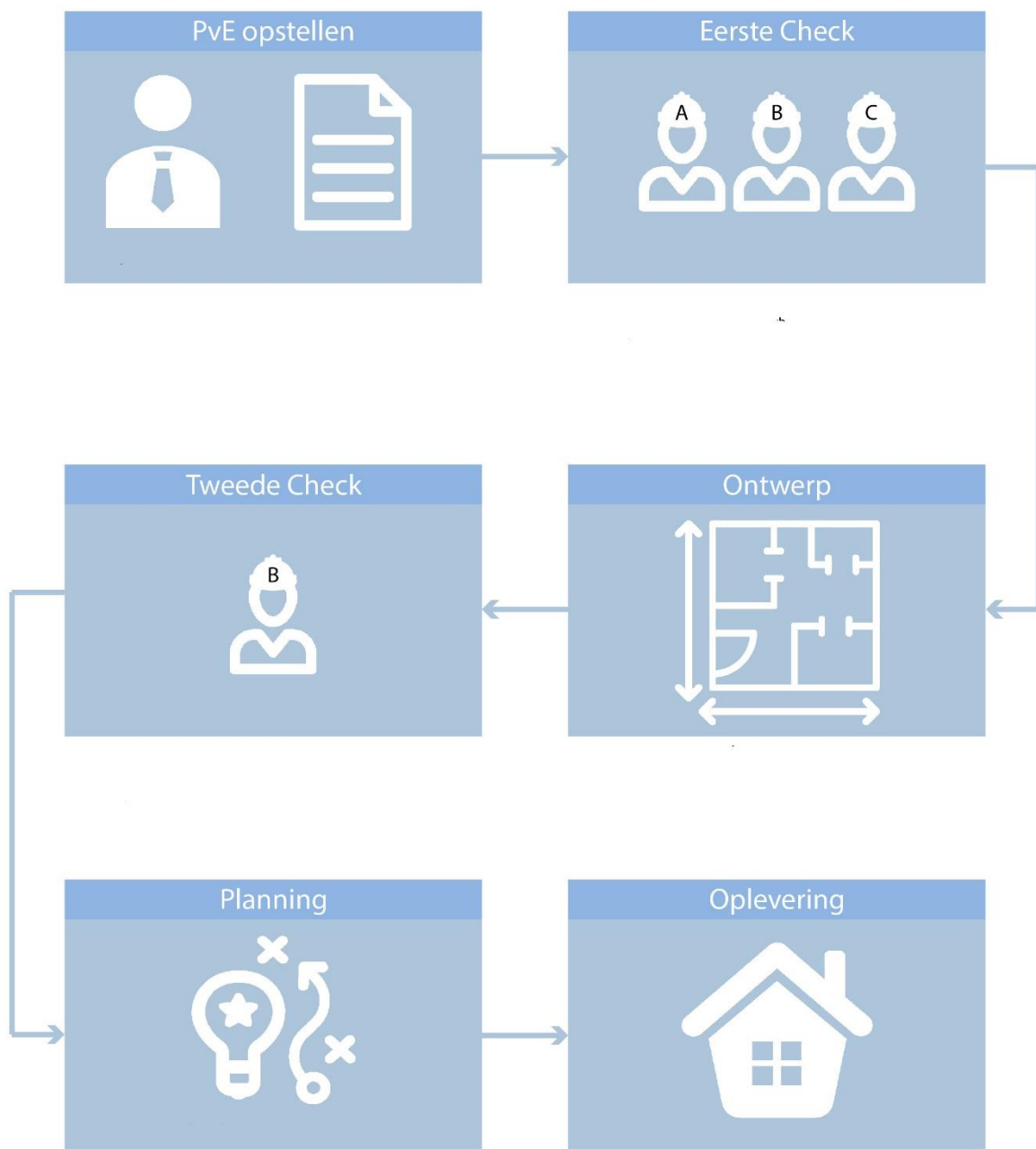
De eerste stap is de voorbereidingsfase van een nieuwe ontwikkeling. Hierin zal het personeel een Programma van Eisen opstellen. Daarna zullen verschillende marktpartijen getoetst worden op hun portfolio en financiële stabiliteit. Na deze selectie zullen een aantal opdrachtnemers overblijven. Deze opdrachtnemers zullen de mogelijkheid krijgen om een ontwerp uit te werken, waarna de woningcorporatie een van deze ontwerpen kiest. In de laatste stap zal de marktpartij samen met de woningcorporatie de laatste punten bespreken en de planning in orde maken zodat de realisatie kan beginnen.

Tijdens het interview gaven de vastgoedmanagers aan dat ze in grote lijnen gebruik maken van deze procurement-aanpak. Daarnaast maken de woningcorporaties soms gebruik van standaardwoningen van de marktpartij. Hierdoor zullen de woningcorporaties vanuit cataloguswoningen geselecteerd worden. Dit model van vastgoedontwikkeling is echter niet gebruikelijk bij een samenwerking.





Figuur 11: Stappenplan voor woningcorporaties.



Figuur 12: Vereenvoudigde versie van procurement-aanpak, gebaseerd op Dean Kashiwagi. (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2015).

Zoals eerder besproken, heeft de verschillende wetgeving van de overheid effect gehad op de woningcorporaties. Voor de woningcorporaties is het gunstig om in het heden beslissingen te kunnen nemen over de toekomst. Omdat de toekomst nog ver en onduidelijk is, is dit moeilijk. Daarom is een future-proof woningcorporatie de oplossing. Future-proof betekent tegenwoordig flexibel zijn en mee veranderen met de omgeving.

Een flexibele woningcorporatie zal op een slimme manier de activiteit vastgoedontwikkeling organiseren, zodat de woningcorporatie flexibel is. Door middel van literatuurstudie en praktijkonderzoek kan verondersteld worden dat samenwerking tussen woningcorporaties en marktpartijen de beste organisatievorm is die de meeste flexibiliteit kan bieden aan woningcorporaties, zowel op korte als op lange termijn.

### **Hypothese**

In dit onderzoek was er een hypothese opgesteld, gebaseerd op literatuurstudie en een casestudy. In dit hoofdstuk zal onderzocht worden of deze hypothese overeenkomt met de beschreven conclusie.

De eerste overeenkomst vanuit de hypothese is dat de complexiteit van de woningen is toegenomen en deze een professionele aanpak nodig heeft voor nieuwe ontwikkelingen. Dit kan bereikt worden door een samenwerking tussen de woningcorporatie en de marktpartij waarbij de partijen elkaar moeten motiveren en helpen om betere woningen te ontwikkelen. De vastgoedmanagers geven aan dat de projecten complexer en unieker zijn geworden. Daarom dient er samengewerkt te worden met de marktpartij om gebruik te maken van elkaars expertise.

De tweede overeenkomst tussen de hypothese en de conclusie is het gegeven dat een klein team binnen woningcorporaties voor meer flexibiliteit en minder kosten kan zorgen dan een groot team. Bij een groot team dient het personeel ontslagen worden indien er weinig werk is, terwijl bij een klein team altijd personeel ingehuurd kan worden. Dit wordt momenteel ook toegepast bij de woningcorporaties. Vastgoedmanagers geven wel aan dat het inhuren van extra personeel kan zorgen voor minder efficiëntie, terwijl de expertise van de desbetreffende persoon hoog kan zijn.

Het eerste verschil tussen de hypothese en conclusie zijn de hogere kosten van samenwerking. Vanuit de literatuur blijkt dat bij traditioneel aanbesteden de kosten voor een ontwikkeling altijd hoger zijn dan in eerste instantie gedacht. Dit komt mede doordat het bestek niet op een goede manier is opgemaakt. Deze verhoging van het budget is ook te zien binnen een samenwerkingsverband. Na het opstellen van het Programma van Eisen door de woningcorporaties en het gunningsproces kan de marktpartij om extra geld vragen omdat er meer werk is. Daarom dient er goed gecommuniceerd te worden en moet het Programma van Eisen scherp opgesteld zijn. Volgens de vastgoedmanagers leert de ervaring dat deze verhoging niet vaak voorkomt bij een samenwerking.

Het tweede verschil tussen de hypothese en de conclusie is de keuze voor de ontwikkeling van commerciële activiteiten in de toekomst. De vastgoedmanagers geven enerzijds aan dat er veel fouten zijn gemaakt en dat het daarom niet handig is om deze activiteiten voort te zetten in de toekomst. Anderzijds zijn er ook vastgoedmanagers die van mening zijn dat deze activiteiten juist helpen om de leefbaarheid van de wijk te vergroten.

Vanuit de literatuurstudie kan gezegd worden dat de woningcorporaties vooral commerciële activiteiten hebben ontwikkeld om zo voldoende geld te genereren en dit geld weer te investeren in sociale woningen. Hierdoor was het mogelijk de huur van de woningen laag te houden. Daarnaast zorgde deze ontwikkeling ook voor een verbetering van de leefbaarheid van de wijk. Toch is het moeilijk om een eenduidig antwoord geven op de vraag in hoeverre deze commerciële activiteiten hebben geleid tot betere leefbaarheid. Vanuit de casestudy kan gezegd worden dat er veel verkeerde investeringen gedaan zijn door woningcorporaties.

Samenvattend kan gezegd worden dat de woningcorporaties door alle veranderingen die toegepast zijn, al future-proof zijn geworden. Indirect hebben de woningcorporaties veranderingen toegepast die geleid hebben tot een flexibele woningcorporatie. Wel moet gezegd worden dat deze flexibiliteit alleen is onderzocht is voor de activiteit vastgoedontwikkeling onder bepaalde elementen. Er zullen naast de politieke invloed en de economische verandering altijd andere factoren zijn die invloed hebben op de woningcorporaties.

Een van deze factoren is de grootte van de woningcorporaties. In dit onderzoek is zijn de woningcorporaties onderzocht die tussen 10.000 en de 25.000 verhuureenheden hebben. Vanuit de literatuur kan er gezegd worden dat grotere woningcorporaties meer mogelijkheden hebben om continuïteit te hebben van vastgoedontwikkeling. Deze continuïteit wordt mogelijk gemaakt door de financiële positie van de woningcorporatie, maar ook door de beschikbare grond. Een grotere wooncorporatie kan het voordeel hebben van haar financiële positie, maar toch de mogelijkheid tot continuïteit missen vanwege een gebrek aan beschikbare grond. Dit dient nader onderzocht te worden voordat er een gericht antwoord gegeven kan worden. De veronderstelling is dat de grotere woningcorporaties ook voor een samenwerkingsverband zullen kiezen, aangezien het meer voordelen oplevert.

Dit onderzoek begon met een aanleiding over de veranderingen voor de woningcorporaties die impact hebben op de woningcorporaties. Hierdoor willen de woningcorporaties juist de mogelijkheid hebben om hedendaags beslissingen te kunnen nemen voor de toekomst. Vanuit dit onderzoek kan gezegd worden dat de veranderingen geen effect hebben op de organisatievorm van de woningcorporaties. De veranderingen zullen effect hebben op de omvang van de activiteit vastgoedontwikkeling. Door deze veranderingen zullen er meer of minder middelen beschikbaar zijn voor de woningcorporaties om vastgoed te realiseren.

In dit onderzoek is het ontwikkelde scenario gebaseerd op de diverse tijdperken van de woningcorporaties, waarbij de economische veranderingen en de politieke invloed de basis vormen voor deze scenario's. De mogelijkheid bestaat echter dat niet één van de ontwikkelde scenario's voorkomt in de toekomst en dat het huidige stelsel weer veranderd wordt. Wat voor effecten zal het hebben op de woningcorporaties, als niet één van de scenario's voorkomt? In dit hoofdstuk is gekozen om de scenario's extremer te maken, een bepaalde gebeurtenis te kiezen en te filosoferen over de mogelijke effecten op de woningcorporaties.

Woningcorporaties zijn ontstaan in Nederland door particuliere initiatieven en in 1901 is, door de aangenomen wet, het ontstaan van de woningcorporaties officieel gestart. Door de jaren heen is er veel veranderd voor de woningcorporatie, vooral de werkwijze. Door de verzelfstandiging is de invloed van de overheid verminderd. De vraag is of het huidige stelsel van de woningcorporaties voldoet aan de eisen of dat het stelsel een verandering moet ondergaan. Hierbij wordt gedacht aan het afschaffen van de woningcorporaties. Deze afschaffing van de woningcorporaties kan voorkomen in twee varianten, namelijk verdere privatisering van de woningcorporaties of juist nationalisering van de woningcorporaties.

### **Nationalisering**

Bij nationalisering zal de overheid de woningcorporaties onderbrengen in grote bedrijven waarbij de gemeente een belangrijk rol speelt. Hierdoor zal de gemeente de taak van de woningcorporaties overnemen en de nieuwe vastgoedontwikkelingen uitvoeren. Dit zal effect hebben op de werkwijze van de activiteit vastgoedontwikkeling. Vanuit de literatuurstudie en het praktijkonderzoek is geconcludeerd dat een samenwerking tussen de woningcorporaties en de marktpartijen de meeste voordelen heeft voor de woningcorporaties. Bij nationalisering zal deze samenwerking niet makkelijk mogelijk zijn met vaste partners, aangezien dan de aanbestedingsregels gelden. Hierbij moet de gemeente een openbare aanbesteding uitschrijven als het bedrag van het bouwwerk hoger is dan ca. 5 miljoen euro. Hierbij heeft de gemeente de mogelijkheid om zelf het bestek op te maken en het openbaar aan te besteden of juist een Programma van Eisen en randvoorwaarden op te stellen en daarvanuit een marktpartij te kiezen. De organisatievorm uitbesteden van vastgoedontwikkeling zal niet meer mogelijk zijn

Door deze nationalisering zal de omvang van de woningcorporaties verminderd worden. Dit komt mede doordat de woningcorporaties met elkaar gaan 'fuseren' en er daarom minder personeel nodig is in een bedrijf. Daarnaast zullen veel taken moeten worden uitbesteed, aangezien de overheid zelf niet de expertise heeft. Deze nationalisering zorgt ervoor dat het toezicht verminderd wordt, maar omdat de overheid zelf verantwoordelijk is, wordt het toezicht wel strikter.

### **Privatisering**

Begin de jaren negentig heeft de overheid besloten om de woningcorporaties te privatiseren. Hierdoor is de steun van de overheid verminderd en indirect geworden. De overheid kan hier nog een stap verder in gaan. Hierdoor zal er helemaal geen steun meer zijn van de overheid en wordt er van de woningcorporaties verwacht dat zij hun vastgoedvoorraad voor de hogere doelgroep verkopen aan

commerciële beleggers. Door deze verkoop zal de focus van de woningcorporaties vooral gericht zijn op de primaire doelgroep, namelijk de lagere doelgroep.

In Duitsland is dit soort privatisering al toegepast bij de woningcorporaties en krijgt een ontwikkelaar subsidie om nieuwe woningen te ontwikkelen. Hier zijn er wel regels aan verbonden zoals een verplichte periode verhuur aan huishoudens met een laag inkomen met een maximale huurprijs. Daarna mag deze woning verhuurd worden binnen de particuliere huursector.

Het onderhoud en beheer van de woningen moet door de beleggers gedaan worden, die dit in de meeste gevallen kunnen uitstellen. Dit kan nadelig uitpakken voor de leefbaarheid van de wijk.

De privatisering van de woningcorporaties zal minder effect hebben op de werkwijze van de woningcorporaties omtrent vastgoedontwikkeling. Door de verkoop zal veel kapitaal vrijkomen om nieuwe woningen te ontwikkelen, maar het maandelijkse inkomen zal lager zijn. Daarnaast zullen in een wijk bij nieuw ontwikkelingen meer actoren betrokken zijn. Bij deze situatie blijft het samenwerkingsverband tussen de woningcorporatie en de marktpartijen het beste. Daarnaast zal de omvang van de woningcorporaties kleiner worden aangezien alleen de primaire doelgroep geholpen wordt.

Samenvattend kan er gezegd worden dat de nationalisering van de woningcorporaties meer effect zal hebben op de werkwijze en het bestaan van de woningcorporaties dan de privatisering. Echter zal er bij beide varianten de omvang van de woningcorporaties veranderd worden. Er kan waargenomen worden dat de woningcorporaties flexibel kunnen optreden indien het ontwikkelde scenario zich voordoet. Dit zal ook het geval zijn bij de privatisering van de woningcorporatie. Bij de nationalisering van de woningcorporatie zal echter een andere organisatievorm gezocht moeten worden. De woningcorporatie zal niet meer flexibel kunnen omtreden vanwege de extra beperkingen.

## AANBEVELINGEN

Zoals al eerder genoemd is, is de flexibiliteit van de woningcorporaties onderzocht onder bepaalde voorwaarden. Deze voorwaarden hebben er ook voor gezocht dat dit onderzoek beperkt is en alleen toepasbaar op een specifiek deel van de woningcorporatie. Voor verder onderzoek is het raadzaam om deze beperking te onderzoeken en een sterkere conclusie te formuleren voor de woningcorporaties.

In dit onderzoek is alleen gebruikt gemaakt van de activiteit vastgoedontwikkeling. Vanuit de praktijk kan gezegd worden dat de keuze voor een bepaalde organisatievorm gedaan wordt door middel van criteria. De woningcorporaties nemen echter steeds het beheer en het onderhoud van de woningen mee in de beslissingen. Hierop selecteren de woningcorporaties ook de marktpartijen. Deze keuze kan ook invloed hebben op de keuze voor een bepaalde organisatievorm. Bij een traditionele aanbesteding en uitbestedingen is de woningcorporatie meestal ook verantwoordelijk voor het onderhoud, terwijl bij een samenwerkingsverband de marktpartij verantwoordelijk is voor het onderhoud. Voor een volgend onderzoek is het raadzaam om de relatie tussen de activiteit beheer en onderhoud van het vastgoed in relatie met vastgoedontwikkeling te onderzoeken. Hierdoor kan een sterkere conclusie geformuleerd worden over de keuze voor een bepaald organisatievorm. Dit is in dit onderzoek niet gedaan door gebrek aan tijd.

Ten tweede dient er onderzoek gedaan te worden naar het effect van schaalgrootte van de woningcorporaties op de organisatievorm. Vanuit de literatuurstudie en de interviews blijkt dat de schaalgrootte van de woningcorporaties ook effect heeft op de woningcorporaties. Echter, in de literatuur wordt alleen gesproken dat het voor een grote woningcorporatie interessant is om de ontwikkelingen zelf in de hand te hebben en dat een bepaalde schaalgrootte voor continuïteit zorgt. Voordat een uitspraak gedaan kan worden, dient dit in de praktijk bewezen te worden. Zo blijkt bij middelgrote woningcorporaties de continuïteit niet mogelijk te zijn.

Samenvattend kan gezegd worden dat de conclusie van dit onderzoek beperkt is tot alleen woningcorporaties tussen de 10.000 en de 25.000 verhuureenheden betreft de activiteit vastgoedontwikkeling. Deze conclusie zal in grote lijnen ook overeenkomen voor andere woningcorporaties, maar er dient eerst een onderzoek gedaan te worden voor dat bevestigd kan worden.

Het doel van het onderzoek was om te achterhalen op welke manier de woningcorporatie de activiteit vastgoedontwikkeling moet organiseren, zodat de woningcorporatie flexibel is met betrekking tot de toekomstige onzekerheid. Hierbij was het de bedoeling om een stappenplan op te zetten en dit stappenplan fictief te implementeren bij een andere woningcorporatie. Door deze implementatie zou het mogelijk zijn om het stappenplan te controleren op fouten en het eventueel aan te vullen.

Om dit stappenplan en het doel van het onderzoek te bereiken, is het onderzoek ingedeeld in twee delen, namelijk de literatuurstudie en het praktijkgedeelte. Door middel van een literatuurstudie was het mogelijk om meer verdieping te krijgen in woningcorporaties en de werkwijze ervan. Het praktijkgedeelte is onderzocht door middel van een semigestructureerd interview. Een semigestructureerd interview is een methode om data te verzamelen. Echter, de praktijk leert dat er veel tijd is verspild aan het maken van afspraken en het verwerken van de transcripten. Door de ligging van de woningcorporaties was het niet mogelijk om meerdere afspraken op een dag te hebben. Daarnaast hadden de vastgoedmanagers het druk en was het moeilijk om een geschikt moment te vinden. Tijdens het interview bleek het moeilijk te zijn om op bepaalde uitspraken door te vragen. De vragen waren vaak op volgorde gesteld en er is niet altijd doorgevraagd. Dit heeft ertoe geleid dat bepaalde punten niet belicht werden tijdens het interview, terwijl het wel een belangrijk punt was voor het onderzoek. Daarnaast waren er veel diverse antwoorden. Dit heeft geleid tot een tweede interview met de desbetreffende vastgoedmanagers om deze punten te verduidelijken en aspecten van andere interviews voor te leggen om zo de overeenkomsten en verschillen te verduidelijken. Hierdoor moesten er weer afspraken worden gemaakt met de vastgoedmanagers op verschillende dagen.

Deze onverwachte invloeden hebben geleid tot het niet volgen van de vooraf opgestelde planning. Daarnaast waren ook bepaalde externe privéfactoren van invloed die hebben geleid tot een vertraging in het onderzoek. Deze externe factoren waren gezondheidsproblemen na de P2 en de P4-periode. Hierdoor liep het onderzoek op sommige punten minder goed dan verwacht. Dit heeft geleid tot een minder uitgebreide literatuurstudie dan in eerste instantie de bedoeling was. Zoals in het hoofdstuk discussie is aangegeven zou een casestudy het onderzoek veel sterker en duidelijker gemaakt hebben. Vooral bij het houden van een interview was het duidelijk dat een casestudy handig zou zijn bij doorvragen. Vaak noemden de vastgoedmanagers bepaalde citaten waarbij achtergrondinformatie handig zou zijn. Dit was het geval bij het bespreken van de positieve en negatieve aspecten van commerciële ontwikkelingen.

