

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY



Van meedeinen naar koers zetten

**Strategische keuzes van woningcorporaties in een veranderend krachtenveld
(2015-2020)**

**Prof. Dr. Cor van Montfort
Dr. Martin Schulz
Eva Buwalda-Groeneweg MA**

Universiteit van Tilburg - TIAS School for Business and Society

Tilburg, mei 2015

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	4
1.1 EEN SECTOR IN BEWEGING	4
1.2 VRAAGSTELLING	4
1.3 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	5
1.4 LEESWIJZER	7
2. THEORETISCHE VERKENNING.....	8
2.1 PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING (PPS).....	8
2.2 COLLECTIEVE ACTIE	9
2.3 PUBLIEKE WAARDE CREATIE.....	9
2.4 PUBLIEKE WAARDEN.....	11
3. HET KRACHTENVELD VAN CORPORATIES.....	12
3.1 EEN VEELHEID AAN DUW- EN TREKKRACHTEN	12
3.2 DE BETEKENIS VAN DE KRACHTENVELDEN VOOR WONINGCORPORATIES.....	21
3.3 BESCHOUWING	25
4. STRATEGISCHE KEUZES IN HET KRACHTENVELD	27
4.1 WIJZIGINGEN IN DE CORPORATIESTRATEGIE	27
4.2 CONSEQUENTIES VOOR DE CORPORATIE-ORGANISATIE.....	28
4.3 NADERE ANALYSE	28
4.4 BESCHOUWING	30
5. SAMENWERKINGSRELATIES, STRATEGIEVORMING EN DE KERN VAN DE CORPORATIE.....	32
5.1 (NIEUWE) SAMENWERKINGSPARTNERS VOOR EEN STRATEGISCHE OPGAVE	32
5.2 WAAR CORPORATIES VAN ZIJN EN WAAR ZE HUN STRATEGIE OP RICHTEN	33
5.3 NADERE ANALYSE	34
5.4 BESCHOUWING	35
6. REFLECTIES EN AANBEVELINGEN	36
6.1 REFLECTIES	36

6.2 AANBEVELINGEN: NAAR EEN SPEL VAN PARADOXEN	39
BIJLAGE I SAMENSTELLING BEGELEIDINGSCOMMISSIE	42
BIJLAGE II GESPREKSPARTNERS.....	43
BIJLAGE III VRAGENLIJST.....	44
BIJLAGE IV DEELNEMERS RONDETAfelCONFERENTIE	53

1. Inleiding

1.1 Een sector in beweging

Het politiek-bestuurlijke, maatschappelijke en financiële krachtenveld waarin woningcorporaties opereren verandert momenteel drastisch: de corporaties worden door de nationale politiek gedwongen om zich meer op hun kerntaken te concentreren, gemeenten worden aangespoord de regie meer naar zich toe te trekken in het sociale domein, crises van diverse aard (vastgoed, financieel) dwingen tot een pas op de plaats, de financiële scheiding van wonen en zorg noodzaakt tot een heroriëntatie op het zorgvastgoed en tot slot vraagt de samenleving om meer maatwerk en flexibele woonvormen. Deze gelijktijdige ontwikkelingen dwingen de corporaties op de eerste plaats tot een diepgaande reflectie op de eigen rol en taakopvatting. Het legitimiteitsvraagstuk ligt opnieuw prominent op tafel: 'namens wie' en 'voor wie' handelt de corporatie en waar haalt zij de 'license to operate' vandaan? Daarnaast worden in de praktijk de grenzen van het nieuwe speelveld in kaart gebracht en opgezocht. Zo zijn corporaties bijvoorbeeld gedwongen zichzelf opnieuw de vraag te stellen hoever zij kunnen gaan met activiteiten op het terrein van leefbaarheid en commercieel vastgoed. Ten slotte zijn corporaties genoodzaakt zich opnieuw te verhouden tot andere spelers in het krachtenveld: burgers die meer het eigen initiatief in handen nemen en maatwerk vragen, gemeenten die tegelijkertijd vragende partij, partner, opdrachtgever en toezichthouder zijn, en commerciële partijen (zoals vastgoedbeleggers, zorgverzekeraars, zorgaanbieders of aannemers) die prominenter op het lokale speelveld aanwezig zijn als mogelijke actoren waarmee rekening gehouden en samengewerkt moet worden.

1.2 Vraagstelling

De corporatiesector is nadrukkelijk in beweging. Vanuit beleid en wetgeving, vanuit gemeenten, als gevolg van crises en door ontwikkelingen in de samenleving verandert het krachtenveld van corporaties. Het ligt voor de hand te veronderstellen dat corporaties dan mee veranderen, dat ze andere dingen doen of dingen anders doen. De vraag is echter of er wel zoveel verandert en als er iets verandert wat dat dan is. In dit onderzoek staat de strategie van woningcorporaties tot 2020 centraal en beantwoorden we de volgende centrale onderzoeksvraag:

Welke strategische keuzes maken woningcorporaties voor de periode 2015-2020 als gevolg van recente veranderingen in hun krachtenveld?

Deze hoofdvraag beantwoorden we aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Hoe ziet het veranderende krachtenveld er uit waarin woningcorporaties opereren?
2. Welke consequenties heeft deze verandering voor de identiteit en rol van de woningcorporatie te midden van (nieuwe) lokale samenwerkingspartners (ofwel: wie of wat geeft woningcorporaties de 'license to operate')?
3. Hoe, en op welke terreinen, kunnen woningcorporaties in deze nieuwe lokale configuratie *publieke waarde* (bijvoorbeeld prestaties op gebied van wonen en leefbaarheid) realiseren met behoud van *publieke waarden* (bijvoorbeeld 'transparantie' en 'legitimiteit')?

4. Welke stimulerende en remmende factoren zijn er binnen en buiten de organisatie aanwezig in dit krachtenveld om tot effectieve samenwerkingsvormen (collectieve actie) te komen van woningcorporaties met andere (publieke en private) partijen?
5. Welke actor is de belangrijkste 'driver' voor veranderingen in de strategie (bijvoorbeeld, bestuur, gemeente, externe omgeving)?

1.3 Onderzoeksverantwoording

Deze rapportage is onderdeel van en het slotstuk bij een meerjarig onderzoeksprogramma waarin de toekomst van de woningcorporatiesector centraal stond. Dit programma werd tussen 2011 en 2015 onder de vlag van TIAS en in samenwerking met branchevereniging Aedes uitgevoerd. Het onderzoeksprogramma stond onder leiding van Prof. Dr. Cor van Montfort. In het najaar van 2011 en het voorjaar van 2012 is onderzoek verricht naar beleidsalternatieven voor de corporatiesector. Dat resulteerde in de tussentijdse rapportage 'Publieke meerwaarde in tijden van crisis en krimp' (2011). Een bewerking van deze tussenrapportage is als essay opgenomen in de bundel 'Voorbij de waan van de dag: over mogelijke toekomsten van de sociale huisvesting in Nederland' (2014)¹ die het resultaat was van onder andere een scenariostudie tussen najaar 2012 en voorjaar 2014. Vanaf de zomer van 2014 tot en met het voorjaar van 2015 is het onderzoek tot stand gekomen waarvan we in deze bijdrage verslag doen en dat betrekking heeft op de strategische keuzes die woningcorporaties maken als gevolg van een veranderend krachtenveld. Deze laatste fase van het onderzoek is begeleid door een begeleidingscommissie onder voorzitterschap van Prof. Dr. Marc Vermeulen. De samenstelling van de begeleidingscommissie is te lezen in bijlage I.

Het onderzoek naar strategische keuzes in een veranderend krachtenveld is begonnen met een oriënterende gespreksronde. In deze gespreksronde is met verschillende bestuurders en directeurs van corporaties gesproken over de strategische keuzes die zij thans maken. Ook is hen gevraagd om aan te geven bij welke corporaties in Nederland zich op dit moment interessante ontwikkelingen voordoen, die als voorlopig in de sector gezien kunnen worden. Met deze corporaties is vervolgens in een uitgebreide interviewronde gesproken over hun project of strategische ontwikkeling die kenmerkend is in het actuele krachtenveld. In totaal zijn veertien gesprekken gevoerd door het onderzoeksteam zelf. Het overzicht van gesprekspartners is opgenomen in bijlage II. Daarnaast is voor aanvullende analyse en met instemming van de respondenten gebruik gemaakt van gedetailleerde interviewverslagen die zijn gemaakt door Wieke van Veldhuizen MSc ten behoeve van haar onderzoek dat zij in het kader van de opleiding Master Public and Non-profit Management bij TIAS heeft uitgevoerd naar de strategische reactie van woningcorporaties op institutionele druk.²

¹ Montfort, C. van, Schulz, M., Metz, T., Van de Wijdeven, T. Brandsen, T., Helderman, J.-K. & Frankowski, A. (2014). Voorbij de waan van de dag: Over mogelijke toekomsten voor de sociale huisvesting in Nederland. Tilburg: TiasNimbas Business School.

² We bedanken Wieke van Veldhuizen voor het beschikbaar stellen van haar materiaal. We merken op dat we de 'institutionele druk' in het onderzoek van Van Veldhuizen beschouwen als een van de krachten in het veranderende krachtenveld rondom woningcorporaties.

Als onderdeel van dit onderzoek – en parallel aan de interviewronde – hebben wij een schriftelijke vragenlijst uitgezet bij woningcorporaties die lid zijn van branchevereniging Aedes. De vragenlijst is opgenomen in bijlage III. Deze vragenlijst behandelt de volgende vier onderwerpen, die ook in de rest van dit onderzoek centraal staan:

- *Het krachtenveld van woningcorporaties*: de vragen over het krachtenveld zijn rechtstreeks afgeleid uit de krachtenveldbeschrijving die we hiervoor al hebben gepresenteerd en hebben betrekking op de mate waarin woningcorporaties de veranderingen in dat krachtenveld als belangrijk ervaren voor hun strategie in de periode 2015-2020.
- *Strategische keuzes van woningcorporaties*: deze vragen hebben betrekking op de strategische keuzes die corporaties maken als gevolg van de veranderingen in het krachtenveld.
- *(Nieuwe) samenwerkingsrelaties van woningcorporaties*: bij deze vragen gaat het erom welke samenwerkingsrelaties corporaties aangaan om die strategische keuzes en de opgaven die zij vanuit het krachtenveld zien aan te pakken.
- *De totstandkoming van strategie*: hierbij gaat het om de wijze waarop strategie in de organisatie uiteindelijk tot stand komt.

De vragenlijst is digitaal uitgezet onder alle 335 woningcorporaties die lid zijn van Aedes. Over niet-vertegenwoordigde corporaties kan dit onderzoek dan ook geen uitspraak doen, aangezien wij niet weten hoe dat deel van de corporatie populatie eruit ziet in termen van bijvoorbeeld grootte, geografische spreiding en verdeling van bezittingen. De vragenlijst was online beschikbaar om te worden ingevuld van 6 tot en met 24 november 2014. De vragenlijst is ingevuld door 115 verschillende corporaties. Bij de corporaties is het formele verzoek om deel te nemen steeds toegezonden aan de directeur-bestuurder. Desgewenst kon de vragenlijst ook worden ingevuld door een andere persoon binnen de corporatie, die goed op de hoogte is van de strategie van de organisatie. Figuur 1 geeft de verdeling van de respondenten over de verschillende provincies weer.

Provincie	Aantal	%
Noord-Holland	10	9%
Zuid-Holland	26	23%
Zeeland	4	4%
Limburg	7	6%
Noord-Brabant	16	14%
Utrecht	14	12%
Flevoland	3	3%
Gelderland	10	9%
Overijssel	12	11%
Drenthe	2	2%
Friesland	5	4%
Groningen	5	4%

Figuur 1: responsverdeling naar provincie (n=114)

De betrouwbaarheid van dit onderzoek komt uit op 90% bij een foutmarge van 7%.³ Aangezien niet altijd alle vragen door alle corporaties zijn ingevuld, geven we bij iedere tabel of grafiek weer op hoeveel waarnemingen die is gebaseerd.

³ Berekening gemaakt op www.steekproefcalculator.com, voor foutmarge 7%, betrouwbaarheid 90%, onderzoekspopulatie 335 en verwachte spreiding 50%. De minimale steekproefgrootte voor een betrouwbaarheid van 90% en een foutmarge van 7% is dan 98.