Behalve deze beperkingen, is tijdens het onderzoek de keuze gemaakt om alleen te focussen op de vastgoedontwikkeling van de woningcorporaties en de andere activiteiten van de woningcorporaties niet mee te nemen in het onderzoek. Dit zou leiden tot een langere en niet haalbare afstudeerscriptie gezien de gegeven tijdsperiode. Deze twee activiteiten betreffen het verhuren van de woningen en het beheer ervan. Vooral het beheer van het vastgoed kan invloed hebben op de keuze van de woningcorporaties. Het is jammer dat dit aspect niet is meegenomen in het onderzoek. Indien er meer tijd beschikbaar zou zijn, dan zou dit zeker in het onderzoek meegenomen worden.

Een kritische en professionele houding zou tijdens het interview tot betere inhoudelijke data geleid hebben. Vooral het doorvragen naar bepaalde punten zou dit onderzoek sterker gemaakt hebben.



Daarnaast was er vooraf door de begeleiders duidelijk gemaakt dat het mogelijk is dat er geen directe relatie is tussen de ontwikkelde scenario en de organisatievormen van de woningcorporaties. Tijdens het interview werd duidelijk dat deze relatie niet direct zichtbaar is bij de woningcorporaties en dat de variabelen wel indirect effect hebben op de woningcorporatie en de organisatievorm. Dit zorgde in eerste instantie voor een demotiverende houding. Deze is echter veranderd naarmate het onderzoek vorderde en meer inzicht werd verkregen.

Samenvattend kan gezegd worden dat het een interessant onderwerp is om een onderzoek naar te doen. Daarnaast heeft dit onderzoek geleid tot veel leerprocessen.

- Aedes. (2013). *Op weg naar regisserend opdrachtgeverschap*. Den Haag: Aedes.
- Aedes. (2016a). Hoe ontwikkelt de woningvoorraad van woningcorporaties zich? Retrieved 19 Januari, 2017, from <http://aedes.nl/feiten-en-cijfers/woning/hoe-ontwikkelt-het-bezit-van-corporaties-zich/hoe-ontwikkelt-het-bezit-van-corporaties-zich.html>
- Aedes. (2016b). *Leidraad aanbesteden*. Den Haag: Aedes.
- Aedes. (2016c). *Van inzicht en vergelijking naar verder verbeteren. Rapportage Aedes-Benchmark 2016*.
- Aedes. (2016d). Zo werkt de verhuurdersheffing. Retrieved 09 Februari, 2017, from <https://www.aedes.nl/artikelen/financi-n/verhuurdersheffing/zo-werkt-de-verhuurdersheffing.html>
- Aedes. (2017). Hoe ontwikkelt de woningvoorraad van woningcorporaties zich? Retrieved 08 Februari, 2017, from <https://www.aedes.nl/agendas/2017/04/12-traditionele-bouw-contract-volgens-voorwaarden-uav-dnr.html>
- Beekers, W. (2010). *Hoe woningcorporatie ontworteld raakten: Woonbeleid in Nederland*.
- Boelhouwer, P., Elsinga, M., Gruis, V., Priemus, H., van der Schaar, J., & Thomsen, A. (2014). *Wonen 6.0: Over de toekomst van de sociale huisvesting in Nederland*. Delft: OTB - Onderzoek voor de gebouwde omgeving Faculteit Bouwkunde.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- CBS. (2017). Voorraad woningen; eigendom, type verhuurder, bewoning, regio. Retrieved 10 Mei, 2017, from <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=82900ned&D1=1,3-4&D2=0&D3=0&D4=a&HD=170519-1157&HDR=T&STB=G1,G2,G3&CHARTTYPE=1>
- Centraal Planbureau. (2015). *Macro Economische Verkenning 2016 Herstel houdt aan. Wereldeconomie onzeker*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Centraal Planbureau. (2016). *Macro Economische Verkenning 2017 Onzekere wereld. Overheidstekort neemt af*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Corporatie Gids. (2013). *Ketensamenwerking: kwestie van goed communiceren. Corporatie Gids*.
- Dorr, D. (2013). *De Nieuwe Woningcorporatie. Bouwstenen voor de inrichting van de organisatie*. Utrecht: Atrive.
- Dorr, D. (2017). Interview Daan Dorr (Atrive) (23 Februari 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Dreimüller, A., Gruis, V., & Snoeijs, C. (2013). *Regiecorporatie; naar doelmatige maatschappelijke verhuurder versie 2.0*.
- Dreimuller, A. P. (2008). *Veranderen is voor anderen : een onderzoek naar verandermanagement bij woningcorporaties = Change feels strange : a study of change management for housing corporations in the Netherlands*. Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.
- Duijster, W. (2017). Interview Wim Duijster (Woonwaard). In A. Asgharnia (Ed.).

- Gruis, V. (2007). *Bedrijfsstijlen van woningcorporaties*. Delft: TU Delft.
- Gruis, V. (2010). De corporatie als katalysator. *Building & Business*, 2(7).
- Gruis, V., & Van der Kuij, R. (2012). Financiering van woningcorporaties na de dubbele crisis.
- Hooft, D. (2017a). Interview Dennis Hooft (Pre Wonen) (7 Maart 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Hooft, D. (2017b). Interview Dennis Hooft (Pre Wonen) (15 Mei 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Hospers, G.-J. (2014). Policy Responses to Urban Shrinkage: From Growth Thinking to Civic Engagement. *European Planning Studies*, 22(7), 1507-1523.
- Idenburg, P. J., & Schweitzer, M. (2013). *Sociaal wonen 2030*. Schiedam: Scriptum.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties : samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Kluwer.
- Keizer, M. (2006). Aan- en uitbestedingsbeleid bij woningbouwcorporaties in Noord-Nederland. Deventer: Balance & Result.
- Kunst, E. (2017a). Interview Egbert Kunst (Groenwest) (1 Maart 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Kunst, E. (2017b). Interview Egbert Kunst (Groenwest) (11 Mei 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- KWH. (2015). Special. Corporaties & dienstverlening. Rotterdam.
- Lijzenga, J., & Boertien, D. (2016). *De rol van woningcorporaties op de woningmarkt - een WoON 2015-verkenning*. Arnhem: Companen.
- Lindgren, M., & Bandhold, H. (2009). *Scenario planning : the link between future and strategy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lupi, T., Wijga, M., & Desloover, F. (2016). Zeer kleine woningcorporaties en de nieuwe Woningwet. *Platform31*.
- Maas, W. (2017a). Interview Willem Maas (Stadlander) (6 Maart 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Maas, W. (2017b). Interview Willem Maas (Stadlander) (8 Mei 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Mentzer, J. T., & De Witt, W. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2013). Duurzame ketensamenwerking voor woningcorporaties. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015). Staat van de Woningmarkt *Jaarrapportage 2015*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2016). Socrates 2016 - Simulatie van de woningmarkt tot 2025 Delft: ABF Research.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2015). Meerwaarde door het benutten van expertise in de keten. Den Haag.
- Muller, C. (2016). De Futureproof Corporatie *White Paper: Hoe worden corporatie toekomstbestendig?* Oss: FM Consultants.

- Nederlandse Woonbond. (2015). *Nieuwe woningwet: Wat verandert er in de sociale huursector?* Amsterdam: Nederlandse Woonbond.
- Noordhuis, M. (2010). De corporatie van regisseur naar partner: Deloitte Real Estate Advisory.
- Oosthoek, J. (2017a). Interview Jeroen Oosthoek (Waterweg Wonen) (9 Mei 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Oosthoek, J. (2017b). Interview Jeroen Oosthoek (Waterweg Wonen) (22 Februari 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Pott, M. (2017a). Interview Michel Pott (Talis) (7 Maart 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Pott, M. (2017b). Interview Michel Pott (Talis) (8 Mei 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Rasenberg, F. (2011). *Professioneel aanbesteden. Transparantie, lagere kosten en meer kwaliteit.* Hilversum: Aedes.
- Rijksoverheid. (2015a). De Woningwet 2015 in vogelvlucht. Den Haag.
- Rijksoverheid. (2015b). Indeling gemeenten krimpregio's en anticipeerregio's.
- Rijksoverheid. (2016a). Cijfers over Wonen en Bouwen 2016. Den Haag.
- Rijksoverheid. (2016b). Wonen in beweging. De resultaten van het WoonOnderzoek Nederland 2015. Den Haag.
- Snuverink, H. M. (2006). Verzelfstandigingsproces bij woningcorporaties. *Quintis*.
- Van Bortel, G., & Heemskerk, M. (2011). *Hoe sterk zijn uw samenwerkingsketens? Onderzoek naar ketensamenwerking in de corporatiesector: KWH.*
- Van de Laak, H. (2017a). Interview Henk van de Laak (Thuis) (12 Mei 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Van de Laak, H. (2017b). Interview Henk van de Laak (Thuis) (15 Maart 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Van der Kuij, R. (2013). *Woningcorporaties en Vastgoedontwikkeling: Fit for Use?* Delft: TU Delft, Faculteit Bouwkunde, Afdeling Real Estate and Housing.
- Van der Kuij, R., Prins, J., & Van der Velde, H. (2012). *Lessen van Kristal. Vastgoedontwikkeling in corporatieland.*
- Van der Mast, I., & Folkers, E. (2012). *Op weg naar 2025. Over de toekomst van woningcorporaties.* Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Van Dijk, A. (2012). *De referentiearchitectuur voor Nederlandse woningcorporaties: Corporatie Referentie Architectuur (CORA).*
- Van Lith, R. (2017). Interview Roderik van Lith (Trivire) (6 Maart 2017). In A. Asgharnia (Ed.).
- Van Sante, M. (2015). Meer geld vrijmaken voor kerntaak corporaties.: ING.
- Van Vliet, R. (2014). Ver van huis *Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties* Den Haag: Tweede Kamer.
- Vark, J. B. W. v. (2016). *De woningcorporatie in een nieuwe werkelijkheid. Van regels tot uitvoering.* Amsterdam: Berghauser Pont Publishing.

- Veenstra, J., Allers, M. A., & Koolma, H. M. (2014). Schaalparadox bij woningcorporaties. *Economisch Statistische Berichten*, 99(4683), 250-253.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2015). Inzicht in financiële situatie van woningcorporaties.
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*.
- Vrijhoef, R., Kuhlmann, M., Kuijpers, P., Lange, P. d., Klauw, M. v. d., & Visscher. (2013). *Op weg naar de goede vraag*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Wamelink, J. W. F., Geraedts, R. P., Hobma, F. A. M., Lousberg, L. H. M. J., & Jong, P. D. (2009). Inleiding bouwmanagement.
- WSW. (2010). *Trendanalyse Woningcorporaties 2007-2014*. Hilversum: Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).
- WSW. (2013). *Trendanalyse Woningcorporaties 2013-2017*. Hilversum: Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).
- WSW. (2015). *Tendrapportage Woningcorporaties 2015*. Hilversum: Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).
- WSW. (2016). *Onderdelen herstelplan en herstructureringsplan*. Hilversum: Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).
- Zijlstra, S. (2011). *Klantgestuurd voorraadbeleid en empowerment over Te Woon en andere initiatieven van woningcorporaties*. Delft: TU Delft, Faculteit Bouwkunde, Afdeling Real Estate and Housing.

**Bijlage A: Interview opzet**

**Bijlage B: Assenstelsel scenario**

**Bijlage C: Interview uitwerking**

**Bijlage D: Stelling opzet**

**Bijlage E: Stelling uitwerking**

## BIJLAGE A: INTERVIEW

Allereerst wil ik u hartelijk danken voor uw deelname aan dit onderzoek. Ik ben momenteel bezig met mijn afstuderen aan het Technische Universiteit in Delft. Het onderzoek gaat over de flexibiliteit van de woningcorporaties door middel van scenarioplanning. Hierbij staan de drie activiteiten van een woningcorporatie centraal, namelijk het ontwikkelen, het verhuren en het beheren van woningen. Het doel van dit interview is om te onderzoeken in welke organisatorische structuur de woningcorporatie de verschillende activiteiten uitvoert in de verschillende scenario's en of er een samenhang tussen deze scenario's is.

Dit interview zal bestaan uit vijf delen. Het eerste gedeelte zal bestaan uit een samenvatting over het ontwikkelde scenario en de mogelijke organisatorische structuur. Het tweede gedeelte zal bestaan uit een paar algemene vragen over de woningcorporatie. In het gedeelte daarna zullen een paar vragen gesteld worden over de huidige situatie van woningcorporaties en het toekomstige scenario. Het doel is om te onderzoeken in welke organisatievorm de woningcorporatie momenteel en in de toekomst de drie activiteiten zou uitvoeren. Per activiteit zullen er een paar vragen gesteld worden over de organisatievorm van de activiteiten in diverse scenario's.

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben, dan hoor ik het graag.

Nogmaals hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,  
Arash Asgharnia

## Samenvatting:

Sinds het ontstaan zijn er tot nu toe veel veranderingen geweest voor de woningcorporaties, en er zullen in de toekomst meer veranderingen aankomen. Deze toekomstige veranderingen zijn door middel van scenarioplanning in kaart gebracht door gebruik te maken van trends. Hierbij is gebleken dat de politieke invloed en de economische veranderingen de meeste impact hebben op de woningcorporaties. Deze twee variabelen kunnen veel effect hebben op de manier waarop een woningcorporatie de activiteit vastgoedontwikkeling uitvoert. De hoofdvraag luidt dan ook als volgt: *'Op welke manier moeten woningcorporaties de activiteit vastgoedontwikkeling nu organiseren, zodat ze kunnen anticiperen op de veranderingen in de toekomst?'*

De eerste variabele is de economische ontwikkeling in Nederland. Hierbij is ervoor gekozen, dat wanneer het met de Nederlandse economie goed gaat, dat dit vertaalt kan worden naar minder vraag naar sociale woningen en *vice versa*. Deze vermindering zorgt ervoor dat het inkomen van de woningcorporatie ook zal dalen en dat er een overschot zal zijn aan sociale woningen.

De tweede variabele is de politieke invloed op de woningcorporaties. Bij veel invloed van de overheid heeft de overheid een groot werkterrein van de woningcorporatie overgenomen door middel van zeggenschap. De overheid bepaalt voor de woningcorporatie hoeveel geld per woning geïnvesteerd mag worden en hoeveel van de winst dient overgedragen te worden aan de overheid door middel van een verhuurheffing. Dit betekent wel dat de overheid garantstaat voor de leningen die de woningcorporatie neemt en dus ook indirect het risico van de woningcorporatie. Van andere kant, indien er minder overheidsbemoedening is, zullen er minder regels zijn voor de woningcorporaties en meer vrijheid. Hierdoor kunnen de woningcorporaties zich nu ook focussen op het commercieel gebied, maar dit betekent wel dat ze voor leningen op de markt moeten steunen en dat de overheid niet meer garantstaat voor de leningen. Deze twee variabelen kunnen leiden tot vier verschillende scenario's, zoals het weergegeven is in fig. 1. In het eerste scenario zal er een overvloed aan sociale woningen zijn, terwijl de vraag gering is. Door de overheid is bepaald dat woningcorporaties de huidige woningen gaan renoveren en de winst gaan delen met de overheid door middel van verhuurheffing. In dit scenario kan de woningcorporatie gezien worden als een uitvoerder van de overheidsplannen. In het tweede scenario is er nog steeds een goede economische vooruitgang, maar is er minder invloed vanuit de overheid. Hierdoor zal de woningcorporatie zich ook focussen op commercieel gebied en niet alleen woningen gaan bouwen. In dit scenario kan de woningcorporatie gezien worden als een belegger. In het derde scenario zal de woningcorporatie ook een uitvoerder zijn, doordat de regels bepaald worden door de overheid. Echter, de winst dient nu gedeeld te worden met de overheid en de rest dient gelijk geïnvesteerd worden in nieuwe woningen. In het laatste scenario zal er geen invloed zijn van de overheid, maar door de grote risico's durven niet alle woningcorporaties te investeren. Hierdoor staat de vastgoedontwikkeling voor het merendeel stil.

Deze scenario's zullen niet alleen gevolgen hebben voor de vastgoedvoorraad en de activiteit vastgoedontwikkeling, maar ook voor de organisatiestructuur van de woningcorporaties. De woningcorporaties kunnen keuzes maken om de regie zelf in handen te nemen en zaken zelf te doen, samen te werken met andere partijen of de activiteit in het geheel uit te besteden. Zelfuitvoering kan gezien worden als het bouwen op een traditionele manier. Hierbij zal de woningcorporatie zorgen voor het ontwerp en deze aanbesteden aan een aannemer voor een goed prijs-kwaliteitverhouding. Bij samenwerken zal de woningcorporatie op zoek gaan naar nieuwe partners, zoals in een ketensamenwerking gedaan wordt. Bij uitbesteden zal de activiteit vastgoedontwikkeling overdragen worden aan een marktpartij, waarbij de marktpartij tegen een vergoeding de taken op zich neemt.

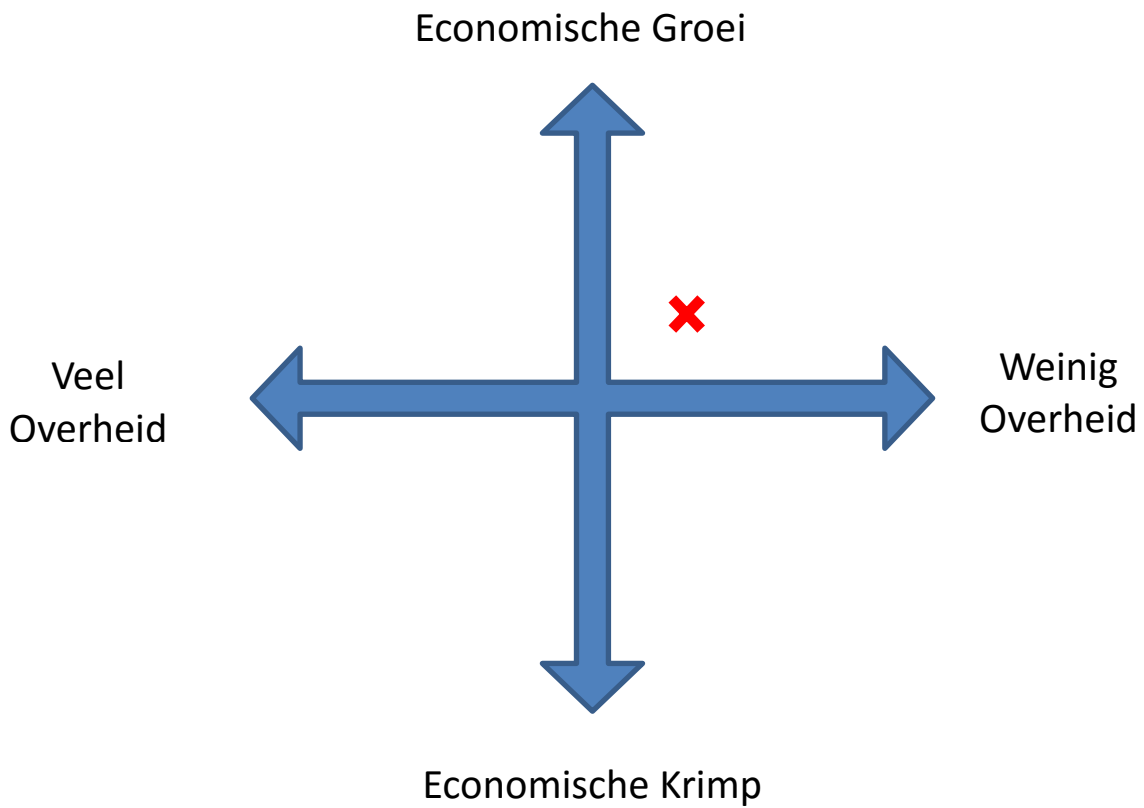


## Vragen

- 1) In welk scenario bevindt de woningcorporatie zich momenteel? En waarom?
- 2) Op welke manier van organisatievorm wordt de activiteit vastgoedontwikkeling momenteel uitgevoerd?
- 3) Welke motief is er om deze activiteit op deze manier van organisatievorm uit te voeren?
- 4) Welke manier van organisatievorm zou het best passen indien deze activiteit uitgevoerd zou moeten worden in **scenario 1**?
- 5) Welke motief is er om deze activiteit op deze manier van organisatievorm uit te voeren?
- 6) Welke manier van organisatievorm zou het best passen indien deze activiteit uitgevoerd zou moeten worden in **scenario 2**?
- 7) Welke motief is er om deze activiteit op deze manier van organisatievorm uit te voeren?
- 8) Welke manier van organisatievorm zou het best passen indien deze activiteit uitgevoerd zou moeten worden in **scenario 3**?
- 9) Welke motief is er om deze activiteit op deze manier van organisatievorm uit te voeren?
- 10) Welke manier van organisatievorm zou het best passen indien deze activiteit uitgevoerd zou moeten worden in **scenario 4**?
- 11) Welke motief is er om deze activiteit op deze manier van organisatievorm uit te voeren?
- 12) Indien de woningcorporatie flexibel wil werken binnen deze vier scenario's, welke manier van organisatievorm zou het best passen?
- 13) Welke motief is er om deze activiteit op deze manier van organisatievorm uit te voeren?