Voor de corporaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek blijken de aard en spreiding van de steekproef behoorlijk overeen te komen met de opbouw van de populatie. Figuur 2 laat bijvoorbeeld zien dat de corporaties in de steekproef qua omvang een afspiegeling zijn van de verdeling binnen

de populatie als geheel in 2012. Verder blijkt dat de corporaties in de steekproef ongeveer gelijk verdeeld zijn waar het hun bezittingen in stedelijk of landelijk gebied betreft (figuur 3). Dit is relevant, omdat corporaties in stedelijk gebied hele andere opgaven en uitdagingen kennen dan hun collega's in landelijk gebied.

In de bespreking van de enquêteresultaten zullen we op enkele momenten ingaan op verschillen in bevindingen die we hebben gedaan tussen

krimpgebieden en niet-krimpgebieden. In de bepaling hiervan hebben we van alle corporaties die de vragenlijst hebben ingevuld bezien waar ze in Nederland zijn gelegen. We hebben vastgesteld of de corporatie in een krimpgebied ligt aan de hand van de 'Factsheet Krimpgebieden en Anticipatiegebieden' van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.⁴ Er blijken in totaal zes corporaties uit krimpgebieden de vragenlijst te hebben ingevuld. De resultaten van de enquête zijn door ons ter verdieping op 1 december 2014 besproken in een rondetafelconferentie met enkele woningcorporatiebestuurders, -directeuren en -managers die verantwoordelijk zijn voor strategie. In de navolgende presentatie van bevindingen zullen we op sommige punten ook de resultaten van die verdieping laten zien. De deelnemers aan deze rondetafelconferentie staan vermeld in bijlage IV.

1.4 Leeswijzer

De opbouw van dit rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 bespreken we de theorieën die aan de basis liggen van dit onderzoek en die sturend zijn geweest voor de opbouw van de vragenlijst en de vraagg gesprekken. In hoofdstuk 3 beschrijven we het (veranderende) krachtenveld waarin de corporaties hun weg moeten zien te vinden. In hoofdstuk 4 en 5 gaan we in op de strategische reactie van de corporaties op het veranderende krachtenveld. In hoofdstuk 6, ten slotte, reflecteren we aan de hand van de in hoofdstuk 2 besproken theorieën op de uitkomsten van het onderzoek. We besluiten met een aantal aanbevelingen.

Woonegelegenheden	Aantal	% onderzoek	% 2012
< 1000	17	15%	65%
1.001 – 5.000	50	43%	
5.001 – 10.000	22	19%	19%
10.001 – 20.000	19	17%	11%
20.001 – 50.000	5	4%	5%
> 50.000	2	2%	1%

Figuur 2: responsverdeling naar corporatieomvang (n=115)

Type omgeving	Aantal	%
Stedelijk gebied	50	43%
Landelijk gebied	53	46%
Ongeveer gelijk	12	10%

Figuur 3: responsverdeling naar ligging (n=115)

⁴ Krimp- en anticipatie regio's, 22 december 2014. Bijlage bij Aanbiedingsbrief bij brief aan Eerste Kamer over demografische ontwikkelingen voor de komende 20 jaar, 19 december 2014.

2. Theoretische verkenning

Het onderzoek naar strategische keuzes in het krachtenveld van corporaties is gestoeld op enkele theoretische inzichten. Deze theoretische inzichten vormen de basis voor de vragen die wij in interviews en in de schriftelijke vragenlijst hebben gesteld. We bespreken hier achtereenvolgens de concepten:

1. Publiek-private samenwerking (PPS)
2. Collectieve actie
3. Publieke waarde creatie
4. Borging van publieke waarden (goed bestuur)

2.1 Publiek-private samenwerking (PPS)

In dit onderzoeksproject gaan we in op het veranderende speelveld waarin woningcorporaties opereren. Verschillende maatschappelijke, bestuurlijke en financiële ontwikkelingen hebben invloed op de identiteit en rol van woningcorporaties te midden van andere publieke en private partijen. Deze partijen worden onderling steeds meer afhankelijk van elkaar en gedwongen met elkaar samen te werken om hun doelen te kunnen bereiken. Bovendien is steeds vaker sprake van een toetreding van nieuwe samenwerkingspartners en een 'vervlechting van beleidsvelden'.⁵ Er is daarbij sprake van een samenspel van publieke en private partijen. In het geval van de woningcorporaties gaat het dan om een samenspel met onder meer collegacorporaties, commerciële verhuurders, gemeenten, zorginstellingen, zorgverzekeraars, pensioenfondsen, bedrijven/ondernemers, onderwijsinstellingen en banken. Een vraag die in deze studie centraal staat is wat de positie van de woningcorporaties is binnen dit publiek-private samenspel.

Publiek-private samenwerking kan uitlopende vormen hebben, maar in het algemeen worden twee 'basisvormen' onderscheiden, namelijk het concessiemodel (een 'contract') en het alliantiemodel (een 'partnership'/'convenant').⁶ ⁷ Van Montfort, Van den Brink, Schulz en Maalsté⁸ onderscheiden daarnaast nog een derde richting, namelijk het improvisatiemodel. In het improvisatiemodel staat niet de rol van de overheid centraal, maar gaat het om particulier en/of privaat initiatief tot samenwerking. Het improvisatiemodel sluit aan bij maatschappelijke trends zoals de toegenomen eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van burgers, flexibilisering en de opkomst van diverse burgerinitiatieven. In de vragenlijst en de interviews refereren vooral de vragen over samenwerking aan dit onderdeel.

⁵ Brandsen, T., Helderma, J.K. & Van Montfort, C.J. (2012). Nieuw verbindend vermogen. Een zoektocht naar nieuwe verknoppingen van wonen, zorg en pensioenen. In W. Asbeek Brusse en C.J. van Montfort, Wonen, zorg en pensioenen. Hervormen en verbinden (pp. 129-145). Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

⁶ Klijn E.H. & Van Twist, M.J.W. (2007). Publiek-private samenwerking in Nederland: overzicht van theorie en praktijk. M&O, 3/4, 156-170.

⁷ Brandsen, T., Van de Donk, W. & Kenis, P. (2006). Meervoudig bestuur. Publieke dienstverlening door hybride organisaties. Den Haag: LEMMA.

⁸ Montfort, C. van, Van den Brink, G., Schulz, M. & Maalsté, N. (2012). Publiek-private samenwerking in maatschappelijke veiligheid. Naar een 'improvisatiemodel'. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

2.2 Collectieve actie

Als we spreken over de effectiviteit van samenwerkingsvormen is het ook waardevol enig inzicht te hebben in de 'logica van collectieve actie'. Todd Sandler omschrijft het begrip collectieve actie als volgt: "Collective action refers to activities that require the coordination of efforts by two or more individuals".⁹ Hij gaat bovendien in op de vraag hoe het komt dat in sommige gevallen collectieve actie wel en in andere gevallen niet tot stand komt. Onder welke voorwaarden gaan rationaal handelende individuen over tot gezamenlijke actie? En waarom slagen sommige groepen er wel en andere er niet in om hun belangen te behartigen? Het uitgangspunt van de grondlegger van collectieve actie-theorie, Mancur Olson, is dat bij het vormen van een groep, burgers hun eigen belang nastreven.¹⁰ Het 'verrichten van een collectieve actie' moet hen een voordeel opleveren boven het nalaten ervan. Naarmate een groep kleiner is, zal de organisatie van de groep effectiever zijn en zullen de leden zich ook meer vrijwillig, al dan niet onder sociale druk, inzetten. Olson wijst daarbij ook op diverse perverse effecten van collectieve actie, zoals 'parasitair gedrag van calculerende burgers' en de aanwezigheid van 'freeriders'. Zeker bij een grotere groep bestaat de kans dat er individuen zijn die geen kosten maken, maar wel profiteren van het product van de collectieve actie. Daarentegen zijn er ook groepen burgers die zich om wat voor reden dan ook niet kunnen organiseren en daarom 'vergeten' worden. Tot slot kan in dit verband ook worden gewezen op het zogenoemde 'prisoner's dilemma': het probleem dat individuele en collectieve belangen moeilijk verenigd kunnen worden en er daarom een minder optimaal eindresultaat ontstaat.¹¹ Olson wijst om deze redenen op de noodzaak van negatieve en positieve prikkels om individuen ertoe te dwingen zich als groep te binden en met elkaar een gezamenlijk belang na te streven.¹² In de vragenlijst en de interviews refereren vooral de vragen over samenwerking aan dit onderdeel.

2.3 Publieke waarde creatie

Het begrip publieke waarde heeft een sterk normatief karakter en is daarom moeilijk te objectiveren. Publieke waarde is niet in puur economische/financiële termen uit te drukken maar heeft ook betrekking op meer subjectieve factoren, door Meynhardt omschreven als 'philosophical and psychological concepts'.¹³ Het werk van Mark Moore,¹⁴ met name zijn boek 'Creating public value' uit 1995, is erg bekend als het gaat om het herkennen én erkennen van publieke waarde. Het begrip 'public value' wordt vertaald als 'publieke waarde' of

⁹ Sandler, T. (1992). *Collective action: theory and applications*. New York: Harvester Wheatsheaf.

¹⁰ Olson, M. (1965). *The logic of collective action – Public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard UP.

¹¹ Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.

¹² Olson, M. (1965). *The logic of collective action – Public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard UP.

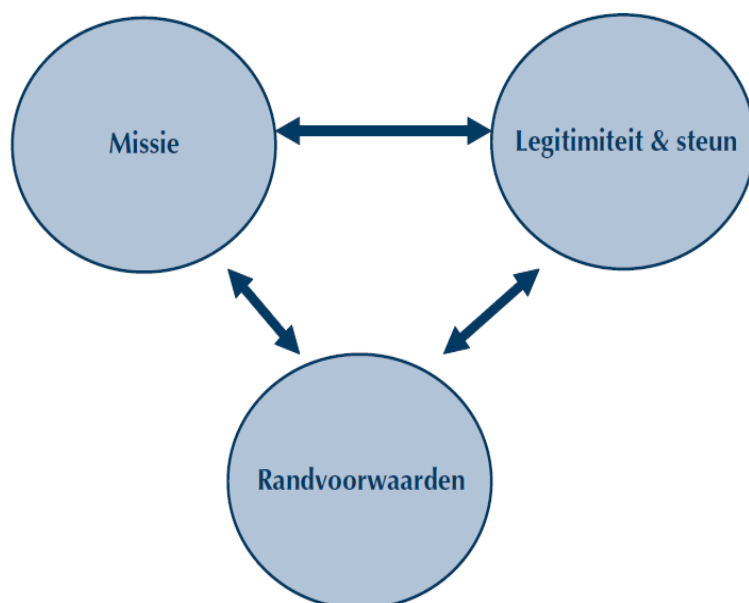
¹³ Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation? *International Journal of Public Administration*, 32, 192-219.

¹⁴ Moore, M.H. (1995). *Creating public value*. Harvard University Press.

Moore, M.H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.

‘maatschappelijke waarde’. De vraag is dan welke publieke waarde willen en kunnen organisaties, zoals woningcorporaties, creëren?¹⁵

In de visie van Moore moeten organisaties als zij echt publieke waarde willen realiseren drie elementen in hun onderlinge samenhang bezien. In de eerste plaats moet de leiding van de organisaties een duidelijke *missie* (‘mission’) hebben. En die missie moet passen bij de wensen van de *legitimerende omgeving* (‘legitimizing environment’). Dat kunnen direct belanghebbenden zijn, maar dat kan ook de politiek of het publiek zijn. En tot slot moet aan bepaalde *operationele randvoorwaarden* (‘operational capabilities’) zijn voldaan. In figuur 4 is deze zogeheten ‘strategische driehoek’ weergegeven.



Figuur 4: de strategische driehoek van Mark Moore (Uit: Karré & Van Montfort, 2011¹⁶).

Bij het creëren van publieke waarde gaat het om een voortdurend afstemmings- en leerproces tussen deze drie onderdelen.¹⁷ Veranderingen in een element hebben consequenties voor de andere elementen. Een verandering van de missie waarin de na te streven publieke waarde vast ligt kan alleen succesvol zijn als die steun vindt in de omgeving en als de organisatie dat aankan bijvoorbeeld in termen van geld, mensen en vereiste kwaliteiten. Andersom moeten veranderingen in de omgeving zoals een veranderend politiek en maatschappelijk klimaat hun weerslag vinden in de manier van werken van de organisatie en in de publieke waarde

¹⁵ Karré, Ph. & Van Montfort, C. (2011). Botsende waarden in de corporatiesector. Bestuurskunde, 2, 44-52.

¹⁶ Karré, P. & Van Montfort, M. (2011). Botsende waarden in de corporatiesector. Bestuurskunde 2011(2), 44-52.