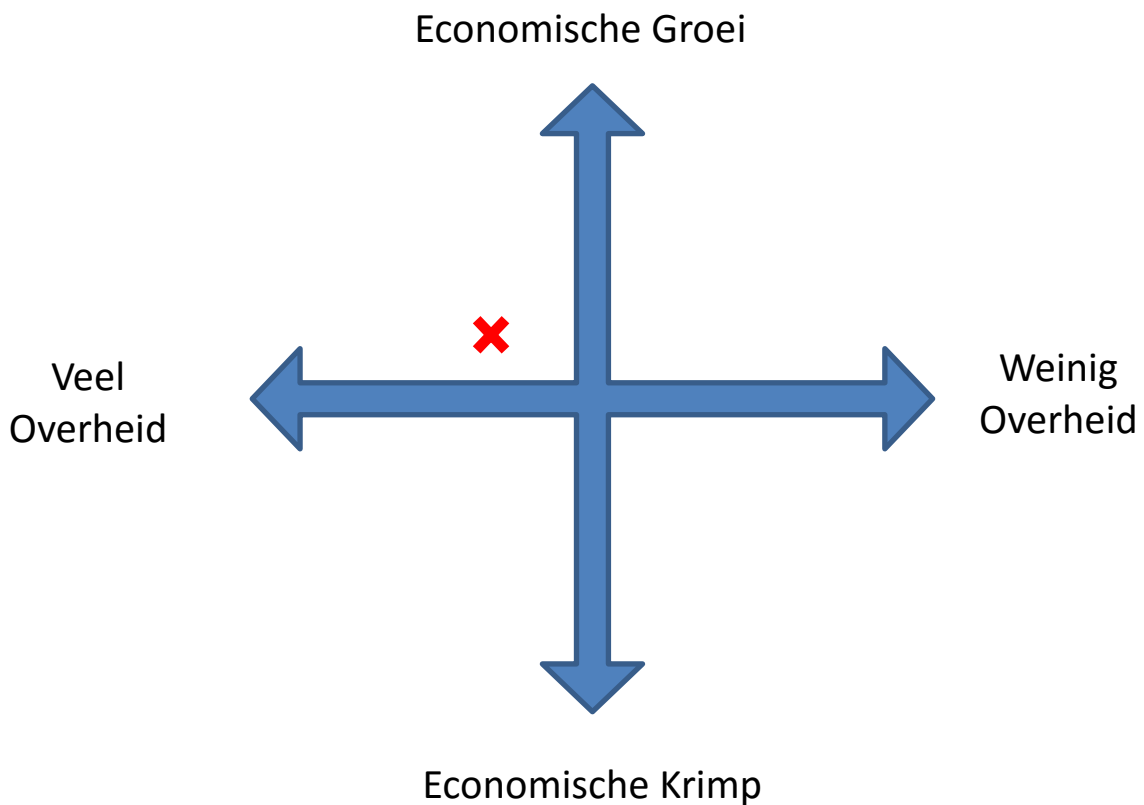


**Naam:** Dennis Hooft  
**Woningcorporatie:** Pre Wonen

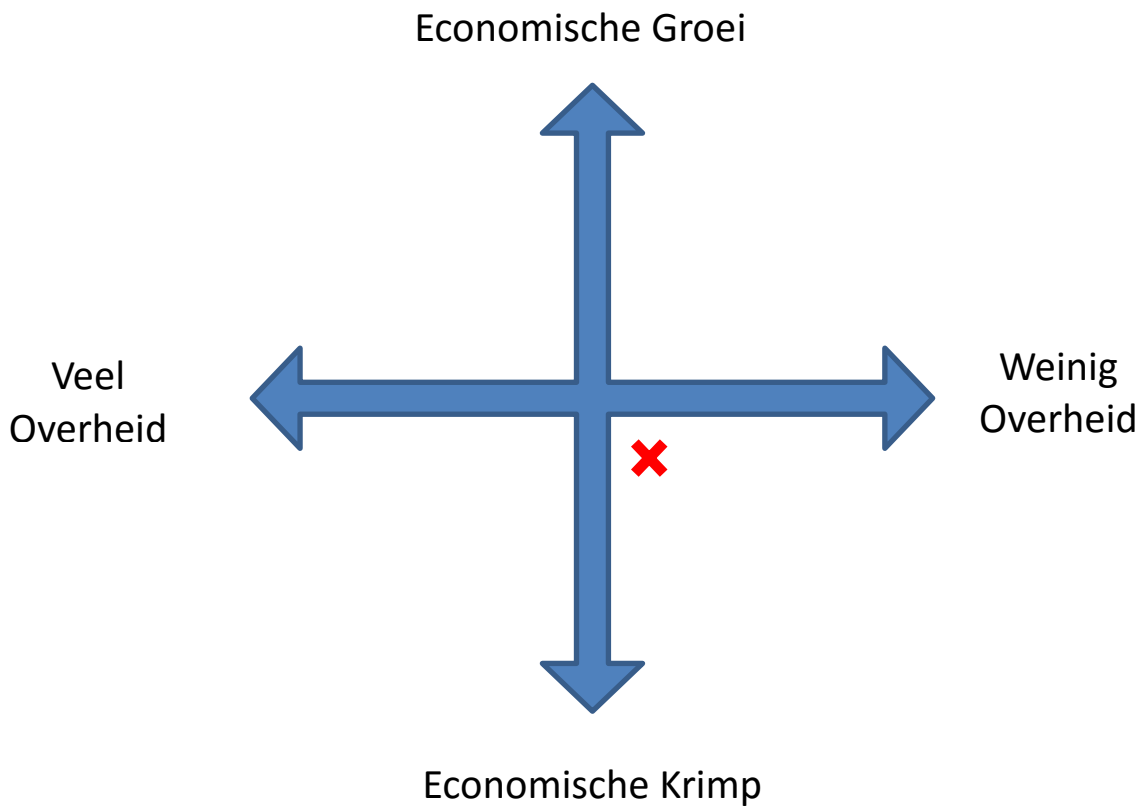


Huidig

Toekomst

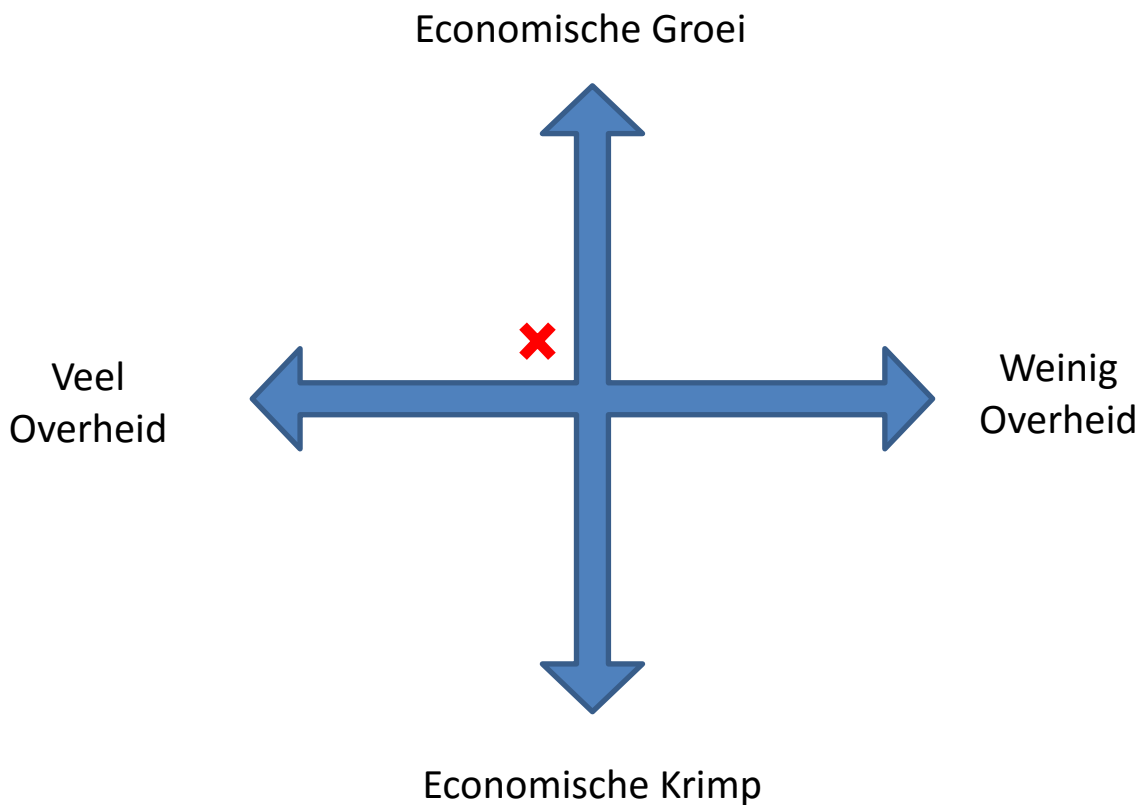


**Naam:** Egbert Kunst  
**Woningcorporatie:** Groenwest

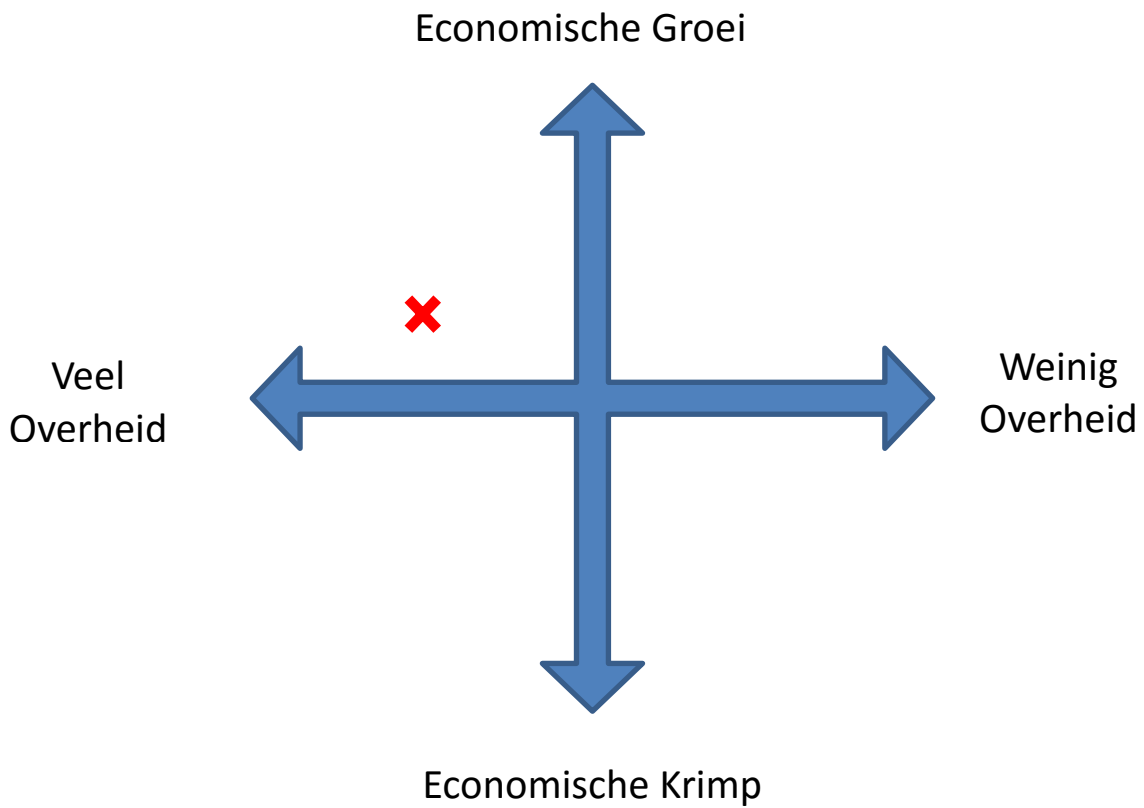


Huidig

Toekomst

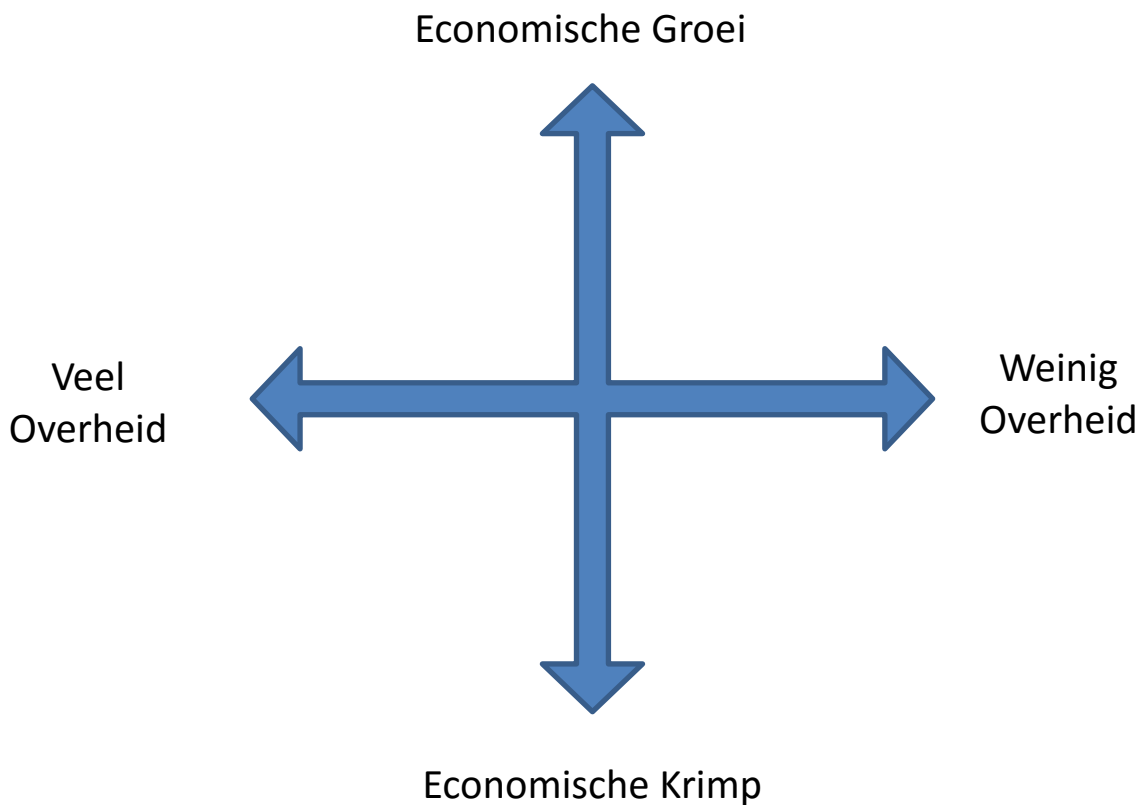


**Naam:** Henk van de Laak  
**Woningcorporatie:** Thuis

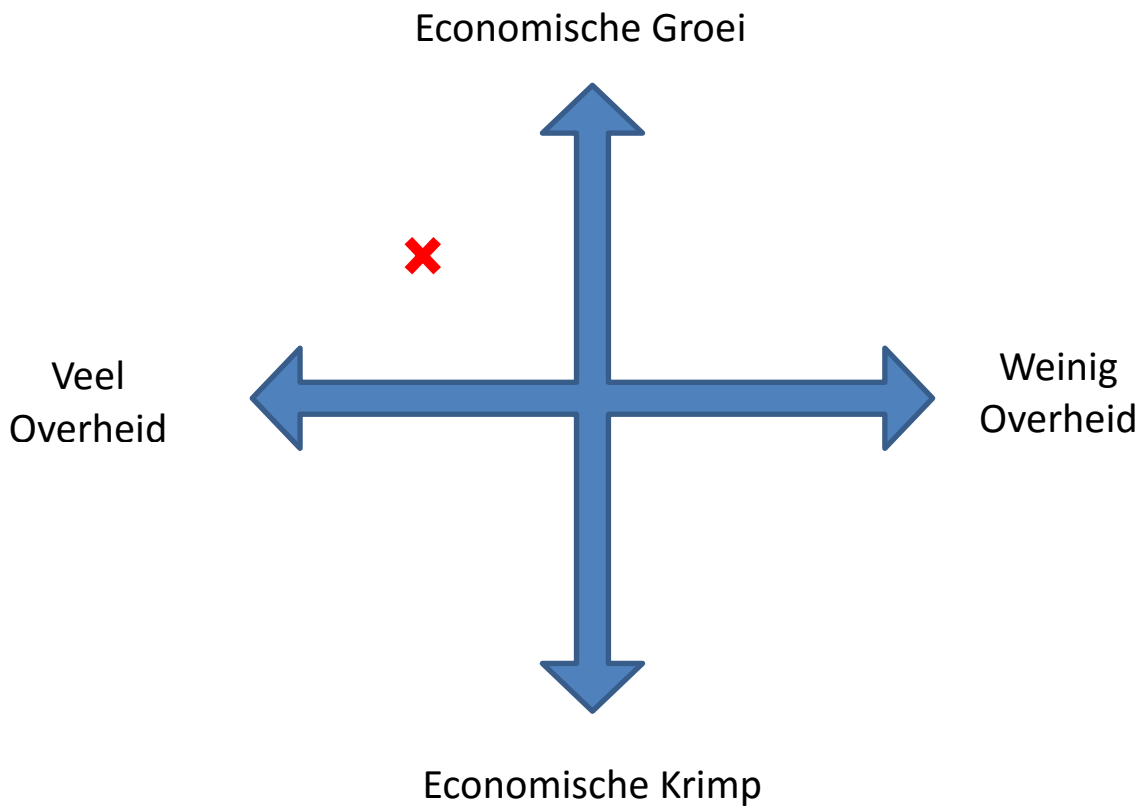


Huidig

Toekomst

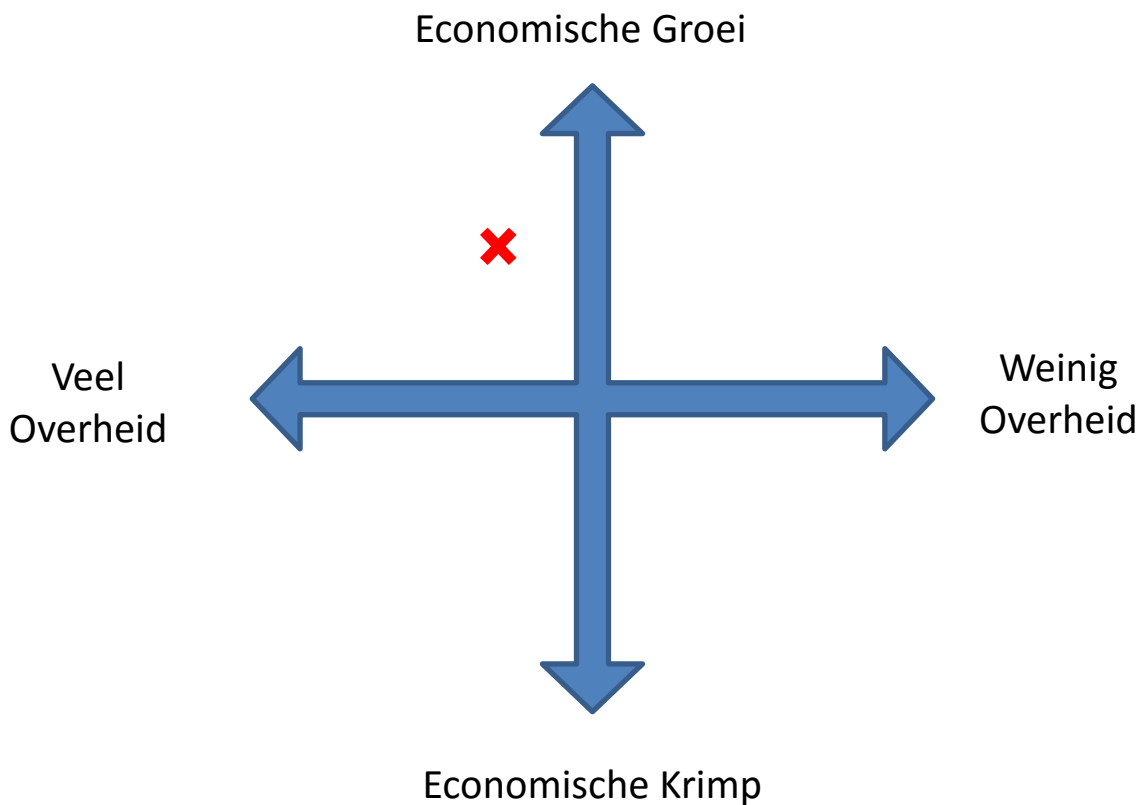


**Naam:** Jeroen Oosthoek  
**Woningcorporatie:** Waterweg Wonen

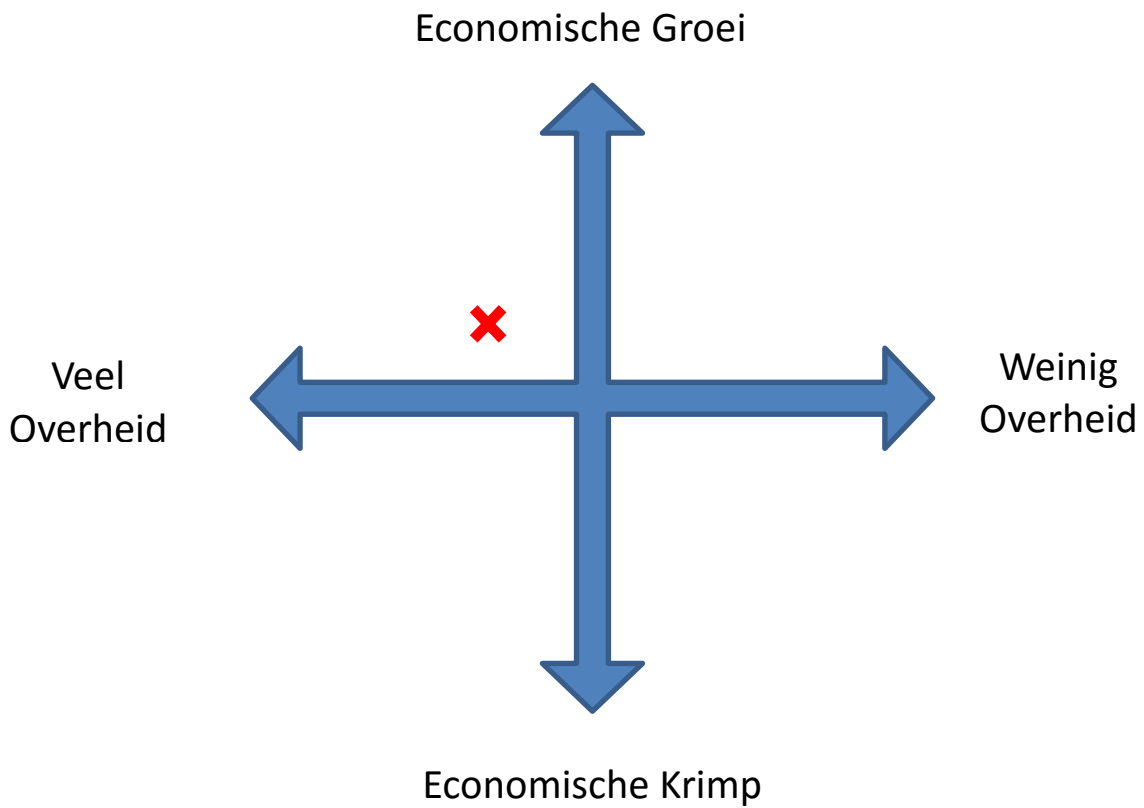


Huidig

Toekomst

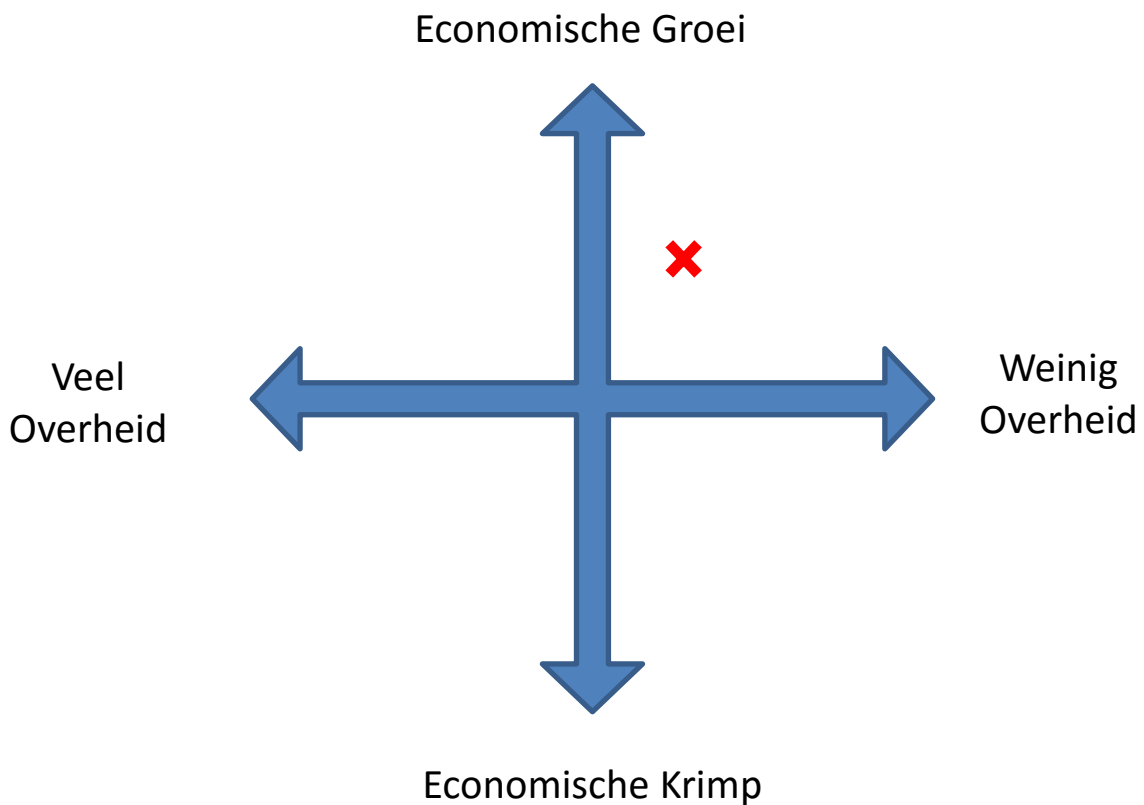


**Naam:** Michel Pott  
**Woningcorporatie:** Talis

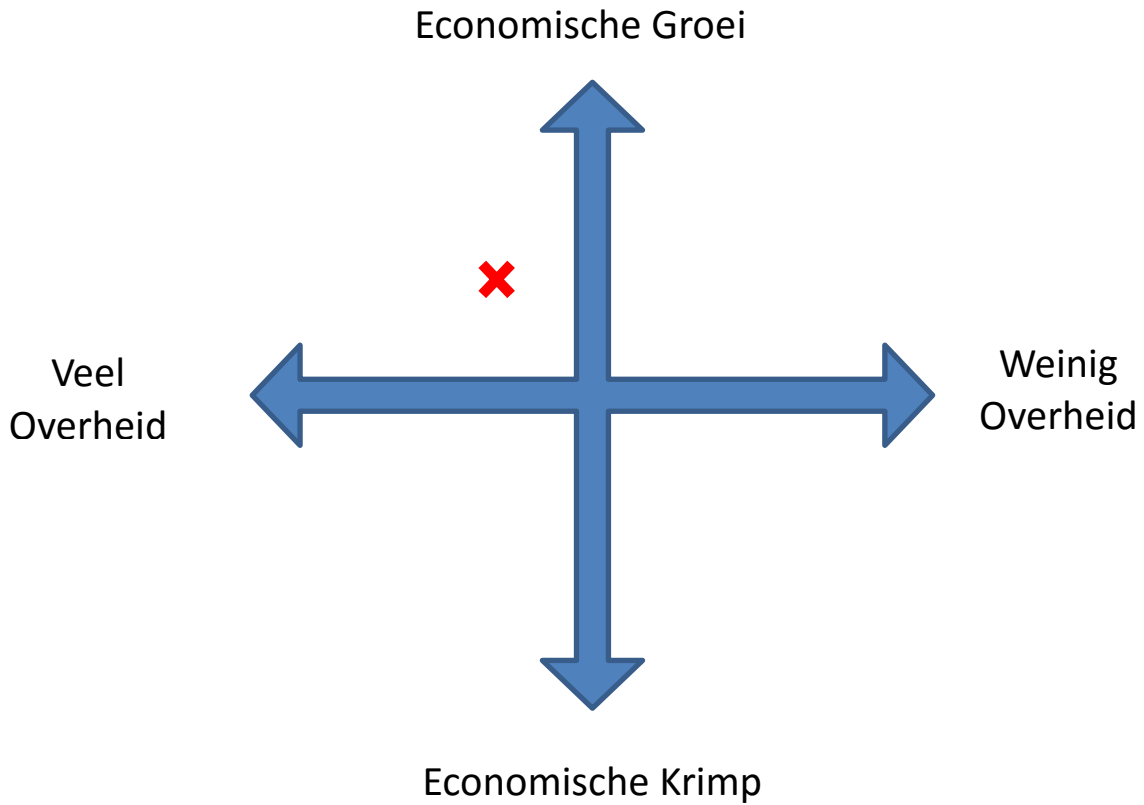


Huidig

Toekomst

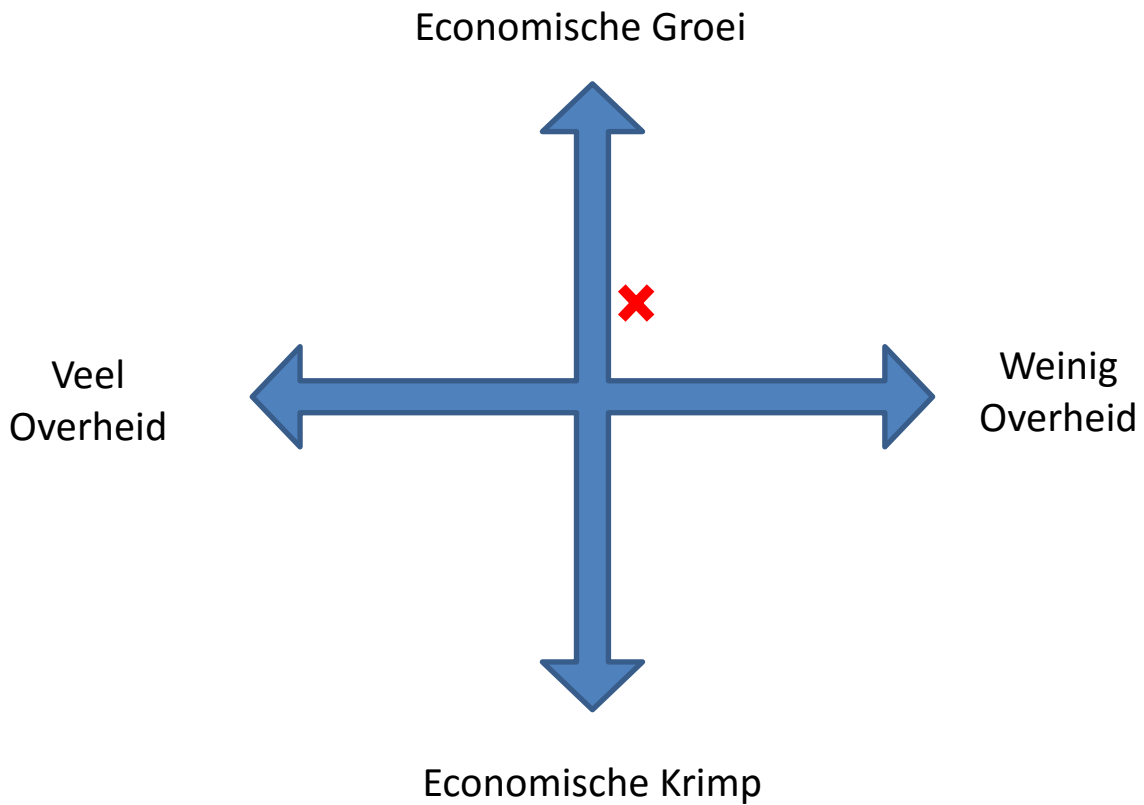


**Naam:** Roderik van Lith  
**Woningcorporatie:** Trivire



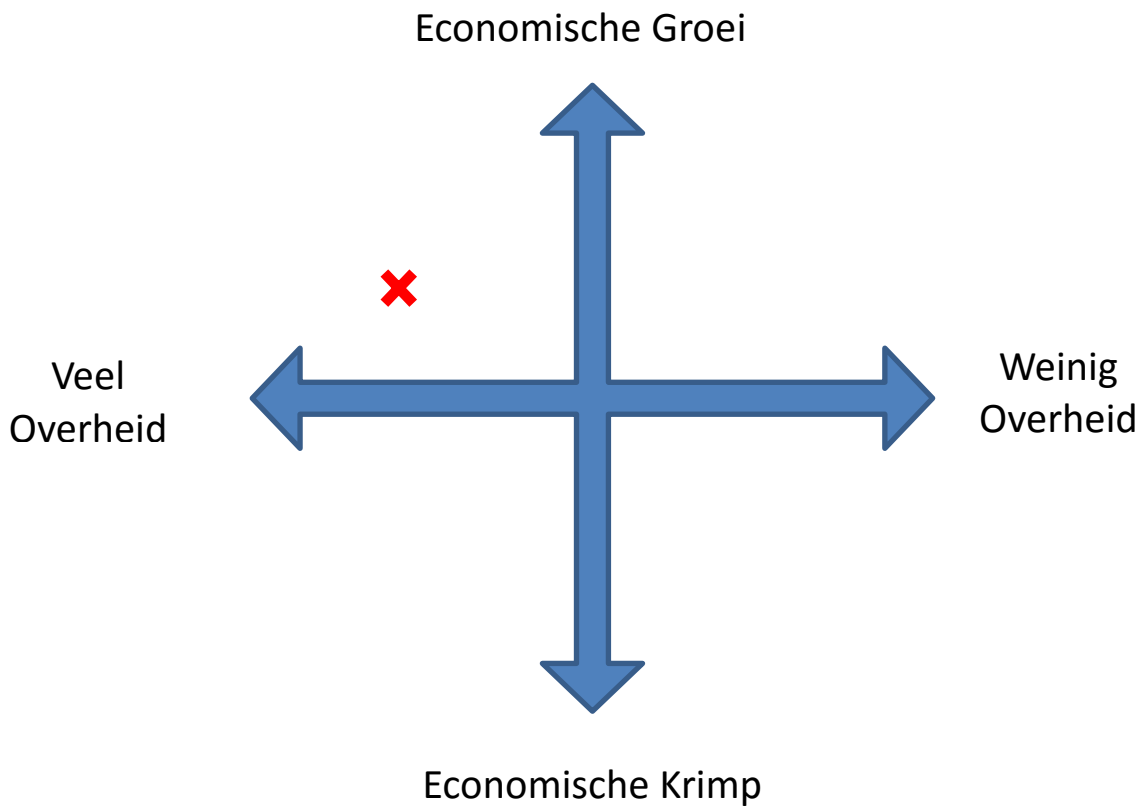
Huidig

Toekomst



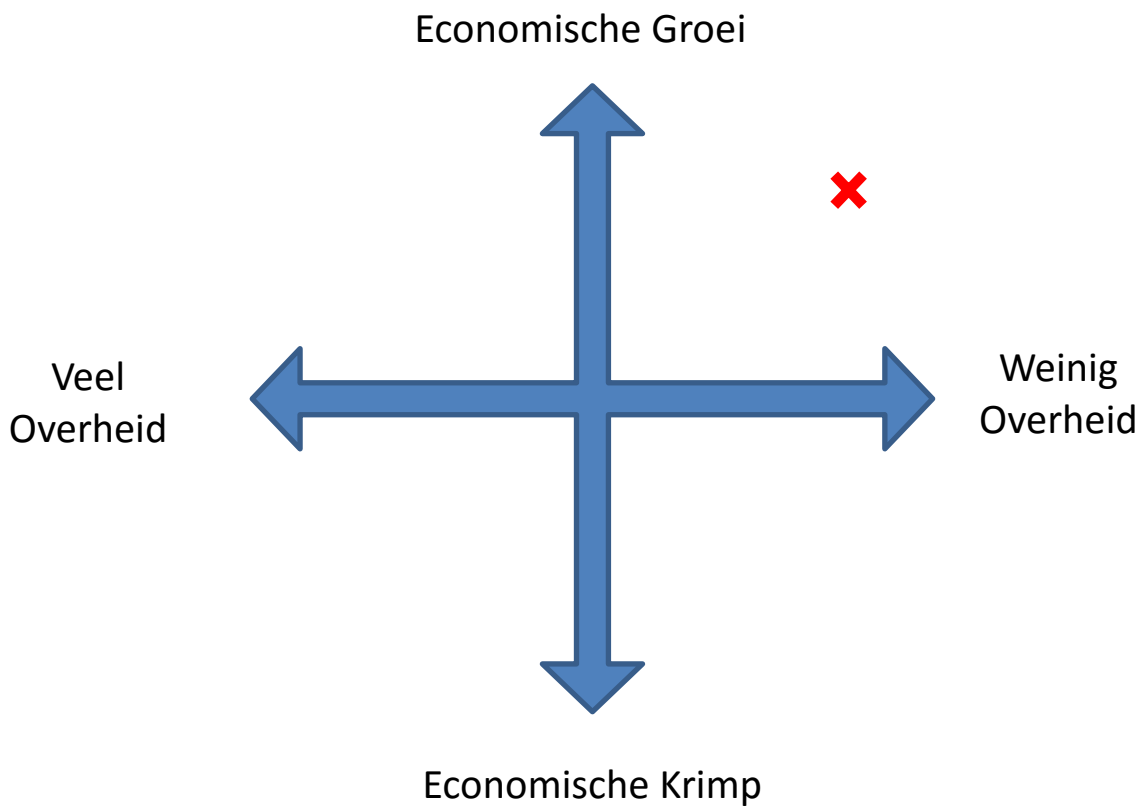


**Naam:** Willem Maas  
**Woningcorporatie:** Stadlander

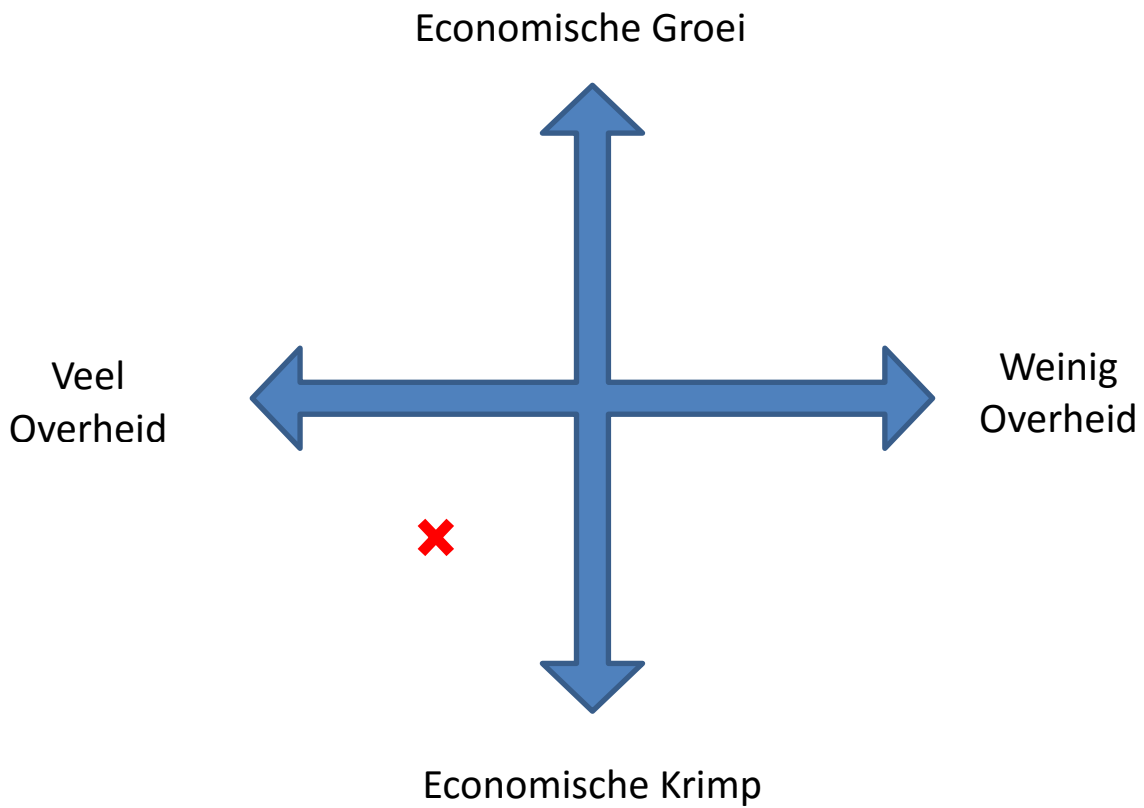


Huidig

Toekomst

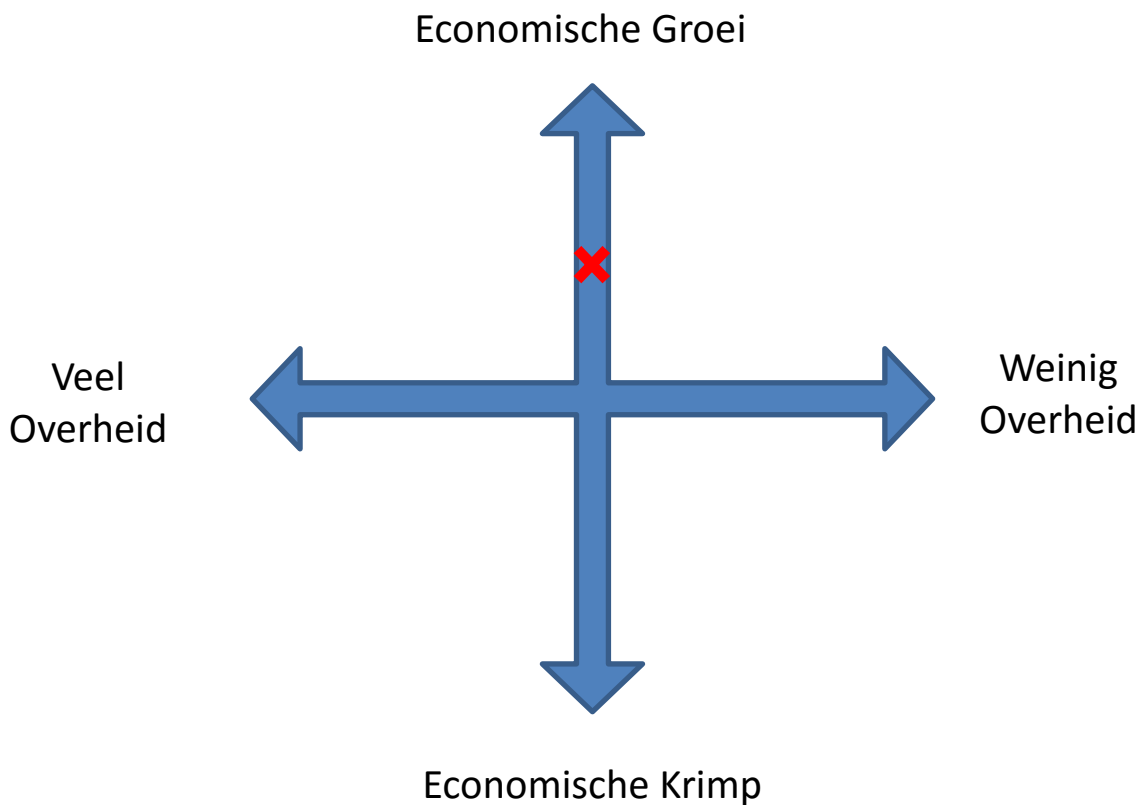


**Naam:** Wim Duijster  
**Woningcorporatie:** Woonwaard



Huidig

Toekomst



## BIJLAGE C1: INTERVIEW UITWERKING: DAAN DOOR (ATRIVE)

Volgens Daan Dorr kan het tweede scenario gekenmerkt worden als 10 jaar geleden waarbij de woningcorporaties veel actief bezig waren met commercieel vastgoed en juist projectontwikkelaars