¹⁷ Moore, M.H. (2012). Recognizing public value: developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard. Download van <http://publiccommons.ca/public/uploads/literature/Moore-9.4.12.pdf>, d.d. 22-1-2014.

propositie die in de missie vastligt. Als dat niet gebeurt, zal de organisatie zijn legitimiteit verliezen en ineffectief worden.

Als we tot slot de operationele randvoorwaarden, bijvoorbeeld de samenstelling en kwaliteit van het personeelsbestand, als uitgangspunt nemen dan zien we dat die heel bepalend zijn voor de ambities die de leiding van een organisatie realiter kan hebben (missie). Ook in de relatie met de legitimerende omgeving zijn die operationele randvoorwaarden heel belangrijk. Andere wensen vanuit de omgeving verlangen immers vaak ook andere werkwijzen en andere manieren van organiseren en communiceren. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een omslag van een aanbodgerichte houding naar een vraaggerichte houding of van een dirigistische aanpak naar een open aanpak in netwerkomgevingen.

Het model van Moore is bepalend geweest voor de indeling van de vragenlijst voor de webenquête. De drie elementen zijn duidelijk zichtbaar in de opbouw en de formulering van de vragen. In de interviews is vooral het onderdeel 'missie' aan de orde geweest vanuit de vraag: tot welke veranderingen in de missie of strategie leiden de veranderingen in het krachtenveld waarin uw organisatie opereert?

Driekamermodel

Ook in de wereld van de woningcorporaties is de behoefte om de publieke waarde van de eigen organisatie beter inzichtelijk te maken. Hiertoe is binnen de sector het DrieKamerModel (en varianten op dat model) geïntroduceerd. Het model is erop gericht de maatschappelijke meerwaarde van woningcorporaties beter zichtbaar en transparant te maken richting de buitenwereld (legitimatie). Het gaat uit van drie 'kamers', namelijk de Maatschappelijke kamer, de Vermogenskamer en de Vastgoedkamer. De drie kamers staan met elkaar in verbinding en dat vereist een voortdurende afstemming van de ingezette middelen uit één van de drie kamers: breng je iets van de ene kamer, dan haal je iets van de andere kamer. Een goede strategische afstemming zorgt voor effectiviteit (de Maatschappelijke kamer), financiële continuïteit (de Vermogenskamer) en efficiënte (de Vastgoedkamer).^{18 19}

2.4 Publieke waarden

In ons project onderzoeken we hoe woningcorporaties in de veranderende context, al dan niet in samenwerking met andere partijen, publiek waarde (kunnen) blijven creëren met behoud van publieke waarden. Met 'publieke waarden' doelen we primair op waarden die verband houden met goed bestuur, zoals transparantie, responsiviteit, de 'rule of law' of efficiency. Het onderdeel 'publieke waarden' komt in deze studie vooral aan bod in de confrontatie tussen het krachtenveld waarin wordt bepaald wat mag en kan, en de keuzen die corporaties zeggen te gaan maken.

¹⁸ Conijn, J. & Claessens, F. (2013). DrieKamerModel. De resultaten van het pilotprogramma. Ortec Finance.

¹⁹ Triest, N. van & Schreuders, H. (2013). De toepassing van het DrieKamerModel. Op weg naar een zichtbaar maatschappelijk budget. Den Haag: Platform31.

3. Het krachtenveld van corporaties

3.1 Een veelheid aan duw- en trekkrachten

Een uiteenlopend aantal duw- en trekkrachten maakt dat de woningcorporatiesector onder druk staat. Het hedendaagse krachtenveld waarin woningcorporaties opereren zal in dit hoofdstuk worden geduid vanuit de volgende invalshoeken (die we hierna *krachtenvelden* zullen noemen):

- Beleid en wetgeving
- Gemeenten
- De samenleving
- Crises

Voor de helderheid merken we op dat het hier gaat om theoretische onderscheiden. In de praktijk zijn bepaalde ontwikkelingen natuurlijk niet los te zien van andere, zoals uit de beschrijving ook zal blijken. Alvorens we echter de vier krachtenvelden nader bespreken, geven we eerst een korte terugblik op het ontstaan en de ontwikkeling van woningcorporaties om de krachtenvelden in perspectief te plaatsen.

3.1.1 Ontstaan en ontwikkeling van de woningcorporatiesector

Halverwege de 19^{de} eeuw²⁰ ontstonden de eerste woningbouwverenigingen als particulier initiatief met het doel gezonde woningen te bieden aan met name arbeiders. In de loop van de tijd volgden meer van deze initiatieven met soms vergaande bemoeienis bij het wonen en leven van huurders. De aandacht voor leefbaarheid werd in deze tijd al als een belangrijke taak voor de woningbouwverenigingen gezien. De eerste inmenging van de overheid trad pas later op, met de invoering van de Woningwet in 1901. Deze wet bepaalt dat alleen de zogenoemde toegelaten instellingen²¹ met overheidssteun 'Woningwetwoningen' mogen beheren. Al in deze eerste periode van de geschiedenis van de sociale huisvesting was er discussie over de organisatievorm van huurwoningen en de zeggenschap van huurders.²² Vanaf de invoering van de Woningwet in 1901 tot het einde van de Tweede Wereldoorlog kende de sociale woningbouw een langzame groei, behoudens een bloeiperiode rond de Eerste Wereldoorlog (1916-1920). De grote woningnood aan het einde van de Tweede Wereldoorlog veroorzaakte grotere overheidsbemoeienis bij de woningcorporaties en de wederopbouw. De Jong (2013)²³ spreekt in dit verband van een sterke mate van 'verstatelijking' van de corporaties. Daarna ontstond juist weer een proces van marktwerking en verzelfstandiging. In 1958 werd de Commissie De Roos ingesteld, die de taak had te onderzoeken op welke wijze de zelfstandigheid van de corporaties weer kon worden vergroot.

²⁰ De geschiedenis van de sociale huisvesting start met het Amsterdamse initiatief in 1852 tot 'De Vereniging ten behoeve der Arbeidersklasse' (Gerrichhauzen, 1990).

²¹ Toegelaten instellingen zijn organisaties, die hun middelen "uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting inzetten" en die "geen winstuitkeringen aan derden doen" (Woningwet, 1901).

²² Beekers, W. (2012). Het bewoonbare land: geschiedenis van de volkshuisvesting in Nederland. Dissertatie Vrije Universiteit Amsterdam. Amsterdam: Boom.

²³ Jong, R. de (2013). De balans verstoord. Een rapport over de corporatiesector ten behoeve van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties. In opdracht van Aedes Vereniging van Woningcorporaties. Den Haag: Aedes.

Het advies van de Commissie (pas in 1964) leidde tot verzelfstandiging ten opzichte van de (gemeentelijke) overheid en een groeiend marktaandeel van de sector.²⁴ Sinds het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH, 1993) en de Bruteringsoperatie in 1995 ontvangen corporaties in het geheel geen subsidies meer en zijn ze dus financieel zelfstandig van de overheid. In de daarop volgende jaren is het beleid gericht op efficiëntie van de sector en ontstaat er een proces van schaalvergroting.²⁵ In het afgelopen decennium zijn de woningcorporaties negatief in het licht gekomen vanwege verschillende incidenten op het terrein van governance en financiering. Deze incidenten zijn de directe aanleiding geweest voor de Parlementaire Enquête Woningcorporaties die op 30 oktober 2014 haar eindverslag onder de titel 'Ver van Huis' uitbracht.²⁶

De geschiedenis van de woningbouwsector laat zien dat er een voortdurende discussie heeft plaatsgevonden over de taken, positie en financiering van woningcorporaties.²⁷ Recente ontwikkelingen zorgen er echter voor dat met recht kan worden gesproken van 'een sector in crisis'.

3.1.2 Krachtenveld 1: Beleid en wetgeving

De eerste invalshoek die we hanteren om een aantal duw- en trekkrachten op de woningcorporatiesector te beschrijven, wordt bepaald door actueel beleid en wetgeving. Belangrijke veranderingen in dit verband gaan over de taakopvatting van woningcorporaties, de inkomsten, de schaalgrootte en het toezicht op woningcorporaties en ontwikkelingen op het terrein van de zorg.

'Terug in het hok'

In het Regeerakkoord van het kabinet Rutte-II worden "grote hervormingen en noodzakelijke doorbraken" aangekondigd, niet alleen op het terrein van de woningmarkt, maar ook op andere terreinen zoals de zorg en het arbeidsmarktbeleid.²⁸ Veranderingen op het gebied van de sociale woningmarkt worden door het kabinet verder uitgewerkt in de wijziging van het wetsvoorstel Herzieningswet, de 'Novelle van Blok'.²⁹ Een belangrijke verandering, zoals beschreven in het Regeerakkoord 2012, gaat over de taakopvatting van woningcorporaties:

"Woningbouwcorporaties moeten weer dienstbaar worden aan het publiek belang in hun werkgebied. Hun taak brengen we terug tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale

²⁴ Gerrichhauzen, L.G. (1990). Het woningcorporatiestelsel in beweging. Dissertatie. Delft: Delft University Press.

²⁵ Elsinga, M.G., Hoekstra, J.S.C.M., Van 't Hof, A.J.C. , Van der Leij, E.G. & Van Rijn, E. (2013). Literatuurstudie parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties. Eindrapport 19 december 2013.

²⁶ Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties – Hoofdrapport, Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, 33 606, nr. 4.

²⁷ Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (2008). De ontwikkeling van woningcorporaties. Woningcorporaties midden in de samenleving. Rotterdam: KWH.

²⁸ Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD-Pvda, 29 oktober 2012.

²⁹ Wijziging van de Herzieningswet toegelaten instellingen, Tweede Kamer, vergaderjaar 2013-2014, 33 966. . De Tweede Kamer stemde op 11 december 2014 unaniem in met de voorstellen van het kabinet.

*huurwoningen en het daaraan ondergeschikte direct verbonden maatschappelijke vastgoed.*³⁰

In de praktijk betekent dit dat een aantal maatregelen wordt getroffen om de taakstelling van woningcorporaties terug te brengen. Zo wordt er een scheiding aangebracht tussen het maatschappelijke en het commerciële vastgoed van corporaties. Dit wordt bewerkstelligd door het administratief of juridisch splitsen van de DAEB³¹- en niet-DAEB-activiteiten. Niet-DAEB-activiteiten zoals het bouwen van woningen in het middensegment en winkel- en bedrijfspanden door corporaties blijven geoorloofd “als ze in lijn zijn met de gemeentelijke visie, er geen marktpartijen zijn die op een bepaalde plek willen investeren en er aan strikte toezichtvoorwaarden is voldaan”.³² De niet-DAEB-activiteiten zijn hiermee dus aan meer voorwaarden gebonden en alleen toegestaan als zij bijdragen aan de uitvoering van de kerntaak van de corporatie. Bovendien moeten zij worden gefinancierd zonder borging door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zodat de activiteiten marktconform kunnen worden aangeboden. Hier zal naar verwachting een stimulans voor woningcorporaties van uitgaan om hun duurdere huurwoningen te verkopen aan marktpartijen.³³

Inkomsten

Naast de ingeperkte taakstelling van woningcorporaties, worden zij ook geconfronteerd met een afoming van hun inkomsten door onder meer de verhuurdersheffing. Dat is een maatregel die bepaalt dat verhuurders met meer dan tien sociale huurwoningen een heffing moeten betalen over hun huurinkomsten. Eerder kregen corporaties al te maken met de vennootschapsbelasting en de saneringsheffing. Op deze manier neemt het financieel vermogen van de corporaties af en daarmee ook de investeringen die zij kunnen doen. Het kabinet stelt echter dat corporaties ook financiële voordelen zullen hebben, namelijk door de invoering van de inkomensafhankelijke huurverhoging, de opbrengst van extra verkopen, een hogere efficiency van de eigen organisatie en lagere salarissen voor de top van de organisatie. Op deze manier wordt de investeringsruimte van corporaties in de visie van het kabinet juist vergroot.³⁴ Anderen, zoals de voorzitter van de branchevereniging Aedes, waarschuwen juist voor rooibouw op de sector:

“Kosten voor onderhoud, grond en bouw zijn gestegen inclusief de bedrijfslasten. Er zijn grote verliezen geweest van enkele corporaties waar de hele sector voor is opgedraaid. En last but not least is er de verhuurdersheffing, die oploopt op tot 1,7 miljard euro in 2017. Verhuurders hebben daarbij ook meer ruimte gekregen om huren te verhogen, maar dit is de komende jaren onvoldoende om de heffing te kunnen betalen. Bovendien betekenen

³⁰ Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD-Pvda, 29 oktober 2012.

³¹ Diensten van Algemeen Economisch Belang

³² Analyse novelle Herziening Woningwet, website Platform 31, 12 maart 2014. Geraadpleegd via: <http://www.platform31.nl/nieuws/analyse-novelle-herziening-woningwet>.