binnen haalden van commercieel bedrijven. Dit heeft niets te maken met dat de woningcorporaties meer winst (rendement) wil maken, maar juist met het ego van de directeuren. Het kunnen aantonen van "kijk dit heb ik neergezet". Van andere kant gebruiken de woningcorporatie de bereddering van om commercieel vastgoed te ontwikkelen, zodat het geld geïnvesteerd kan worden in sociaal woningen. Echter hebben ze vaak de risico's niet in zicht. Toen de economie keerde en het ging slechter is er heel veel afgeschreven en zijn er heel veel dingen verkeerd gegaan. Veel woningcorporaties hebben veel geld verloren door de risico's die ze niet zagen. Kijken naar SS Rotterdam kan het heel goed imago zijn voor de wijk en de leefbaarheid, maar het brengt ook onnodige risico's mee. Dus van ene kant geld verdienen met dure woningen om ze dan investeren in sociaal woningen en van andere kant zorgen dat er meer beweging is in de woningmarkt. Indien er dure woningen beschikbaar zijn, zullen mensen verhuizen die het aankunnen (scheefwoners) en zal meer sociaal woningen vrijkomen voor mensen die nodig hebben. Dit hoeft niet te betekenen dat de woningcorporaties het zelf moeten doen om het oplossen. Indien een woningcorporaties toch besluit om zelf te doen moet de woningcorporaties wel de projectontwikkelaar en projectleider in huis hebben en niet huren van andere bedrijven. Dit heeft te maken dat de projectontwikkelaar en projectleider met het idee kan overstappen naar een ander bedrijf.

Op gebied van projectontwikkeling is er eigenlijk geen samenwerking tussen de woningcorporaties en de aannemer. De samenwerking zit meer in de realisatie van de woningen. Meeste aannemers hebben nu binnen het bedrijf ook een ontwikkeling afdeling. Hierdoor vragen de woningcorporaties aan de aannemers kom met een ontwikkelingsplan. Hierbij moeten de samenwerkende partijen hun informatie, kennis en gegevens delen. Dit kan gezien worden als een ketensamenwerking. Ketensamenwerking is dat je vaste partners hebt en dat je de laatste fase van de ontwikkeling samendoen. Dit soort samenwerking vraagt een hoge transparantie en eerlijkheid.

Indien het meer over een opdrachtgever en opdrachtnemers relatie is, dan kan je spreken over een uitbesteding. Hierbij hoeft de woningcorporatie vooraf geen informatie geven aan de aannemer. Veel woningcorporaties voor uitbesteden omdat ze de kennis, de expertise en de professionaliteit niet in huis hebben. De projectontwikkelaars binnen een woningcorporaties worden weinig uitgedaagd door de markt. Indien je door vraagt bij de woningcorporaties zal de uiteindelijke criteria zijn dat ze niet goed genoeg zelf kunnen doen. Indien de woningcorporaties het zelf moet doen dan moet de organisatiecultuur helemaal veranderen en moet er een omslag zijn en veel bijgeleerd worden. Door de afwegingen is het beste dan om het uitbesteden. Anders moet er een reorganisatie komen en indien deze twee afwegingen naaste elkaar staan is de keuze snel gemaakt. Daarnaast moet de woningcorporatie wel een professioneel opdrachtgeverschap zijn. Dus je moet binnen de woningcorporaties wel iemand in huis hebben die de kennis heeft van wat die uitbestede, vooral technisch en marktkennis. Daarnaast zijn er veel capaciteit problemen. Er zijn weinig mensen die echt technisch ervan afweten. De woningcorporaties kan dan twee dingen doen, namelijk in huis houden of laten uitbesteden. Expertise zal dalen bij zelf doen omdat de projectontwikkelaar "weg" blijven van hun vak en markt.

Op de vraag of een woningcorporatie in toekomst zal zijn die de vastgoedontwikkeling nog zelf zal uitvoeren indien de expertise in huis heeft, beantwoord Daan dat bij de grote woningcorporaties, zoals Ymere, al een deel van de ontwikkeling uitbesteed worden en een deel nog steeds zelf gedaan. Dit is een bedrijfseconomisch argument. Dit kan gezien worden als een flexibel schil. Dit heeft te maken indien de markt instort dan hoeft de woningcorporatie niet zoveel mensen te ontslaan.

Een andere criteria wat in het interview voortkwam is het criteria kwaliteit. Hierbij is kwaliteit een moeilijk meetbaar variabel. Echter dient in het onderzoek gebruikt gemaakt moeten worden van project kwaliteit en niet de bouw kwaliteit, volgens Daan Dorr. Hierbij moet er gekeken worden of de eisen van de woningcorporatie (marktanalyse) overheen komt met het project. Het kan zijn dat de kwaliteit van het gebouw juist heel goed is, maar dat er leegstand is. Kwaliteit is dus in welke mate klopt de realisatie met de prognose (vraag & aanbod).

Daan veronderstelt dat er een relatie is tussen het scenario en de organisatiestructuur binnen een woningcorporatie. Echter kan het zijn dat het juist om schaalgrote van project gaat. Hoe meer je van een activiteit gaat doen, hoe meer je na kan denken over of de woningcorporatie het zelf moet doen. De vraag is of er een relatie is te vinden tussen het ontwikkelde scenario en de inrichting van projectontwikkeling.

**Huidig:**

De meeste woningcorporaties hebben/hadden een ontwikkeling afdeling, maar geen bouw of sloop afdeling. Dus wat je zag dat de woningcorporatie de opdracht gaven om bepaald complex te slopen, daarna ontwikkelde de woningcorporatie een plan en dat plan werd uitgevoerd door een marktpartij (traditioneel). Echter is er nu een verschuiving te zien van traditioneel naar Design & Build. Wanneer Pre Wonen een plan ontwikkelde met een architect en dat plan ging aanbesteden aan de marktpartij zou het bedrag in alle gevallen hoger zijn dan het gestelde budget. De marktpartijen hebben meer technische kennis en kunnen binnen het budget gaan ontwikkelen. Hierdoor leggen Pre Wonen nu de verantwoordelijkheid bij de marktpartijen, maar zal wel vooraf de eisen kenbaar maken, maar nu zal de marktpartijen het over nemen en hierdoor is de ontwikkelingsperiode korter geworden. De marktpartijen weten door de hoge expertise waar de efficiëntie ligt. Uit het interview blijkt dat de expertise, kosten en risicoverdeling de belangrijke criteria zijn voor een samenwerking. Echter ligt de nadruk op expertise en kosten. Hierdoor zal het risico automatisch aan de marktpartij gegeven worden. Echter dient deze samenwerking wel in eerlijkheid en transparantie met gedaan moeten worden. Helaas zal de aannemer altijd een eigen belang erbij hebben.

**Toekomst:**

Volgens Dennis gaat de woningcorporatie van de toekomst meer een regisserende woningcorporatie worden in scenario 1, waarbij de woningen uit een folder van de aannemer gekozen kan worden. Hierbij zal de woningcorporatie gaan standaardiseren en samenwerken met andere woningcorporaties om goedkoper in te kopen. Indien de woningcorporaties meer vrijheid krijgen (scenario 2) zal de woningcorporaties ook op commercieel gaan focussen, vooral in aandacht wijken waar veel problemen zijn. Dit gebeurt nu ook waarbij in een gebied sociaal en koop gemixt zijn, echter ontwikkeld de marktpartij het op eigen risico en wij kopen de sociale woningen weer in. Hierbij is Pre Wonen alleen bezig met het opstellen van de randvoorwaarden voor de marktpartij en het aanvragen van vergunning bij de gemeente, zodat er minder risico is voor de marktpartij en dus ook een hoger bod op de grondprijs. Van andere kant wanneer er juist geen vraag is voor koopwoningen (scenario 4), dan kan de woningcorporatie het beste wachten tot een betere tijden zodat de grondprijs stijgt of alleen investeren op sociale woningen, aangezien de vraag hoog is. Dit scenario brengt juist voordeel op voor de woningcorporaties, want de marktpartijen hebben op dat moment stil en zullen voor een scherpe prijs voor ons gaan bouwen. Indien de overheid meer gaat bemoeien (scenario 3) zal Pre Wonen de maatschappelijke taak op zich nemen en blijven ontwikkelen voor de doelgroep. Van de overheid kan er meer aangestuurd worden over de soorten woningen met bepaalde oppervlakte. De woningcorporaties hebben nu nog de vrijheid, maar deze vrijheid kan in beperkt worden. De verhuurheffing kan worden opgegeven, maar dan wel investeren in andere punten zoals de duurzaamheid.

De trend voor de woningcorporatie op gebied van organisatiestructuur zal in de toekomst meer liggen op het uitbesteden van ontwikkeling aan de marktpartijen. Echter dienen er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over planning bij turn-key woningen, vooral als sociale woningen een onderdeel zijn van de koopwoningen. Het kan voorkomen dat de sociale woningen later opgeleverd worden dan de koopwoningen. Van andere kant is de vraag in hoeverre kan alles uitbesteed worden. Zal bij een sloop-nieuwbouw ontwikkeling door de marktpartij de inwoners van huidige woningen eruit

gezet worden of moet Pre Wonen te taak op zich nemen en leeg grond beschikbaar stellen? Volgens Dennis heeft het met de filosofie (cultuur) van het bedrijf te maken. Daarnaast is keuze maken van een organisatiestructuur ook een project en situatie gebonden. Wanneer binnen de woningcorporaties geen ontwikkelaar is, dan is de woningcorporatie verplicht tot samenwerken/uitbesteden van de taak.

***Flexibiliteit:***

De woningcorporatie Pre Wonen is bezig om flexibel te zijn door middel van procesgericht sturen. Hierbij worden de processen van initiatief tot oplevering samengevoegd waar het mogelijk is. Voorheen was een team van ontwikkelaar, een team van projectleider en team van verplaatsing van de inwoners, maar momenteel is er mogelijk om met het team alles te organiseren. Veel van deze disciplines kan ingehuurd worden en afscheid van genomen worden indien het nodig is. Hierdoor is er geen architect meer nodig binnen het Pre Wonen en zal de marktpartij de taak van architect op zich nemen. Verder is Pre Wonen bezig met continuïteit van vastgoedsturing en vastgoedverbetering. Bij vastgoedsturing gebeurde vroeger weleens dat op bepaalde momenten veel vastgoed werden ontwikkeld en op bepaalde periode juist minder. Hierdoor brengen ze stabiliteit binnen de organisatie en kunnen Pre Wonen gemakkelijker mensen aansturen en niet veel inhuren. Echter kan er altijd gebeurtenissen gebeuren waarbij Pre Wonen geen indicatie had en daarom is een klein gedeelte van het team ingehuurd als flexwerken. Hierdoor heeft Pre Wonen een vast team en een flexibele schil eromheen. Het kan in ergste gevallen dat iedereen ingehuurd is en dat de woningcorporaties eenmansbedrijf wordt, maar hierbij zal de kennis verloren gaan en zal er geen expertise opgebouwd worden. Dit heeft te maken dat de ZZP en flexwerkers eerder de keuze maken om bij een bedrijf weg te gaan en bij ander bedrijf aansluiten met betere omstandigheden. Daarnaast kan door middel van flexwerken zorgen dat er meer flexibiliteit oplevert, maar dat de effectiviteit binnen de woningcorporatie verloren gaat. Pre Wonen heeft er gekozen om te investeren in team en juist vast personeel te hebben zodat expertise opgebouwd kan worden, maar in drukke tijden zal flexpersoneel ingehuurd worden. Bij vastgoedverbetering probeert Pre Wonen om oude woningen te renoveren maar op een langere termijn in plaats van dat alle woningen op een moment moeten worden gerenoveerd.

**Huidig:**

De woningcorporatie Groenwest is momenteel nog zoekend, maar door middel van een samenwerking met partners ontwikkelen Groenwest nu woningen. Hierdoor heeft Groenwest de mogelijkheid om gebruik te maken van de expertise van de marktpartij. Om deze reden wordt er ook niet gekozen voor een uitbesteding van vastgoedontwikkeling, want dan zal de leercirkel niet opgang komen. Door deze leercirkel met vaste partners kan je zorgen dat de kosten zo laag mogelijk blijven.

**Toekomst:**

De scenario's zal geen effect hebben op de organisatiestructuur keuze voor Groenwest. In alle gevallen is samenwerking met partners de beste optie. Egbert vergelijkt het met de auto-industrie en vindt dat de woningcorporaties veel kunnen leren van deze industrie. Auto's worden met de jaren steeds beter en hebben meer comfort, terwijl de prijs in verhouding niet stijgt. Bij een economische crisis zal je niet minder gaan ontwikkelen, maar juist met je partners gaan kijken naar de mogelijkheden die er zijn. Indien er minder geld beschikbaar is, dan ga je met partner zoeken naar de meeste efficiënte wijze. Door samenwerking kan je de risico's verlagen en de kwaliteit verhogen. Door nieuwe bouwtechnieken zoals passief bouwen, luchtdicht bouwen of door hogere eisen dan het bouwbesluit, ziet Groenwest laatste jaren juist een hogere onderhoudskosten. Als de kwaliteit van de woningen goed zijn, dan kan je de kosten verlagen, risico's verlagen. Dit kan bereikt worden door een samenwerking. In scenario 2, wanneer er minder overheid bemoeienis en een economische groei zal de woningcorporatie Groenwest nog steeds een partner gaan zoeken om de kosten zo mogelijk laag te houden. Bij het zelfdoen zal de uiteindelijke prijs altijd hoger zitten dan bij samenwerken, dit komt onder andere doordat de aannemer altijd gaten gaat zoeken in bestek en een hogere prijs vraagt uiteindelijk. Uiteindelijk zullen meer mensen betrokken zijn bij het zelf uitvoeren van een project. Terwijl door middel van samenwerking van een partner, die dezelfde belangen, dezelfde visie en dezelfde doelstelling deelt, dan is het een heel simpel proces geworden. De marktpartij zal mee kijken, mee denken en adviseren over de mogelijkheden die er zijn. Tijdens een project zal er altijd risico's zijn, maar het is mogelijk om deze risico's te bespreken en neer te leggen waar ze horen. Bij een traditioneel zal alle risico liggen bij een opdrachtgever, terwijl door middel van een samenwerking is er de mogelijkheid om de risico's te verkleinen. Hierdoor zal het risico in de beheerfase ook klein zijn.

De woningcorporaties hebben een doel en dat is een goed huisvesting voor mensen. Hierdoor moeten de woningcorporaties hun processen zo inrichten dat de meeste effectiviteit biedt. Dit kan alleen door middel van te leren van de fouten die een woningcorporatie gemaakt heeft en dit is mogelijk bij een samenwerking. Het kan zijn dat de overheid meer invloed krijgt en dat de verhuurheffing groter wordt. De woningcorporaties moeten dan nog steeds bij hun kerntaken blijven en maatschappelijk verantwoordelijkheid nemen. Dit kan alleen door samenwerken zodat de kosten laag zijn. Anders zal er veel geld verloren gaan in overhoudt en ontwikkelen van vastgoed.

**Flexibiliteit:**

Bij de woningcorporatie Groenwest zijn de afdeling ontwikkeling en het beheer samengevoegd, om zo meer van elkaar te leren. Vooral op lange termijn kan dit zorgen voor lagere kosten, omdat er meer inzage is. Bij een 'normale' woningcorporatie zal een woning afgeleverd worden door de ontwikkeling afdeling en bij de beheer fase zullen juist de klachten binnen komen. Juist om deze twee afdeling samen te voegen kan ervoor zorgen dat er meer expertise is. Het uitbesteden van

vastgoedontwikkeling kan op korte termijn juist zorgen voor lage kosten, maar op lange termijn juist voor hoge onderhoudskosten.



**Huidig:**

De woningcorporaties Thuis heeft een inkoopbeleid dat ze meerdere marktpartijen uitnodigen om een aanbesteding te doen. Dit probeert Thuis om in een vroeg stadium te doen. De trends is er om steeds minder zelf te doen en steeds meer de kennis/expertise van de markt halen door middel van uitbesteding (Turnkey). Momenteel wordt de vastgoedontwikkeling uitgevoerd door drie mensen, namelijk de manager en twee projectmanagers. Er is een verschuiving van oude ontwikkelaar naar een inkoopmanagers. Dit heeft te maken dat de marktpartijen meer expertise hebben. Daarnaast is de woningcorporatie Thuis momenteel bezig met een renovatie van sociale woningen. Deze worden door de aannemer verbouwd tot koopwoningen en sociale woningen, hierbij vallen ook het uitwerken van de fases en tekenen van het bestek. De sociale woningen zal inkocht worden door de woningcorporatie Thuis, terwijl de koop gedeelte onder het risico valt van de aannemer. De woningcorporatie Thuis zal zich alleen controle uitvoeren, bewaken en sturen indien het nodig is.

Het organisatiestuur van woningcorporatie Thuis kan gekenmerkt worden als een samenwerking en het uitbesteden van het project. Technisch gezien kan het gezien worden als een uitbesteding, maar er wordt echter veel samengewerkt. Dit heeft te maken dat sociale woningen een ander karakter hebben dan een koopwoning. Zo moest in een bepaald project het originele plan aangepast worden zodat de woningen in aanmerking kwamen voor een huursubsidie. Hierdoor moet je wel samenwerken om tot een nieuw plan komen. Het ideaal zou zijn om een turnkey woningen te kunnen kopen, maar in praktijk is dit niet mogelijk. Er zal altijd een samenwerking zijn.

Er zal in de toekomst wel een moment kunnen aan komen voor de woningcorporaties dat ze echt alleen een verhuurbedrijf zijn en niet meer in bezit zijn van de woningen. Dit trends is nu al zichtbaar bij het onderhoud van de woningen. Steeds meer woningcorporaties hebben geen onderhoud mensen in huis maar huren het in van een ander bedrijf. Nadeel van dit trends is dat er niemand meer verantwoordelijk is voor de leefbaarheid in een wijk. Volgens Henk kan de leefbaarheid in een wijk gezien worden als een van de belangrijkste taken binnen een woningcorporatie.

**Toekomst:**

Op de vraag of de woningcorporatie in toekomst (scenario 2) een complex van 60 woningen waarbij een mix is van koop en sociaal dezelfde organisatiestructuur zal kiezen, beantwoordt Henk van de Laak, ja. Echter vindt hij jammer dat de woningcorporaties nu de bevoegdheid hebben om ook op commercieel te focussen, want hierdoor is niet altijd mogelijk om een goed mix te krijgen in een wijk. Het is ook niet de bedoeling dat de woningcorporaties alleen focussen op commercieel deel, want er is veel fout gegaan in het verleden. Daarnaast hebben de woningcorporaties niet de expertise om een commercieel woningen te verkopen en dient de woningmarkt stabiel zijn. Echter is er vanuit verleden gebleken dat dit niet het geval is. Het zal een verkeerde beweging zijn indien de woningcorporaties weer zal focussen op commerciële doeleinden. Er zijn voorbeelden waarbij de woningcorporaties 2 tot 3 keer meer bod aan woningen dan de waarde. Dit kan komen door de cultuur van de woningcorporatie of het karakter van de directeur.

Voordat de nieuwe woningwet werd ingevoerd door de overheid was de woningcorporatie Thuis bezig om vastgoed te ontwikkelen door middel van uitbesteding. Echter hebben de woningcorporatie het

risico op zich genomen en afgesproken met de marktpartij dat ze een deel van niet verkochte woningen zullen overnemen indien het moet. Deze keuze is gemaakt omdat de markt niet stabiel was. De keuze kon ook gemaakt worden om alles zelf te doen, maar dan zou de woningcorporatie in ergst geval met 200 koopwoningen zitten. Deze ramp zou groter geweest zijn indien de woningcorporatie zelf zou uitvoeren.

Binnen het maken van een keuze is bepaalde punten belangrijk. Zo moet op de eerste plaats de kosten en lasten binnen de woningcorporatie heel laag zijn. Daarnaast moet de kwaliteit van de woningen in een hoog staat zijn terwijl het risico juist laag. Daarom werd in het vorige voorbeeld samengewerkt met de marktpartij zodat het risico verdeeld zou worden. Daarnaast is de keuze voor een organisatiestructuur ook projectgebonden. Bij elke opgave dient er eerst gekeken worden naar de opgave. Indien het op een specifiek soort complex gaat, zoals wonen en zorg, zal door middel van een samenwerking met een ander bedrijf het bestek geschreven worden en daarna uitbesteed worden aan een marktpartij. Als het echt om een nieuwbouw gaat waarbij het alleen uit sociaal woningen bestaat dan zou het eigenlijk mogelijk moeten zijn om in een catalogus desbetreffende woning te kiezen en aannemer laten bouwen. Elke opgave kent zijn eigen dynamiek en zijn eigen aanpak. Voor een ander project was de woningcorporatie Thuis vooral opzoek naar NOM-woningen en hierdoor is de keuze gevallen om in een ketensamenwerking te voeren. Hierdoor kan er gezegd worden dat de scenario's niet uitmaken en zal bij ieder project gedacht moeten worden elke aanpak de beste is. Wat de woningcorporatie Thuis niet meer doet is echt zelf het ontwerpen of het bestek schrijven. Het is meer gebaseerd op een uitbesteden met een samenwerkingsverband.

Volgens Henk zal er nooit geburen dat de woningcorporaties nog meer afgeslankt wordt tot éénmansbedrijf waar bij hij de tussen persoon is. Indien gekeken wordt naar de essentie van de woningcorporatie en de primaire taak van de woningcorporatie dan is de regiecorporatie het ideaal. Dan zal de focus niet liggen op vastgoed, maar meer op bemiddeling.

#### **Flexibiliteit:**

Volgens Henk is het moeilijk te bepalen van welke kant de overheid zal nemen. Kijken naar laatste jaren kwam de verhuurheffing als ineens ingevlogen en dit allemaal vraag inspanningen bij de woningcorporaties. Door al deze veranderingen moeten de woningcorporaties juist flexibel kunnen omgaan. Echter is de vraag hoe ver kan de woningcorporaties kijken, want deze wetgeving is onzeker. Wat wel gedaan wordt door Thuis is kijken naar de demografische veranderingen binnen het gebied. De woningcorporatie Thuis probeert te flexibel te zijn voor middel van inhuren van personeel indien het nodig is. Hierdoor werken ze ook met een vaste en flexibel schil.

Verder is de woningcorporatie niet bezig om door middel van vastgoed flexibel te zijn. Volgens Henk is de type woning die vroeger goed was en die nu ook goed is, zal in de toekomst nog steeds goed zijn. Echter proberen ze wel om flexibel vastgoed te ontwikkelen waar bij doormiddel van wanden toevoegen en verwijderen de oppervlakte van de woning veranderd kan worden en dus ook de type doelgroep. Hiervoor is een extra investering vooraf nodig.