³³ Memorie van Toelichting bij Wijziging van de Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting, Tweede Kamer vergaderjaar 2013-2014, 33 966 nr.3.

³⁴ Kamerbrief van de Minister voor Wonen en Rijksdienst, drs. S.A. Blok, 13 februari 2013. Afspraken woningmarkt.

*huurverhogingen steeds zwaarder drukkende woonlasten voor vooral mensen met lagere inkomens. Terwijl betaalbaar wonen juist een van de doelstellingen van corporaties is.*³⁵

Eind februari 2015 werd bekend dat het vermogen van de corporaties tussen eind 2012 en eind 2013 met 9,5 miljard euro groeide. Volgens het kabinet en het Centraal Fonds Volkshuisvesting is dat grotendeels te wijten aan de extra opbrengsten uit huurverhogingen en beperkingen van het onderhoud.³⁶ Vanuit de sector wordt echter aangegeven dat het hier gaat om vertekend beeld omdat het vermogen van de corporaties 'in de stenen' zit.³⁷

Schaalgrootte en toezicht

In het Regeerakkoord 2012 zijn bovendien maatregelen aangekondigd als het gaat om de schaalgrootte van woningbouwcorporaties en het toezicht. De schaal van een corporatie moet "in overeenstemming zijn met de schaal van de regionale woningmarkt en de maatschappelijke kerntaak".³⁸ Voor de gemeenten is hier een aansturende taak weggelegd, zij krijgen de bevoegdheid in gezamenlijkheid een voorstel in te dienen bij de minister over het regionale werkgebied en de werkzaamheden van de corporatie. Deze maatregel past binnen de schaalvergrotingsdiscussie over de woningcorporatiesector. In de afgelopen vijftien tot twintig jaar is het aantal woningcorporaties fors afgenomen door fusies. Minder corporaties bezitten meer sociale huurwoningen en bedienen daarmee een groter leefgebied. Deze schaalvergroting heeft gevolgen voor onder meer de regionale inbedding van corporaties.³⁹ Ook het toezicht op woningcorporaties staat de afgelopen jaren sterk ter discussie. Incidenten, zoals bij Vestia, zijn daarvan de uitwassen. In de nieuwe Woningwet is, als gevolg van het amendement Verhoeven e.a. (9 december 2014), vastgelegd dat het financieel en volkshuisvestelijk toezicht bij elkaar worden gebracht in een Autoriteit Woningcorporaties die ressorteert onder de minister, maar wel het toezicht uitoefent "onafhankelijk van de ontwikkeling en de uitvoering van het rijksbeleid op het terrein van de toegelaten instellingen en de dochtermaatschappijen".⁴⁰

Het sociaal wonen en de zorg

Verschillende beleidsveranderingen op terreinen die in verbinding staan met de sociale huisvestingssector hebben invloed op het krachtenveld waarin woningcorporaties opereren. Een belangrijke overheidsmaatregel betreft de gescheiden financiering van wonen en zorg.⁴¹ Voor een deel van de mensen die zorg nodig hebben is dit inmiddels het geval. Deze

³⁵ Calon: 'Er gaat meer geld uit de sociale huisvesting dan er in gaat', website Aedes, 26 februari 2015. Geraadpleegd via: <http://www.aedes.nl/content/artikelen/financi-n/financi-n-n/standpunten-aedes/calon---er-gaat-meer-geld-uit-de-sociale-huisvesti.xml>

³⁶ Kamerbrief van de Minister voor Wonen en Rijksdienst, drs. S.A. Blok, 24 februari 2015. Toekomstige ontwikkeling financiële positie corporaties.

³⁷ Kanttekeningen bij 'vermogensstijging' woningcorporaties, website Aedes, 24 februari 2015. Geraadpleegd via <http://www.aedes.nl/content/artikelen/financi-n/financi-n-n/financi-le-positie/-vermogensstijging--woningcorporaties-niet-re-el.xml>

³⁸ Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD-Pvda, 29 oktober 2012.

³⁹ Platform31 (2014). Overzicht Novelle herziening woningwet. Den Haag: Platform31.

⁴⁰ Amendement van het lid Verhoeven c.s., Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, 33 966, nr. 27.

⁴¹ Het financieel scheiden van de functies wonen en zorg. Voorheen werden deze functies gezamenlijk gefinancierd vanuit de AWBZ.

maatregel heeft implicaties voor het vastgoed van woningcorporaties en voor de samenwerking van corporaties met andere partijen. Wat betreft de woningvoorraad van corporaties geldt dat zij aangepast moet worden aan veranderende woonbehoeften. Ouderen en andere mensen met een zorgvraag blijven langer thuis wonen, ondersteund door bijvoorbeeld mantelzorgers en sociale wijkteams. Dat betekent dat hun woning geschikt moet zijn om deze zorg te kunnen ontvangen en aangepast moet kunnen worden aan een diversiteit aan behoeften. Dat stelt eisen aan onder meer technologische innovaties en vraagt om investeringen. Het is niet duidelijk of corporaties in de toekomst zelf bereid en in staat zijn deze investeringen te doen, of dat zij vooral inzetten op samenwerking met en cofinanciering door andere partijen, zoals zorgverzekeraars, zorgaanbieders, gemeenten of bewoners. In alle gevallen is een goede afstemming op regionaal niveau vereist om de transitie te kunnen voltooien. Het kabinet wil dit onder meer bewerkstelligen door het faciliteren van regionale samenwerking en het aantrekkelijk maken van het doen van investeringen in zorgvastgoed. Zij bepleit daarmee ook een gewijzigde rolverdeling voor betrokken partijen.⁴²

*Experiment Woningcorporatie Habion: Een 2e jeugd*⁴³

Woningcorporaties en samenwerkingspartners, zoals zorginstellingen en gemeenten, experimenteren momenteel volop met regionale samenwerking op het gebied van wonen en zorg. Zo is er het experiment 'Een 2^e jeugd' van woningcorporatie Habion in samenwerking met onder meer gemeenten en zorginstellingen en uitdrukkelijk georganiseerd vanuit bottom up initiatieven van de lokale samenleving.