**Huidig:**

Met huidige vastgoedontwikkelingen maken de woningcorporatie Waterweg Wonen een onderscheid in projecten, vooral in de schaalgrote van projecten. Waar het om een complex, tussen de 20 en 60 woningen gaat dan wordt het een aanbesteding, waarbij geprobeerd wordt om de aannemers in een vroeg stadium te selecteren. Hierdoor kan uiteindelijke partij die het gaat ontwikkelen nog steeds invloed kan uitoefenen op het geheel wat moet komen. Als het om een gebied ontwikkeling gaat waarbij 1200/1300 woningen gebouwd moeten worden, dan wordt er gezocht naar een andere partij. Hier zal het risico aan de marktpartij liggen. Waterweg Wonen zal turn-key woningen terugkopen en dat de marktpartij eigenlijk risicodragend is. Echter stellen wij en de gemeente vooraf wel bepaalde eisen voor. We proberen niet zelf alles te bedenken, maar juist de marktpartij erbij betrekken.

Dus vastgoedontwikkelingen waarbij het risico heel laag is of juist geen risico, zoals kleine complexen die alleen uit sociale woningen bestaan is Waterweg Wonen wel bereid om het zelf uit te voeren (traditioneel). Indien project groter wordt en er komt meer risico erbij kijken dat werken ze op een opdrachtgever en opdrachtnemer verhouding. Dit heeft ook te maken dat bij een gebiedsontwikkeling wil Waterweg Wonen alles slopen en opnieuw bouwen waarbij groot deel verkocht zal worden. Door de overheid mogen de woningcorporatie niet risicodragend zijn en daarom is de woningcorporatie verplicht op een constructie te kiezen waarbij de marktpartij risicodragend is. Hierdoor blijven de woningcorporatie niet zitten met onverkochte woningen. De vastgoedontwikkeling kan gezien worden als situationeel en elke keer moet de woningcorporatie zich afvragen: wat gaan we maken, voor wie is het bestemd en gaan we het uitpanden? Daarna kan er pas een keuze gemaakt worden.

**Toekomst:**

Volgens Jeroen bevinden de woningcorporaties momenteel zich in situatie 1 en is de keuze voor een organisatiestructuur meer projectgebonden. Indien scenario 2 zich zal afspelen voor de woningcorporaties zal woningcorporaties zich in een periode bevinden van 10 jaar geleden. De woningcorporatie Waterweg Wonen heeft ongeveer 10 jaar geleden een winkelcentrum gebouwd in een wijk. Hierdoor gaat de woningcorporatie meer taken op zich nemen en wordt steeds groter. Hoe groter je wordt, hoe meer disciplines meer naar binnen gaat halen. Door de vrijheid van de overheid zal de woningcorporaties in de toekomst ook scholen, buurtcentra, verzorging huisjes en voor het middel groep gaan bouwen. Wanneer de woningcorporatie meer vrijheid krijgt dan zal er veel woningcorporaties zijn die de groep tussen de € 700 en de € 1.000 gaan helpen. Hierbij maakt het niet uit of er economische groei of krimp is want de woningen zullen toch verhuurd worden. De vrijheid van overheid kan leiden tot dat een woningcorporaties meer zelf gaat ontwikkelen, omdat je meer gaat produceren en meer diversiteit hebt. Indien er juist geen vraag is dan moet je niet risicodragend zijn en is een regiecorporatie (uitbesteden) de oplossing ervoor. Echter jagen de woningcorporaties niet de commerciële doelen na die een vastgoedontwikkelaar wel heeft. Hierdoor is het winstbejag ook minder bij de woningcorporaties. Als het rendement lager is, dan is het ook goed en daarop vermeden ze risico's.

Volgens Jeroen heeft een keuze tot bepaalde organisatiestructuur niet te maken met een bepaald scenario, maar is juist is projectgebonden. Woningcorporaties moeten op het moment van ontwikkelen kijken welke organisatiestructuur beste bij je past. Maar de woningcorporaties worden

door de overheid aangestuurd om zo klein mogelijk te zijn met een vaste kern en een flexibel schil eromheen. Volgens Jeroen is de economische veranderingen en politieke invloed moeilijk te voorspellen en voor de woningcorporaties is er weinig mogelijkheid om invloed erop te hebben. Hierdoor focust de woningcorporatie juist op zaken waar ze wel invloed kunnen hebben. Dat is een goed evenwichtige portefeuille met goed onderhoud en betaalbaarheid voor de klant. Een toekomstbestendige vastgoedportefeuille met gezonde hoeveelheid grondgebonden woningen, de gemiddelde leeftijd van je portefeuille niet te oud zijn.

***Flexibiliteit:***

De woningcorporatie Waterweg Wonen probeert flexibel te zijn door middel van een goede vaste bezetting te hebben met een flexibel schil eromheen. Hierdoor behoren eigenlijk de architect niet meer thuis bij een woningcorporatie. Deze flexibiliteit zien we ook in andere sectoren waarbij minder vaste dienstverband is en meer flexibele dienstverband. Waar het druk is, komen meer mensen bij en is het klaar dan vertrekken ze weer. Dit zal bij de corporaties ook gaan. Daarnaast ga je lange termijn nooit overeenkomsten aan met marktpartijen die voor je bouwen, in vastgoedontwikkeling in ieder geval niet.

**Huidig:**

Momenteel wordt de vastgoedontwikkeling uitgevoerd door middel van samenwerken met de marktpartijen. Vooraf wordt er een vraagspecificatie aangemaakt, daarna de spelregels voor een aanbesteding en zal er 4 á 5 marktpartijen worden uitgenodigd en zal er selectie gemaakt worden welke van deze aannemers de beste bij passen. De woningcorporatie Talis werkt met vaste partners, maar vooraf een project zal er altijd een financiële stabiliteit check gedaan worden bij de aannemer. Uiteindelijk zal de keuze voor een aannemer zijn voor middel van de meest economisch meest voordelig aanbidding waar bij de kwaliteit en prijs goed zijn. Deze keuze is gemaakt omdat de aannemers meer expertise hebben en daarom is het handig dat de aannemer het bestek laten maken en zo zal het efficiënt ontworpen worden. Bij het zelf-doen van de vastgoedontwikkeling kan het voorkomen dat de woningcorporatie met een architect het bestek ging ontwerpen en dat aannemer achteraf een belangrijk input had of juist niet mogelijk was om te bouwen door deze betreffende aannemer. Hierdoor is de ontwikkelingskosten hoger geworden dan het budget voorgesteld was. Volgens Michel is het van belang om de aannemer in een vroeg stadium bij te betrekken, indien dit niet gebeurd kan er verschil zijn in wat de woningcorporatie wil en het product wat de aannemer kan leveren. Bij deze samenwerking speelt risicoverdeling geen rol tussen de woningcorporatie Talis en de marktpartijen. De woningcorporatie Talis probeert juist de risico's binnen het huis te houden, zodat de kosten lager kunnen zijn. Momenteel is Talis bezig met een vastgoedontwikkeling in bepaald gebied waar bodemvervuiling mogelijk aanwezig kan zijn. Echter is Talis van mening dat dit niet het geval is en daarom het risico van bodemvervuiling op zich nemen. De keuze voor samenwerken met de marktpartij is de efficiëntie, transparantie, betrouwbaarheid en vooral de kosten.

**Toekomst:**

Indien scenario 2 voor zich zal doen voor de woningcorporatie, dan is het beleid van Talis dat het verboden is om als een woningcorporatie te focussen op commercieel doeleinde, al is het toegestaan binnen de kaders van wetgeving en de overheid. Daarnaast zal hierdoor de markt van de marktpartijen beïnvloed en aangetast worden. Daarnaast levert de vastgoedontwikkeling door middel van zelf doen weinig winst op, terwijl de risico juist groter is. De woningcorporaties moeten juist de vrijheid hebben en niet ingeperkt worden door de woningcorporaties. Echter is Michel van mening, indien in bepaalde wijk geen marktpartij geïnterneerd is om vastgoed te ontwikkelen, dan zou er mogelijkheid zijn om het zelf te doen. Maar dan zou het beter idee zijn om de sociale woningen aan te pakken zodat voor commercieel partijen ook geïnteresseerd zal zijn om te investeren binnen die bepaalde wijk.

Volgens Michel zal het scenario geen invloed hebben op de keuze voor een bepaald organisatiestructuur. Het hangt meer af van het soort werk gedaan moest worden. Het komt eens wel voor dat Talis zelf de regie overneemt en het bestek zelf laat uitvoeren. Dit gebeurt alleen in projecten waar de onzekerheid groot is. Indien de marktpartij deze onzekerheid op zich moet nemen, zal de markt partij juist een hogere kosten rekenen. Daarnaast is de keuze ook gebaseerd op het project. Bij een gebiedsontwikkeling zal Talis niet de enige eigenaar van grond zijn en daarom moet Talis al samenwerken met een andere partij.

Daarnaast werkt Talis behalve met de marktpartij ook samen met beleggers. Hierdoor maakt Talis aantrekkelijk voor beleggers om te investeren in sociale woningen, vooral voor de doelgroep € 650 tot

€ 710. De woningcorporatie Talis focust namelijk niet zelf op deze doelgroep. Echter is Michel van mening dat de grondprijs van de gemeente lager kan. Hierdoor zal ook focus zijn voor de doelgroep van € 710 tot € 1000.0

***Flexibiliteit:***

Binnen het team van Talis werken projectmanagers, projectleiders en opzichters. Echter huurt Talis ook mensen in indien op gegeven moment de drukker is voor Talis. Waar de opzichters vroeger een controlewerkzaamheden hadden, is het nu meer bemiddeling tussen de aannemer en de bewoners. De werkzaamheden kunnen per project ook anders zijn.

Daarnaast is Talis bezig om flexibel te zijn voor middel van aanpassing van de woningen. Door vooraf te investeren in woningen, waarbij de mogelijkheid is om het aanpassen door muur bij te bouwen of juist te slopen kan het geschikt worden voor een andere doelgroep. Hierbij is vooraf een extra investering nodig.

**Huidig:**

Het is niet mogelijk om een bepaalde organisatiestructuur te kiezen. Bij Trivire maken ze keuzen aan hand van project en situatie en daarom voeren Trivire sommige ontwikkelingen nog steeds zelf uit, terwijl veel van de ontwikkelingen ook op stand zijn gekomen door middel van een standard woning van een aannemer (uitbesteden), maar ook een bouwteam is binnen Trivire mogelijk. Echter is Roderik wel van mening dat de marktpartijen meer taken moeten overnemen van de woningcorporatie en dat er meer moet worden uitbesteed en meer standaardproducten op de markt moet komen. Dit heeft te maken dat er de woningcorporaties denken dat ze de expertise nog steeds in huis hebben, maar in de meeste gevallen is het niet van toepassing. Dit leidt tot dubbele kosten, want in eerste plaats moet een architect een bestek schrijven terwijl een specialist (aannemer) meer de expertise heeft. Dit betekent ook wel dat de marktpartij meer kennis moet op doen van een huurwoning, want volgens Roderik zit er verschil tussen de koopwoning en een huurwoning en dat de aannemer niet altijd de kennis hebben over de huurwoning. Hierbij kan Total Cost of Ownership van toepassing zijn. Dat de aannemer niet alleen denkt over de bouw prijs, maar over de exploitatiekosten op een lange termijn. Hierbij moet de marktpartij met een plan komen over hoe de woningen eruit te komen zien, welke kwaliteitseisen van belang zijn en hoe de marktpartij de woningcorporaties kan overhalen tot ontwikkeling van het plan. Om dit mogelijk te maken binnen een bedrijf moet er nog veel veranderd worden. Zo moet binnen een organisatie, zowel bij een woningcorporatie en bij een marktpartij de cultuur veranderd worden. Daarnaast is het opleiden van personeel het tweede punt. De gedachte dat een aannemer een project selecteert, zodat die later een hogere prijs kan vragen omdat er fouten zijn in een bestek moet veranderd worden. De projectleiders moeten met een andere geachte gaan leiden.

**Toekomst:**

Volgens Roderik bevinden de woningcorporaties momenteel in scenario 1 en zal de organisatiestructuur niet veranderen indien een ander scenario voor zal komen. Het uitbesteden van een project zal in alle gevallen als beste optie gezien worden. Zelfs binnen scenario 2, waarbij de woningcorporaties meer vrijheid hebben om commercieel te bouwen (koopwoningen), zal het uitbesteden van vastgoedontwikkeling de beste organisatiestructuur zijn. Hierbij zal het risico niet dragend zijn voor de woningcorporaties. Op de vraag of er mogelijkheid is voor de woningcorporaties om zelf de koopwoningen te ontwikkelen en het doorverkopen aan particulieren zoals het vroeger gebeurde of het in de toekomst mogelijk is, beantwoorde Roderik: Ja, maar de woningcorporaties zijn niet ingericht om als een commerciële ontwikkelaar te werken. Dit gebeurde binnen Trivire vroeger wel, maar dit is niet een type organisatie waar Trivire wil zijn. Bij grote woningcorporaties gebeurde dit op grote schaal en had het een groot succes. Deze woningcorporaties hadden mensen binnen het team, zodat deze verkoop mogelijk maakte, maar Trivire heeft niet de expertise om het zelf uit te voeren. Dit zal betekenen dat de woningcorporaties in de toekomst weer mensen moet inhuren van de commerciële partijen om de verkoop mogelijk te maken. Belangrijker is voor de woningcorporaties om zich te focussen op de taken waar ze goed in zijn en de rest van de taken juist uitbesteden of samenwerken met een marktpartij, waarbij de marktpartij de taken op zich neemt. Er zullen woningcorporaties zijn die weer mensen in aannemen om deze activiteit uit te voeren, maar volgens Roderik is dit niet slim.

De toekomst voor woningcorporaties zal meer richting nemen als een regisserend opdrachtgeverschaap. Hierbij zal de woningcorporaties in prestatie vermelden aan de marktpartij wat voor woning de woningcorporaties wilt hebben in plaats van wat je echt wil hebben. Hierbij zal de kwaliteit hoger worden als de marktpartijen meer zeggenschap hebben. Het is altijd belangrijker om bij een aannemer een product af te nemen in plaats van een dienst. Echter blijft het project en situatie gebonden, dus het kan zijn dat in bepaalde projecten een andere organisatiestructuur beter is.

Volgens Roderik heeft een woningcorporatie meer “nut” van het uitbesteden van een project dan het laten uitvoeren in een ketensamenwerking. Bij een ketensamenwerking moeten alle partijen evenveel verantwoordelijkheid nemen, maar het is belangrijker dat elke partij de verantwoordelijkheid zal nemen waar die goed in is. Indien een opdrachtgever zonder expertise gaat samenwerken met een marktpartij waarbij de verantwoordelijkheid gelijk is, dan is er geen samenwerking op basis van gelijkwaardigheid. De marktpartij heeft echt veel meer kennis en kunde dan de woningcorporatie. Indien er een probleem is moet dan de woningcorporatie die niet de kennis heeft de verantwoordelijkheid nemen van iets waar de woningcorporaties geen invloed kan hebben.

***Flexibiliteit:***

Binnen de woningcorporatie Trivire werken ze met een vast team met daaromheen een flexibel schil van mensen die ingehuurd kunnen worden. Binnen het team van Trivire werken projectleiders. Deze projectleiders vormen het verbinden tussen de interne afdeling van de woningcorporatie en de externe marktpartijen. Hierdoor zijn binnen het team van Trivire geen architecten, geen bestekschrijver en geen constructeur.



**Huidig:**

Volgens Willem kan Stadlander gezien worden als een progressief woningcorporaties waarbij ze financieel sterk staan. Toch kiezen ze voor een samenwerking met partners met een uitbesteding. Hierbij wilt Stadlander het vastgoedontwikkeling uitbesteden aan de marktpartij, maar wel in een coalitie verband. Hierdoor zal de kosten lager zijn. Een aannemer zal na het winnen van de aanbesteding altijd de kosten verhogen door de gaten die in een bestek zijn. Hierdoor is een verschuiving van bestek tekenen naar prestatieafspraken maken met de aannemers waarbij de risico wordt neergelegd waarbij het hoort. De marktpartijen hebben meer kennis over het ontwikkelen van woningen en daarom is het juist slimmer dat zij het risico dragen. De woningcorporaties hebben de kennis ook, anders is het niet mogelijk om elkaars taal te verstaan, maar de expertise binnen de marktpartijen is hoger. Voordat de selectie van de aannemer begint, zal Stadlander vier aannemer uitnodigen voor een aanbesteding. Hierbij zal de uiteindelijk de keuze vallen voor het meest economisch voordeel. Als een woningcorporaties moet je taken uitbesteden waarvan de woningcorporatie de expertise niet in huis heeft.

**Toekomst:**

Volgens Willem maakt het niet uitmaakt welke scenario zich voor zal doen, want het uitbesteden van de vastgoedontwikkeling zal altijd de beste strategie zijn. Indien ook scenario 2 voor zal doen, dan zal Stadlander het uitbesteden van vastgoedontwikkeling als beste strategie zien. Dit heeft het te maken dat de woningcorporatie niet op commercieel moet gaan focussen, omdat het niet hun trein is. Hierbij zal de risico voor de woningcorporatie laag zijn. Daarnaast ligt niet de winst in de verkoop van de woningen, maar juist op de verkoop van grond. Hierbij krijgen de marktpartijen korting op de grond, maar moeten dan de verantwoordelijkheid nemen over het koopedeelte.

Volgens Willem zal de organisatiestructuur altijd zelfde zijn, echter is hij wel van mening wanneer er economische groei en veel overheid zal Standlander proberen om de grond te veredelen aan de ontwikkelaars. Hierdoor krijgt Standlander meer middelen en meer geld en staat financieel sterker. Woningcorporatie moet zoveel geld kunnen verdienen aan niet risicovolle ontwikkelingen. Dat geld wordt weer geïnvesteerd in buurtaanpak en wijkaanpak. Volgens Willem zit er veel risico om een vastgoedontwikkeling zelf te doen en het blijft geen vak van de woningcorporatie. Hierdoor nemen ze genoeg met minder rendement.

**Flexibiliteit:**

Binnen Standlander werken ze met het Total Cost of Ownership. Hierdoor is de aannemer verantwoordelijk zijn voor het onderhoud en beheer voor een bepaalde periode. Echter is de vraag hoelang is de zekerheid? In hoeverre kan je nu een afspraak maken voor over 25 jaar, waarbij de maatschappij veranderbaar is. Hierdoor werken ze alleen met middelgrote aannemers en niet met megagrote bedrijven. Hierbij is de onderhandeling beter en gemakkelijker.

Een belangrijk punt voor woningcorporatie is dat ze financieel sterk moeten zijn en niet dat ze over paar jaar niet meer bestaan voor onnodige risicovolle ontwikkelingen of woningen met mooie architectuur. Een nadeel in huidig systeem is dat de woningcorporatie afhankelijk zijn van elkaar. Indien woningcorporatie Stadlander zijn werk goed doet, maar een andere woningcorporatie niet dan zijn de andere woningcorporatie verantwoordelijk. Stadlander is momenteel met uitzoeken waarin

geïnvesteed moet worden en wat echt belangrijk is voor Stadlander. De woningcorporaties moeten zich afvragen van welke taak ze hebben, wat willen ze, wat willen de klanten en wat vindt de maatschappij.

**Huidig:**

De woningcorporatie Woonwaard voert sommige vastgoedontwikkeling momenteel nog op traditionele basis, maar er is een trend zichtbaar dat Woonwaard opzoek is naar *Design & Build* of *Turn-key* woningen. Gebieden waar de woningcorporatie nog steeds een maatwerk moet leveren, zoals wonen met een zorginstelling, dan gebeurt het op een traditionele basis. Bij nieuwe gebiedsontwikkeling moet er mix zijn van sociaal en koopwoningen. Voor de woningcorporatie is er mogelijk om achteroverleunen en wachten tot de marktpartijen komen en kijken of je wilt, maar het is handig om aan voorkant met een dergelijke partij mee te werken en kijken naar dat wat gene wat de woningcorporatie wilt hebben of de marktpartijen kunnen maken, in termen van kwaliteit, kwantiteit en geld. Echter moet deze samenwerking niet een langduren relatie worden. Er is geen partij dat zodanige volume heeft dat interessant genoeg is voor een lange termijn.

**Toekomst:**

De marktpartijen zijn ook afhankelijk van de woningcorporaties. In bepaalde gevallen mag de marktpartij alleen een complex bouwen als 30% van de woningen sociaal zijn en daarom is de marktpartij bereid om een lager rendement te accepteren op de 30% woningen. Hierdoor verkoopt de marktpartij de woningen tegen de kostprijs aan de woningcorporatie en is daarom goedkoper dan zelf uitvoeren, terwijl het risico zal altijd voor de marktpartij zijn. In de tweede scenario een woningcorporatie kunnen kiezen om te focussen op commerciële activiteiten met een oogmerk om geld te verdienen en deze investeren in sociaal. Wat de woningcorporaties niet moeten doen is het geld wat bedoeld is voor de primaire taak, wordt verspild aan risicovolle dingen. Dus woningcorporaties moeten de risico's buiten de deur zetten en genoeg nemen met een lager rendement. Binnen de woningcorporatie Woonwaard zijn ze ermee bekend om commerciële activiteiten zelf te voeren, echter heeft niet opgebracht wat de woningcorporatie hoopte. Als er geen wetgeving was, dan zou de woningcorporatie Woonwaard ook op commercieel focussen, afhankelijk van het risicoprofiel. Echter heeft het uitbesteden van het project in alle de vier scenario de voorkeur. Volgens Wim moeten woningcorporaties een risicomijdend gedrag zich moeten hebben. Daarnaast is het beter als de woningcorporaties vooraf vaststellen welke prestatie-eisen (kwaliteit eisen) de woningcorporaties wilt hebben. De woningcorporaties moet juist sturen op de kwaliteit en niet op het proces.

Volgens Wim heeft de scenario niet invloed op het organisatiestuur, maar wel op de hoeveelheid productie. De woningcorporaties werken vaak samen met de marktpartijen om een gemixt wijk te hebben en daarom zijn ze van elkaar afhankelijk. Indien er een economische groei is, dan zal de vraag naar koopwoningen toe nemen, maar zal de productie niet snel opgang komen.

**Flexibiliteit:**

Woningcorporatie Woonwaard heeft in 2013 zijn organisatie zo veel mogelijk afgeslankt tot alleen personeel die nodig is. Hierdoor is Woonwaard 160 FTE naar 80 FTE gegaan en heeft minder personeel. Het personeel dat nu aanwezig is in het team is vooral bezig met het aansturen van de projecten. Verder werkt Woonwaard met een vaste en flexibel schil. De vraag naar projectontwikkelaar is 4 mensen, echter werken er drie projectontwikkelaar. De laatste persoon wordt ingehuurd indien het nodig is. Daarnaast houden ze bij Woonwaard de demografie van de omgeving in gaten, zodat ze

vastgoedontwikkeling past bij de toekomstige doelgroep. De trends laat zien dat de nieuwe doelgroep bestaat uit klein huishouden en vergrijzing.

## BIJLAGE D: STELLING

1. Een goede organisatievorm voor de woningcorporatie is wanneer een woningcorporatie in de eerste instantie samenwerkt met de marktpartij, om zo het leerproces op gang te laten komen en daarna het project uitbesteedt. Zodat het risico voor de woningcorporatie lager wordt.
2. Voor meer stabiliteit van de woningcorporatie, moet er meer continuïteit zijn in vastgoedontwikkeling. Dit betekent dat de woningcorporatie per jaar dezelfde aantal woningen zal ontwikkelen.
3. Indien er continuïteit is van vastgoedontwikkeling bij de woningcorporaties, wordt het interessant om de vastgoedontwikkelingen aan te besteden.
4. De woningcorporatie zal zich in de toekomst ook commercieel gaan ontwikkelen, indien het risicoprofiel laag is.
5. Als de woningcorporatie commercieel mag ontwikkelen, dan is het beter om samen te werken met de marktpartij, zodat er een mix ontstaat van sociale woningen en koopwoningen.

*Stelling 1.*

Deze stelling kan op twee verschillende manieren. De eerste is wanneer de woningcorporatie samenwerkt met de marktpartij om het plan te ontwikkelen en daarna de ontwikkeling gunt bij dezelfde marktpartij. De tweede vorm is wanneer de woningcorporatie samenwerkt met de marktpartij om het plan te ontwikkelen en daarna het plan gaat aanbesteden bij paar aannemers. Egbert geeft aan dat hij eens is dat door een samenwerking de leercirkel opgang komt en daarna het project gegund moet worden aan dezelfde partij. Hierbij dient alles dat twee keer in het project voorkomt of niets te maken heeft met de maatschappelijke taak van de woningcorporaties moet buiten het project gehaald worden. De tweede vorm kan leiden tot extra kosten en is zonde. Echter dient de marktpartij wel uitgedaagd worden om de beste te leveren. Dit kan behaald worden door de marktpartijen met elkaar te vergelijken op andere projecten. Hierbij moet de marktpartijen gebenchmarkt worden op lage kosten, klanten tevredenheid en kwaliteit.

Volgens Egbert kan de samenwerking op verschillend niveau gedaan worden. Woningcorporaties kunnen op het project niveau samenwerken met de marktpartijen en uitdagen. Dit gebeurt vooral op het property niveau van de vastgoedkolom. Op de asset niveau kan de woningcorporaties werken met prestatie-eisen, zoals rendement of klantentevredenheid. Hierbij moet de woningcorporatie de ontwikkeling loslaten en achteraf meten op de KPI. Op de portfolio niveau zit de woningcorporatie op de regiecorporatie. Egbert geeft aan dat het verschil tussen de portfolio en assetmanager klein is en dat zijn voorkeur een asset manager is.

De marktpartij heeft meer expertise, maar dit betekent niet dat de woningcorporatie niet mee kan denken of mee sturen. Dit komt mede doordat de marktpartijen nog steeds in hokjes (afdelingen) denken. Er zit geen geheel tussen. Hierbij is de communicatie tussen de bedrijven slecht.

*Stelling 2.*

De continuïteit bij de woningcorporaties is niet altijd mogelijk. De woningcorporatie is ene kant afhankelijk van de gemeente, maar ook van de grondpositie. Voor het leerproces tussen de woningcorporatie en de marktpartij is juist handig om de continuïteit te hebben. Hierdoor zal de faalkosten binnen het project minder worden. Daarnaast geeft Egbert aan dat de schaalgrootte bij de woningcorporaties ook effect hebben op de continuïteit.

*Stelling 3.*

Als er continuïteit is dan moet je juist in een keten gaan samenwerken. Anders moet de woningcorporaties zorgen dat er continuïteit is door middel van samenwerken met kleinere woningcorporaties.

*Stelling 4.*

Er bestaan twee soorten ontwikkelingen in commercieel, namelijk koopwoningen en duurdere huurwoningen. Het risico in duurdere huurwoningen is laag volgens Egbert. Egbert geeft aan dat dat vroeger mooie projecten zijn ontwikkeld door middel van commercieel activiteiten. Door deze combinatie van sociaal en koop was het project rendabel. Egbert is van mening dat deze soort vrijheid

niet meer vanuit Den Haag zal toegelaten worden en als het toegelaten wordt zal GroenWest niet mee gaan met de ontwikkelingen. De reden hiervoor geeft Egbert aan dat de taak van de woningcorporaties is om woningen te ontwikkelen voor de doelgroep en niet voor koopsegment.

De combinatie van koopsegment en sociaal is goed middel, echter moet dit later gebeuren door middel van een samenwerking met de marktpartij. De commerciële activiteit zal effect hebben op de organisatie van de woningcorporatie. Als eerst moet er een scheiding komen in het boekhouding.

#### *Stelling 5.*

Egbert is het eens met de stelling en geeft aan dat hierdoor de leerproces opgang komt.

#### Losse vragen:

Bij traditioneel aanbesteden was de woningcorporatie de verantwoordelijke. Binnen samenwerken, probeert de woningcorporatie het risico te verkleinen en soms neemt de woningcorporaties de risico juist opzicht. Bij het uitbesteden zal indirect de woningcorporatie ook de verantwoordelijk zijn, zonder dat het risico verlaagd is. Om het risico te beheersen en kleiner maken dient juist samengewerkt worden. Het ene risico kan juist door de marktpartij kleiner gemaakt worden, terwijl een ander risico juist door de woningcorporatie. Bij het samenwerken, kan er besproken worden in de keten om de risico's te beperken. Bij uitbesteden zal de opdrachtgever altijd verantwoordelijk zijn, aangezien de opdrachtgever veel eisen en wensen heeft. Dit komt mede doordat de opdrachtgever tegen de marktpartij zegt welke materialen er gebruikt moet worden en hoe. Indien iets fout gaat dan kan de aannemer de opdrachtgever aansprakelijk zetten. Het kan ook dat de opdrachtgever juist niet veel eisen heeft en alleen beschrijft wat de woningcorporatie wil. Hier zal de risico wel bij de marktpartij liggen. Dus hier heeft het te maken hoe specifiek de wensen en eisen zijn. Hoe meer eisen en wensen, hoe groter het risico voor de woningcorporatie. Het hangt af op welke niveau het bestek wordt beschreven. Indien alleen eisen is, dan is het geen bestek meer.

Indien de woningcorporatie kies voor aanbesteden van het product, dan kan het zorgen dat er extra kosten leiden. Hierbij moet de woningcorporaties meerdere partijen uitnodigen om een plan te maken. Hierbij moet de woningcorporatie de marktpartijenvergoeding betalen. Dit bedrag kan heel hoog oplopen aangezien veel partijen betrokken zijn.

*Stelling 1.*

De woningcorporatie Pre Wonen ontwikkeld nieuwe woningen door middel van Design & Build met een marktpartij. In eerste instantie zat de wat vraag door de woningcorporatie zelf gedaan worden, en daarna zal contact gezocht worden met 3 a 4 marktpartijen. Soms wordt ook 1 marktpartij ingehuurd om de wat vraag te kunnen opstellen. Dit wordt alleen gedaan als de woningcorporatie zelf geen idee heeft over de wat vraag. Hierbij speelt de marktpartij op als een adviseur. De mogelijkheid is om deze programma van eisen op markt aanbesteden of te gunnen aan de desbetreffende partij. De keuze is om deze te gunnen aan de desbetreffende partij.

*Stelling 2.*

Dennis Hooft geeft aan dat dit niet mogelijk is om elke jaar dezelfde aantal woningen te ontwikkelen. Voor de woningcorporaties is het handig om continuïteit te hebben, maar is niet altijd mogelijk. Er zijn veel afhankelijk om deze continuïteit te hebben. Zo moet de gemeente de plannen goedkeuren en zijn de woningcorporaties bij renovatie afhankelijk van de huidige bewoners. Indien er continuïteit is dan kunnen de marktpartijen tegen scherpe prijs aanbieden, aangezien er ook zekerheid is voor hun. Hierbij moet wel om standaard woningen te gaan en de faal kosten en risico verminderd worden.

*Stelling 3.*

Het leerproces zal er altijd zijn, zelf ook bij een samenwerking. Bij traditioneel aanbesteden zal de woningcorporaties leren van het fouten en deze bij een volgend project toepassen, maar elke project is uniek en daarom moeilijk om de fouten toe te passen. Bij een eengezinswoning valt het mee, maar bij appartementen is het moeilijk. Daarom wordt er gebruikt gemaakt van samenwerking. Bij een samenwerking komt het voor dat de marktpartij zegt, ja maar ik het zo geïnterpreteerd. Hierdoor leert de woningcorporaties ook van en zal volgende keer de wat vraag beter formuleren. Dit kan opgelost worden door gebruikt te maken van standaard woningen die altijd ontwikkeld kunnen worden.

*Stelling 4.*

Dennis Hooft geeft aan dat het nodig is om ook commerciële ontwikkelingen te hebben, zodat er een betere mix ontstaat. Indien de woningcorporatie de vrijheid zal krijgen, zal het toezicht ervoor zorgen dat om kleinschalige projecten gaat waarbij de risico laag is. Daarom zou het goed zijn als de woningcorporaties de vrijheid krijgen om commerciële woningen te ontwikkelen. De verkoop ervan kan gedaan worden door de woningcorporaties, maar ook uitbesteed worden aan andere partij. De woningcorporaties hebben de expertise en kunnen hierdoor meer winst maken. Soms is Pre Wonen niet de enige eigenaar van het perceel en daarom moeten ze de verkoop ervan uitbesteden.

Indien deze vrijheid gegeven wordt door de woningcorporaties, zal er weinig veranderd worden aangezien Pre Wonen nog een verkoopafdeling in huis heeft. Echter wordt er nu nagedacht of deze verkoopafdeling nodig is. Als de keuze gemaakt wordt dat er geen verkoopafdeling meer nodig is, en er zal in de toekomst wel de vrijheid gegeven worden, dan moet iemand aangenomen worden. Het team van nu heeft genoeg expertise en de cultuur om de verkoop te regelen.



De schaalgrootte van de woningcorporaties heeft geen invloed op de keuze van commerciële ontwikkeling. De keuze is meer gebaseerd op locatie. Een nieuwe ontwikkeling in het Oosten van het land is meer risicovoller dan in het Randstad. Er is wel altijd vraag naar eengezinswoningen, en daarom is de risico lager. Een grotere woningcorporaties kan wel gemakkelijker de risico's verdelen. Een grotere woningcorporaties kan gemakkelijker een klap ontvangen dan een kleinere woningcorporatie.

*Stelling 5.*

Pre Wonen verkoop de grond aan een marktpartij. De marktpartij zal koopwoningen bouwen, maar ook sociale woningen. De marktpartij zal de productie van allebei op zich nemen, terwijl de risico alleen over de koopgedeelte voor de marktpartij is.

*Stelling 1.*

Volgens Henk is er twee mogelijkheden binnen deze stelling. De eerste is als de woningcorporatie samenwerkt met de marktpartij en daarna het project gaat uitbesteden aan een andere marktpartij. De tweede vorm is als de woningcorporatie samenwerkt met de marktpartij en daarna dezelfde partij gunt. De woningcorporaties Thuis is een voorstander om de marktpartij in een vroeg stadium erbij te trekken zodat de expertise binnen gehaald kan worden. De woningcorporaties heeft van andere kant ook een inkoopbeleid waarop de woningcorporatie getoetst wordt. Hierbij is de woningcorporatie verplicht om verschillenden marktpartijen uitnodigen zodat een offerte gedaan kan worden. De selectie kan vooraf gedaan worden, maar ook in een later stadium. Meestal wordt het in vroeg stadium gedaan, waarbij vertrouwen tussen de woningcorporatie en de marktpartij een belangrijk criterium is.

Henk geeft aan dat hij een voorstander is dat de woningcorporatie en de marktpartij eerder moeten samenwerken, maar hij geeft ook aan dat het handig is als de woningcorporatie dezelfde marktpartij de ontwikkeling gunt. Als de woningcorporatie toch meerdere marktpartijen wilt, dan moet de selectie maar in een eerder stadium zijn. Als de selectie gebeurt op basis van tekeningen, plan en bestek dan moet de woningcorporatie de marktpartijen ook een vergoeding geven. Dit kan aan de voorkant extra kosten leveren, maar op uiteindelijke kosten zal de woningcorporaties de kosten terugverdienen. Indien dit goed gebeurt zal de woningcorporatie juist meer voordelen behalen op gebied van kosten en kwaliteit.

Door dit samenwerkingsverband zal het risico van het project ook bij de marktpartij liggen. De marktpartijen hebben meer expertise en daarom ook handig als de marktpartijen verantwoordelijk voor zijn. De woningcorporatie heeft wel expertise, anders kan er niet samengewerkt worden. Bij een aanbesteding is de opdrachtgever de verantwoordelijk. Henk van de Laak gaf aan dat Thuis in 2012 een nieuw project zijn gestart waarbij ze op een traditioneel wijze hebben aanbesteed. Momenteel is de maatschappij veranderd en is de woningcorporatie verantwoordelijk voor de veranderingen. Daarom is het handiger als de marktpartij deze soorten risico juist op zich neemt.

*Stelling 2.*

De woningcorporatie Thuis ontwikkelt ongeveer 150 woningen per jaar. Deze vastgoedontwikkeling gebeurt met een team van drie personeel. Dit kan alleen als de woningcorporaties gebruikt maakt van de expertise wat buiten de markt ligt. Hierbij zal niet alleen de kennis nodig zijn van de aannemer, maar ook de van bouwmanagement bedrijven. Alleen dan is er mogelijk om met zo klein team heel efficiënt bezig te zijn. Indien het team juist groot zal zijn dan zou om sommige momenten zijn waarbij het team geen taken heeft, maar juist omdat het team klein is, is de efficiëntie groot.

*Stelling 3.*

Henk geeft aan dat hij weleens is met de stelling. Dat als er continuïteit is en de woningcorporatie zal op een traditioneel wijzen aanbesteden dan leert de woningcorporaties van de fouten en kan bij een volgend project het toepassen. Echter is het altijd handig om te samenwerken, zelf als er continuïteit is van vastgoedontwikkeling. Dit komt mede doordat de continuïteit moeilijk is binnen de woningcorporaties. Er is altijd pikken en dalen in een woningcorporatie. Daarom is het beter om met een klein team samenwerken met de marktpartij. Als de woningcorporatie de keuze maakt om op een

traditioneel wijze aanbesteden dan moet het team groter en kan de woningcorporaties kiezen om het personeel opleiden en ervaringen op te doen door middel van projecten. Henk geeft ook aan dat de projecten uniek zijn, maar als het om zelfde soort woningen gaat dan kan er gezegd worden dat om zelfde vastgoed gaat. Soms is de vastgoedportefeuille zo divers, dat er niet gezegd kan worden dat ze projecten dezelfde zijn.

#### *Stelling 4.*

Henk geeft aan dat deze stelling uit twee losse vragen bestaat. De eerste is of de woningcorporatie Thuis in de toekomst op commerciële activiteiten gaat focussen als de woningcorporaties de vrijheid krijgen van de overheid. Daarop antwoordt Henk, ja en vindt dat het belangrijk is dat er een mix wijken ontstaan en niet alleen sociale huurwoningen. Echter geeft Henk ook aan dat de woningcorporatie Thuis wel een partij gaat zoeken om het risico te delen. Hierbij zal de woningcorporatie de koopwoningen tegen de kostprijs van de aannemer kopen als ze niet verkocht zijn. Dit doet de woningcorporatie Thuis omdat de woningcorporatie graag een gemixt wijk ziet. Daarom balt woningcorporatie Thuis dat deze vrijheid verdwenen is. Nu moeten de woningcorporaties marktpartijen vinden die bereid is om dit risico te nemen.

Deze ontwikkeling is gestart toen het risicoprofiel hoog was. Deze keuze is gemaakt omdat een gemixt wijk belangrijk is. Om het risico te delen heeft Thuis een marktpartij gezocht. Hierbij werd de winst gedeeld met de marktpartij en indien de koopwoningen niet verkocht werd dan was Thuis bereid om ze te kopen tegen de kostprijs.

Henk geeft aan dat in verleden veel fouten zijn gemaakt, maar dit komt niet door de onwetendheid van de woningcorporaties, maar juist door het ego van de directeurs. Bij de woningcorporaties Thuis zijn ook op commercieel activiteiten gedaan, echter nooit zijn er gekke dingen gedaan waarbij het maatschappelijk geld in gevaar was.

Als de vrijheid komt betekent niet dat de woningcorporatie Thuis per se commerciële activiteiten wilt ontwikkelen, maar alleen als het bijdraagt om de kwaliteit en leefbaarheid van de wijk te verbeteren. Deze vrijheid zal geen effect hebben op de organisatiesoort van de woningcorporaties. Henk geeft aan dat door de crisis is veel mensen van commerciële bedrijven overstapt naar woningcorporaties. Hierdoor hebben veel woningcorporaties de expertise al binnen huis en zullen niet meer dezelfde fouten maken. Door de fouten in het verleden is het toezicht van de woningcorporaties strenger geworden en hierdoor is het bijna niet meer mogelijk om weer die fouten te maken.

#### *Stelling 5.*

Gezien de huidige vastgoedontwikkelingen waar de woningcorporatie Thuis bezig is heeft Thuis ook gekozen voor een samenwerking om de risico's te beperken.

#### Losse vragen:

Henk van de Laak gaf aan bij het eerste interview dat sommige van hun vastgoed flexibel is, waarbij een tussenwand weggehaald kan worden zodat de ruimte groter wordt. De vraag aan Henk was elke extra investering erom nodig om dit voor elkaar te krijgen. Hierbij antwoordde hij dat de extra investeringen rond de 15.000 zijn per woning, maar dit hoeft alleen betaald te worden als de wanden weggehaald worden. Thuis kiest niet voor om alle woningen flexibel te maken, maar juist sommige.

Hierbij was het project een oude basisschool waarbij het omgezet is tot kleine woningen. Dit kan later weer samengevoegd worden tot grotere woningen.

Daarnaast geeft aan dat er altijd factoren zijn waarbij de woningcorporaties niet gedacht aan hadden, zoals de vluchtelingenstroom. Daarom kiest Thuis nu voor om niet alle woningen te verkopen, maar juist sommige woningen in eigen bezit te houden.

*Stelling 1.*

Jeroen Oosthoek is er voor een gedeelte eens met de stelling. Echter geeft hij aan dat het moeilijk is om met een marktpartij in eerste instantie samen te werken en daarna het project aanbesteden aan een andere partij. Hierbij zullen ook verschillen zijn. Je kunt ook samenwerken met dezelfde marktpartij, dan haal je de ook de expertise naar binnen. Echter werken Waterweg Wonen nu met het duidelijk maken van wensen en eisen, dat de marktpartij juist met ontwerp komt. Hierbij ontwikkel de woningcorporatie de expertise niet, maar volgens Jeroen is dat geen probleem aangezien Waterweg Wonen geen bestek meer tekent. De marktpartijen komen steeds meer met concept woningen waarbij alles al vooraf ontworpen is en waarbij het risico aan de marktpartij is. Binnen Waterweg Wonen is het niet voorgekomen dat de woningcorporatie en de marktpartij samen risicodragend zijn voor het technische gedeelte. Indien om het verkoop risico gaat, dan is Waterweg Wonen wel bereid om woningen over te kopen indien ze leeg staan.

Waterweg Wonen heeft vroeger koopwoningen gerealiseerd door middel van aanbesteding omdat het nodig was in de wijk. Er moest herstructurering op gang komen in de wijk. Het project bestond uit 11 fases. De woningcorporatie Waterweg Wonen heeft de eerste drie fase gerealiseerd omdat er geen marktpartij geïnteresseerd waren. Na deze drie fasen waren de marktpartij geïnteresseerd en hebben de ontwikkeling overgenomen. Echter zijn er nu nieuwe plannen in Vlaardingen waarbij nieuwe woningen ontwikkeld gaan worden. Waterweg Wonen neemt hier geen actieve rol in en is alleen bereid om deel van de woningen te kopen als ze niet verkocht kunnen worden. Dit wordt alleen gedaan om het proces in gang te brengen. Dit heeft te maken dat in Vlaardingen niet veel ontwikkelaars zijn die geïnteresseerd zijn. Als in een later stadium, geen een marktpartij geïnteresseerd is en de woningcorporatie heeft wel de bevoegdheid dan zal ernaar gekeken worden. Dan blijft de vraag of woningcorporatie het moet accepteren, aangezien geen 1 partij geïnteresseerd is. Bij het vorige project heeft Waterweg Wonen dit risico genomen aangezien herstructurering van belang was. De mogelijkheid was er om de rest van de 8 fases ook op eigen risico te ontwikkelen, maar aangezien de maatschappelijke taak van de woningcorporaties. Te veel focussen op de commerciële activiteiten betekent ook veranderingen in de organisatie. Woningcorporaties moeten geen verkooporganisatie worden.

De commerciële activiteiten van de woningcorporaties heeft geleid tot goede en slechte dingen. De slechte periode van de woningcorporaties zijn meer zichtbaar. Dit heeft te maken omdat het een publiek geld is en dat het meer zichtbaar is. Als een private sector iets fout doet, dan is de eigenschuld. Maar omdat het geld van woningcorporaties als een publiek geld gezien kan worden, moet er zorgvuldig ermee omgegaan worden. De wijze les die getrokken kan worden vanuit deze commerciële activiteiten is dat de woningcorporaties geleerd hebben van hun fouten. Dit betekent indien als de woningcorporaties weer de vrijheid krijgen om commercieel te ontwikkelen dat de woningcorporatie eerst naar het risico gaat kijken. Dit hoeft niet te betekenen dat de woningcorporaties in geheel risico vermijdend moet zijn, anders zal er niks moois erbij komen.

Daarnaast zal deze vrijheden voor de woningcorporaties ook andere veranderingen meebrengen op organisatieniveau. Ten eerste zal de woningcorporatie mensen in dienst moet nemen of huren om de woningen te kunnen verkopen. Daarnaast moet er ook een cultuurveranderingen binnen de

organisatie. De nieuwe personen dienen andere mentaliteit moeten hebben en veel kennis hebben op commercieel gebied, want er moet op een andere manier gekeken worden naar klanten. Aangezien veel mensen van commerciële bedrijven overstappen naar woningcorporaties is deze expertise al binnen huis. Binnen woningcorporatie wordt op gebied van onderhoud van de woningen al commercieel nagedacht en is deze cultuur zichtbaar. Bij het aanbesteden en samenwerken van vastgoedontwikkeling is deze cultuurverandering zichtbaar. Hierbij moeten de medewerkers goed kunnen onderhandelen. In praktijk is het moeilijk om open en transparant te zijn. Dit heeft te maken dat de marktpartij niet altijd open is.

#### *Stelling 2.*

Het klopt, als je continuïteit hebt dan kan je medewerkers aan je binden en vasthouden. Echter heeft dit ook met de organisatievorm te maken. Indien je zelf aanbesteed dan ben je meer afhankelijk van de hoeveelheid ontwikkelingen. Hiervoor moet je bepaalde massa hebben, anders zullen het personeel ene jaar veel werk hebben en andere jaar niets. Als het risico groter is dan moet er wel continuïteit zijn.

#### *Stelling 3.*

Niet per definitie. Als de woningcorporatie van mening is dat het vastgoed ontwikkeling nooit door de woningcorporatie zelf gedaan dient te worden dan maakt niet uit hoe groot de opgave is. Het ligt aan de cultuur van de woningcorporatie om de keuze maken.

#### *Stelling 4.*

Ja, ik denk van wel. In huidige situatie verkoopt de marktpartij de koopwoningen, maar in het verleden is het door de woningcorporatie zelf gedaan. Als een verhouding is van 70% verkoop en 30% sociaal dan is het interessant om zelf de ontwikkeling in handen te nemen. Echter is Jeroen van mening dat het alleen gedaan moet worden als geen een marktpartij geïnteresseerd is. Als het project echt niet van de grond komt en de woningcorporatie is van mening dat er echt gebouwd moet worden dan is het handig om de regie te nemen.

Het toezicht op de woningcorporaties is de laatste jaren gestegen en dit voorkomt dat de woningcorporatie weer fouten maakt. Dit kan zijn handig zijn indien latere de woningcorporaties op commercieel mag ontwikkelen. Het is voor de woningcorporatie lastiger geworden om iets te doen waarbij de het slecht gaat aflopen. Echter hangt het ook af van de hoe groot de vrijheid is. Indien het toezicht minder wordt dan kan het slecht aanpakken, omdat ze speelveld groter wordt. Jeroen is wel van mening dat de woningcorporaties veel geleerd hebben van de fouten.

#### *Stelling 5.*

Ja, voor de maatschappij zal het goed zijn indien er mix is. Alleen het is niet makkelijk. Van ene kant willen de koopeigenaars alleen koopwoningen naast hun en geen sociale woningen. Van andere kant is de woningcorporatie verantwoordelijk voor de woningen en heeft geld geserveerd. Indien om een renovatie gaat, dan zijn de woningcorporatie afhankelijk van de woningeigenaren. Daarom is het beter om een blok sociaal woningen te hebben en een blok koopwoningen.

Daarnaast in het interview losse vragen gesteld en dit is in dit verhaal hieronder verwerkt.

Voor het onderzoek is het handig om de veranderingen wel van toepassen, maar in de praktijk loopt het geleidelijk. Echter heeft de asielzoekers problematiek gezorgd dat er meer druk is op de woningcorporaties. Als dit probleem niet was dan zou de slechte woningen minder populair worden. Waterweg Wonen is om te kijken welke vastgoed in slecht bezit is en welke van het vastgoed veranderd moet worden. De nieuwe ontwikkelingen dienen voor de komende 50 jaar geen onderhoud nodig hebben. De woningcorporaties hebben niet het geld om de woningen te renoveren over paar jaar. Waterweg Wonen is niet bezig om vastgoed flexibel te maken. Het zal heel moeilijk zijn en Jeroen gelooft er niet in. Dit vraagt om extra investeringen en de vraag is of het uiteindelijk nodig is. Indien nodig is dan moet je huidige bewoners laten vertrekken.

Daarnaast is Waterweg Wonen bezig met risicoanalyse. De woningcorporatie heeft 10 punten gemaakt waarbij ze actiepunten hebben gemaakt hoe ze het kunnen aanpakken. Sommige ervan kunnen ze oplossen, maar sommige risico dienen gewacht te worden. Momenteel is de Tweede Kamer aan overleggen hoe een nieuw kabinet de woningcorporatie zal aanpakken. Hierbij heeft Waterweg wonen geen scenario van gemaakt. Ze wachten af tot het nieuwe kabinet er is en daarna kijken wat voor effect de nieuwe wetgeving zal hebben op de woningcorporaties.

Waterweg Wonen heeft momenteel 105 FTE, waarvan 4 voor vastgoedontwikkeling.

*Stelling 1.*

De woningcorporatie is in principe de opdrachtgever. Hier is het handig dat de woningcorporatie weet wat die wil en wat die kan. Daarna is het handig dat de woningcorporatie de uitvoering over laat aan de marktpartij. Hierbij zal het risico ook aan de marktpartij zijn, aangezien de marktpartij ook de expertise heeft. Er zullen altijd risico blijven bij de woningcorporaties zoals bodemvervuiling. De woningcorporatie heeft er onderzoek naar gedaan en heeft daarom het risico op zich genomen. Een betere idee is als de woningcorporatie de kansen en de risico's delen met elkaar. De woningcorporaties willen graag de risico's vermijden maar toch rendement maken en de marktpartijen willen dat ook. Daarom kan er samen de risico's verdelen, maar ook de kansen/rendementen. Echter blijft de vraag of de woningcorporatie de risico's van de marktpartij moet dragen aangezien de marktpartij de expertise heeft. Volgens Michel is dat niet handig, maar aangezien de winst gedeeld wordt, dan is het ook handig om de risico's te delen. Vaak kan de aannemer de producten goedkoop inkopen. Hierbij kan de woningcorporatie afstemmen dat de winst gedeeld wordt, maar dat de woningcorporatie ook risicodragend is. Hierbij is vertrouwen tussen de partijen belangrijk.

*Stelling 2.*

Het is een slecht idee, want financieel is het misschien niet mogelijk om elke jaar even aantal woningen te ontwikkelen. Het kan zijn dat de woningcorporatie in een jaar veel woningen verkocht heeft en daarom financieel sterk staat, terwijl in een ander jaar dit niet geval is. Het is wel goed om de organisatie professioneel te houden en elke jaar nieuwe woningen te ontwikkelen. Als dit niet gebeurt dan zullen het personeel op zoek naar gaan nieuwe werk en wanneer er wel een nieuwe ontwikkeling is dan heeft de woningcorporatie geen personeel in huis. Als er echt geen vraag is dan moet de organisatie gaan inkrimpen. De woningcorporatie is afhankelijk van de gemeentegrond.

*Stelling 3.*

Het is handig om dan nog steeds samenwerken in het project om zo de expertise van de aannemers gebruik te maken. Hierdoor hoeft je geen extra personeel inhuren als projectleider of projectmanager.

*Stelling 4.*

Michel is er niet eens met de stelling. Hij vindt dat het werk is van de marktpartij en dat het niet gedaan moet worden door de woningcorporaties. Wat de marktpartijen kunnen, dat moet de marktpartij doen en waar de marktpartij geen expertise heeft dan nemen wij het over. Talis heeft in het verleden ook commerciële ontwikkelingen uitgevoerd en deze ontwikkelingen waren naar de verwachting verlopen. Talis heeft in crisistijden ervoor gekozen om starters woningen te ontwikkelen. Het is belangrijk dat in een goed segment ontwikkeld wordt en niet twee onder een kap woning midden in crisis. Er was heel vraag naar en de vraagprijs was laag. Dit komt mede doordat slim is ontwikkeld. Talis verkocht de grond aan de bewoners, maar de aannemer moet overeenkomst met de bewoners en hierdoor was de aannemer verantwoordelijk voor de risico's. Daarnaast was door de crisis ook de bouwkosten laag en dat heeft geholpen om de vraagprijs laag te houden. Het was een klein project en daarom was ook de risico's laag. Als geen een andere commerciële partij geïnteresseerd is dan is Talis bereid om naar te kijken en dan pas keuze maken. Voor buurtcentra moeten de woningen van de woningcorporatie juist profijt van hebben.



De vrijheid voor de woningcorporatie zal ook effect hebben op de organisatie. Hierbij moeten mensen in huis zijn die de expertise hebben. De vrijheid zal echter niet effect hebben op de organisatievorm.

#### *Stelling 5.*

Indien de woningcorporatie de vrijheid heeft om commercieel te ontwikkelen en de woningcorporatie maakt de keuze om ook te ontwikkelen dan hoeft het niet per se in een samenwerkingsverband te zijn. Hierbij moet het risico bij de aannemer liggen. Het risico op commercieel gebied is ook anders. Indien op een buurtcentra is en het wordt niet verhuurd dan loopt de woningcorporatie niet een groot risico, maar als om een buurt ontwikkeling gaat dan is de risico groter. Het heeft met de schaal en project grootte te maken. Er kan dus een groot risico zijn, maar wel in een kleine omvang. Dit zal alleen gedaan worden als het maatschappelijk nodig is.

#### Losse Vragen:

De toekomst is onzeker en daarom vraagt de flexibiliteit van de woningcorporaties. Talis probeert flexibiliteit te zijn door middel van vastgoed en niet op organisatieniveau. Door middel van extra investeringen kan in de toekomst indien het nodig is de muren tussen de woningen weggehaald worden zodat de woningen groter worden en geschikt zijn voor andere doelgroep. Hierbij is een investering nodig van €5.000 per woning. Dit wordt vooral toegepast bij zorgwoningen, aangezien de regels voor zorginstellingen veranderen en het vastgoed na 10 jaar onbruikbaar is. Daarom is ervoor gekozen om deze vorm van flexibiliteit toe te passen.

Indien in een project veel onzekerheden zijn dan is het lastig om een marktpartij te vinden die bereid is om de ontwikkelingen te realiseren. Daarom kiest Talis soms ervoor om op een traditioneel wijze aanbesteden zodat het risico in eigen handen blijft.

Af en toe moet sommige projecten door de woningcorporaties zelf gedaan worden of juist in een samenwerkingsverband zodat de expertise binnen de woningcorporaties ook groeit. Als de expertise niet binnen de woningcorporatie is dan is er niet mogelijk om met de aannemer praten.

*Stelling 1.*

Willem Maas geeft aan dat hij eens, maar ook oneens is met de stelling. Een van de grootse problemen van de woningcorporatie is dat de woningcorporatie niet de markt begrijpen van de markt en dat de marktpartij niet de markt van de woningcorporaties kent. Een marktpartij kan niet de taken van een woningcorporatie overnemen en woningcorporatie niet de taken van een marktpartij. Tuurlijk kan je van elkaar leren, maar het is lastig. Dit probleem lost Stadlander op door middel van prestatieafspraken te maken met de marktpartij. Kennis halen van waar het thuis hoort. De lessen van verleden worden door middel van nieuwe wensen en eisen meegenomen in een nieuw project.

*Stelling 2.*

Oneens. Woningcorporatie moet gefocust zijn op de levensduur van woningen. De woningcorporatie moet opvattingen hebben over bezit en opvattingen hebben waar de bezig naar toe moet. Bij Stadlander zien ze een trend waarbij het aantal mensen in Bergen op Zoom afneemt, terwijl het huishouden toeneemt. Dit heeft te maken dat steeds meer mensen apart gaan worden en kleiner zelfs. Echter zal over 20 jaar de huishoudens ook afnemen, en daarom moet nu al zorgvuldig gekeken worden naar wat er gebouwd gaat worden en wat gesloopt. Stadlander heeft een toekomstvisie voor over 20 jaar en deze visie wordt om de 4 jaar bijgesteld. De stelling zou kloppen indien vastgoedontwikkeling door de woningcorporatie zelf gedaan werd, maar als om een samenwerking of uitbesteding gaat dan zal het geen effect hebben. Indien de woningcorporatie een goed schaalgrootte heeft dan zal dit geen probleem zijn. Hierbij dient de woningcorporatie minimaal 15.000 verhuureenheden hebben. Indien een woningcorporatie financieel niet sterk is of de woningcorporatie is klein en heeft geen vastgoedontwikkeling afdeling dan moesten ze opzoek naar andere woningcorporaties. Woningcorporaties moeten elkaar niet alleen opzoeken als slecht gaat, maar ook als het goed gaat. Hierdoor bereikt je een goed schaalgrootte en kan je een goed omvang om een ontwikkelaar in dienst te nemen. Daarnaast kan je samen een heel goede marktanalyse doen. Echter een groot woningcorporatie kan ervoor zorgen dat meer problemen ontstaan.

*Stelling 3.*

Nee, je moet de aan markt over laten dan heb je een goed marktwerking. De woningcorporatie denken dat ze de expertise hebben en zelf kunnen ontwikkelen, maar daarna blijkt het een prutswerk. Ieder project is uniek. Dus de woningcorporatie kan van fouten leren en bij volgend project weer zelf het bestek teken, maar aangezien elke project uniek is gaat het weer problemen veroorzaken.

*Stelling 4.*

Nee, nooit. De woningcorporaties zijn er niet om commercieel te ontwikkelen. Stadlander heeft in het verleden op commerciële activiteiten gefocust, maar de grote risico zijn ze ermee gestopt. Willem Maas geeft aan dat de woningcorporatie de expertise niet hebben en ook niet hun markt is en daarom niet erop moeten focussen. Risico is de belangrijkste issue van de woningcorporatie. In het verleden hebben ze veel onverantwoordelijk risico's genomen. Een normaal bedrijf maakt beslissen gebaseerd op wat voor risico zijn er en wat is het rendement, materieel of immaterieel. Binnen de woningcorporaties is er veel vermogen beschikbaar. Er moet altijd afgevraagd worden wat voor risico's zijn er als de vermogens geactiveerd wordt. Binnen de woningcorporaties wordt de risicoanalyse heel

weinig gedaan. De woningcorporaties verschillen onderling en het komt omdat de woningcorporaties veel dingen mogen en kunnen. Indien de middelen beschikbaar zijn dan is de woningcorporatie bereid om te doen. Op de vraag waarom dan sommige woningcorporatie bereid zijn om toch commercieel te ontwikkelen, beantwoordt Willem Maas omdat het sexy is. Een project ontwikkelen duurt minimaal zeven jaar en een economische cyclus is ook zeven jaar. Dus als de woningcorporatie nu gaat ontwikkelen, dan kan de markt al veranderd zijn. Het kan dat de woningen met een goed prijs verkocht worden en of juist met verlies. De woningcorporatie heeft de expertise niet om dit uitvoeren en heeft ook de expertise niet om een marktanalyse te doen. De woningcorporatie kan de woorden van andere partijen geloven, maar uiteindelijk is de woningcorporatie zelf verantwoordelijk ervoor. De marktpartijen hebben leuke praatjes, van dit is het rendement. Maar wat zal gebeuren indien dit niet geval is? En wat is de invloed van de woningcorporatie in de ontwikkeling? Niets, de woningcorporatie is wel verantwoordelijk, maar heeft geen invloed.

Losse vragen in het interview:

De grootste frustratie is dat de woningcorporatie in de toekomst commerciële activiteiten gaan uitvoeren en dat andere woningcorporaties verantwoordelijk ervoor zijn. Volgens Willem Maas hebben de woningcorporaties juist hun les niet geleerd en zullen zeker in de toekomst weer zelfde fout maken. De woningcorporaties hebben nu een goede mogelijkheid om met hun vermogen een goed rendement te verkrijgen. Het is beter als ze daarop focussen.

Stadlander is niet bezig om de toekomstige woningen flexibel te ontwikkelen zodat in de toekomst de woningen veranderd kunnen worden. Echter is Stadlander bezig met levensbestendige woningen. Dat is een woning die alle voorzieningen heeft die dermate groot is waarbij in elke levensfase bewoond kan worden. Dit investering kost 15.000 euro per woning.

Alles wat de markt beter kan moet de markt het overnemen van de woningcorporaties. De woningcorporatie is vooral goed in de maatschappelijke taak (klant/mens). Daarnaast zal de controle ook door de woningcorporatie gedaan worden.

Volgens Wim zal de overheid bemoeienis altijd zijn maar op verschillende soorten. Bij weinig overheid zal de overheid zeggen dat de woningcorporaties rijk zijn, maar eigenlijk is het geld van overheid, terwijl bij veel bemoeienis zal de overheid zeggen dat de woningcorporaties rijk zijn en nietsdoen. Bij een economische groei zal de waarde van het vastgoed ook stijgen. Alleen die die groep die veel afhankelijk is, zal juist nu meer hulp nodig hebben aangezien voor hun moeilijk is om mee te groeien.

De reductie van 160 FTE naar 80 FTE is gebeurd door beslissing van Woonwaard zelf en had was geen keuze vanuit de economische crisis. Groot deel van werk dat door de woningcorporaties zelf gedaan werd, wordt nu door marktpartij gedaan.

De expertise bij de woningcorporaties is niet laag, maar juist anders. De eerste stap van krimpen is al gebeurd, en nu dient de professioneringslag gedaan te worden door de woningcorporaties. Er is een verschuiving van vastgoedontwikkelaar naar conceptontwikkelaar. Hierdoor worden het personeel meer zelfstandig en worden de eisen zwaarder. De conceptontwikkelaar is een regisseur van het processen wat ze goed kennen. Hierdoor zijn ze meer regisseur dan producent. De marktpartij zal de expertise hebben over bouwen. Juist door de crisis was er meer werk bij de woningcorporaties i.p.v. de marktpartijen en hierdoor kunnen de woningcorporaties beter selecteren.

Door de verhuurheffing in 2012 is de investering mogelijkheden van de woningcorporaties gedaald.

De gesloten houding gebeurd niet tot weinig, aangezien de marktpartijen in een vroeg stadium geselecteerd worden. Hierdoor kan er goed keuze gemaakt worden. Daarnaast werkt Woonwaard met standaard brochure woningen. Momenteel is Woonwaard nieuwe ontwikkeling gestart waarbij samen met de marktpartij gewerkt wordt. Hierbij zal Woonwaard de woningen kopen van de aannemer en de aannemer zal ook verantwoordelijk zijn over het koopgedeelte van de woningen. Hierbij zal de woningcorporaties wel de regie in handen hebben op gebied van het programma, maar de regie over productie zal de verantwoordelijkheid zijn van de marktpartij. Woningcorporaties moeten meer werken met standaardisatie. Hierdoor zullen de woningcorporaties meer standaardproducten kopen i.p.v. laten bouwen. De woningcorporatie zal dan door middel van brochure de woningen kiezen en laten bouwen. De marktpartij zal keuzes voorleggen en de woningcorporatie zal daaruit keuze maken. Deze woningen worden vaak ook in fabriek gemaakt waarbij de bouwperiode op constructiegebied laag is. Echter heeft de fabriek niet mogelijkheid om massaproductie te maken zodat de kosten lager worden. Het is niet duurder dan een andere bouwvormen.

Het is nog kort om te zeggen of de effecten van de nieuwe woningwet zichtbaar zijn, vooral bij passend toewijzen. Door passend toewijzen is de goedgroep voor de woningcorporaties tot 592 euro geworden. Hierdoor maakt de woningcorporaties ook alleen woningen tot deze doelgroep. Hierdoor zijn de woningen kleiner, maar ook de benodigde investering is kleiner. Momenteel worden in Alkmaar nieuwe woningen gebouwd door commerciële partijen waarbij 30% van de woningen sociaal moeten zijn. Deze 30% kan op verschillende manieren ingevuld worden. De meeste voorhand gelegd optie is om naar een woningcorporatie te gaan en bespreken wat voor woningen gebouwd moeten worden. Door passend toewijzen is er veranderingen ingekomen. Door passend toewijzen zijn de woningcorporaties verplicht om een woning van 70m<sup>2</sup> te verhuren voor €592, terwijl een particulier dezelfde woning kan verhuren voor €710, aangezien passen toewijzend niet geldt voor hem. De jaren

erop verhoogt hij de huur klein beetje en hoeft hij geen verhuurheffing betalen. In totaalbeeld zal het niet erg zijn, aangezien sociale woningen gebouwd wordt, maar op lange termijn kunnen er zorgen voor een verschraling. Van andere kant wordt de concurrentie groter en de productie van de woningcorporaties lager. Dit zal effect hebben op verjonging van het vastgoed. Door nieuwer woningen te ontwikkelen en de oude te verkopen zal het vastgoed op peil blijven. Hierdoor zijn de woningcorporaties geen monopolisten meer. Daarnaast produceren de commerciële partijen alleen woningen waar nu veel vraag is en kijken niet naar de toekomstige vraag.

De procurement gebeurt op twee verschillende manieren. De eerste manier is wanneer de woningcorporaties vanuit een catalogus een standaard woning kiest. De tweede manier van procurement is zoals het aangegeven in het verslag. Eerst zal de woningcorporaties op basis van financiële goedkeuring paar marktpartijen kiezen. Deze marktpartijen zullen het eerste ontwerp maken waarna één van deze ontwerpen gekozen worden.