Het experiment 'Een 2e jeugd' vindt momenteel plaats in vijf gemeenten, namelijk in Amsterdam, Zuid-Scharwoude, Voorst (Achterhoek), Zwolle en Loenen aan de Vecht. De methodiek van deze experimenten is standaard, maar kent in elke gemeente een andere uitwerking, door de samenwerking met de lokale partners. Onderscheidende kenmerken van het experiment hebben betrekking op:

- integraliteit van diensten, met minder een direct zorgkarakter en meer maatschappelijke functies, die ook de lokale samenleving in breder opzicht dienen;
- het uitgangspunt is de oude structuur (geen kapitaalvernietiging van datgene wat nog goed is en behouden kan worden), aangevuld met noodzakelijke vernieuwingen;
- het project kent een breed maatschappelijk draagvlak omdat planvorming heeft plaatsgevonden in samenspraak met de lokale samenleving.

Een andere overheidsmaatregel binnen de zorgsector is de stapsgewijze invoering van de normatieve huisvestingscomponent (NHC). Dat betekent dat de overheidsvergoeding voor mensen die in een zorginstelling verblijven (intramurale zorg) wordt gekoppeld aan het daadwerkelijke aantal cliënten. Eigenaren van zorgvastgoed krijgen hierdoor te maken met een groter financieel risico, omdat zij nu zelf verantwoordelijk zijn voor leegstand. Dat maakt het voor zorgaanbieders en andere partijen minder aantrekkelijk om te investeren in

⁴² Transitieagenda Langer zelfstandig wonen. Kamerbrief van de minister voor Wonen en Rijksdienst, drs. S.A. Blok en de Staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, drs. M.J. van Rijn, 4 juni 2014.

⁴³ Zie: www.een2ejeugd.nl

zorgvastgoed. Woningcorporaties hebben ook een belangrijk aandeel in het zorgvastgoed en lopen daarom door de maatregel ook een groter financieel risico.⁴⁴

3.1.3 Krachtenveld 2: Gemeenten

De tweede invalshoek die we in dit hoofdstuk gebruiken om het krachtenveld van woningcorporaties te beschrijven gaat uit van de veranderingen bij gemeenten. In gemeenteland vinden op dit moment een aantal belangrijke transitieplaatsen. De grootste uitdaging voor gemeenten zelf zijn de drie decentralisaties (3D's) op het gebied van jeugdzorg, welzijn en langdurige zorg en werk en inkomen. Zij krijgen op deze manier te maken met nieuwe rollen en toegenomen verantwoordelijkheden ten opzichte van andere publieke en private partijen. Specifiek ten aanzien van woningcorporaties geldt dat de gemeenten een grotere aansturing- en toezichtrol krijgen.

Grotere aansturing en toezichtrol ten opzichte van woningcorporaties

In het Regeerakkoord Rutte-II is bepaald dat gemeenten met de nieuwe Woningwet een belangrijke rol krijgen in het regionale huisvestingsbeleid:

“Corporaties komen onder directe aansturing van gemeenten. Gemeenten met meer dan honderdduizend inwoners krijgen extra bevoegdheden. De schaal van een woningbouwcorporatie moet in overeenstemming zijn met de schaal van de regionale woningmarkt en met de maatschappelijke kerntaak.”⁴⁵

Deze doelstelling van het kabinet is verder uitgewerkt in het wetsvoorstel Herzieningswet:

“... een vergroting van de mogelijkheden van gemeenten om informatie op te vragen, een betere aansluiting tussen het gemeentelijke begrotingsproces en de aanlevering van informatie door de toegelaten instelling en een grotere rol voor gemeenten waar het gaat om de wenselijkheid van niet-Daeb investeringen en de invulling van de regionale schaal waarop de toegelaten instelling actief is.”⁴⁶

Hoewel dit onderdeel van het Regeerakkoord in de praktijk minder vergaand wordt ingevuld, krijgen gemeenten ook op het terrein van de schaalgrootte van het regionale werkgebied van woningcorporaties wel een aansturende rol toebedeeld. Op deze manier wordt de positie van gemeenten ten opzichte van woningcorporaties dus versterkt.

Toegenomen wederzijdse afhankelijkheid

Hoewel woningcorporaties op deze manier in een toegenomen afhankelijke positie komen ten opzichte van gemeenten, geldt voor gemeenten dat zij de corporaties (en andere publieke en

⁴⁴ Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, advies 15 januari 2014: Langer zelfstandig, een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn

⁴⁵ Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD-PvdA, 29 oktober 2012.

⁴⁶ Memorie van Toelichting bij Wijziging van de Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting, TK 33966 nr.3 2013-2014.

private partijen) ook meer nodig zullen hebben bij het realiseren van hun doelstellingen.⁴⁷ Niet in de laatste plaats omdat ook de gemeenten te maken krijgen met afnemende budgetten. Daarmee worden zij, net als woningcorporaties, gedwongen na te denken over de prioritering van hun taken en verantwoordelijkheden. Dit kan een stimulans zijn om de samenwerking op te zoeken in het aanpakken van maatschappelijke problemen. Voor gemeenten geldt bovendien dat zij onder meer door de drie decentralisaties veel nieuwe taken op hun bordje krijgen, maar deze taken moeten uitvoeren met minder geld. Dit alles maakt dat zij in toenemende mate afhankelijk zijn van andere partijen. Uit deze toegenomen wederzijdse afhankelijkheid volgt dat voor de aanpak van actuele maatschappelijke problemen een nieuwe constellatie van samenwerkingspartners ontstaat. Een belangrijke vraag, die in het vervolg van deze studie zal worden behandeld, is hoe in dit samenspel wordt samengewerkt en welke stimulerende en remmende factoren daarbij aan de orde zijn.

3.1.4 Krachtenveld 3: Samenleving

Ook vanuit de kant van de samenleving opereren diverse duw- en trekkrachten op het speelveld van de woningcorporaties. Deze komen alle voort uit veranderende behoeften en opvattingen van de Nederlandse burger. Daarnaast is er een toename van burgerinitiatieven, al dan niet als gevolg van politiek-bestuurlijke ontwikkelingen. Woningcorporaties zullen rekening moeten houden met deze behoeften en krachten vanuit de samenleving, als zij zich bezinnen op het sociaal wonen van nu en de toekomst.

Veranderende behoeften en opvattingen

De bekende verzorgingsstaat is langzaam aan het verdwijnen en maakt plaats voor een samenleving waarin meer ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van burgers. Enerzijds wordt deze ontwikkeling ingegeven vanuit de overheid. Bijvoorbeeld wat betreft de sociale zekerheid van burgers neemt het aantal collectieve voorzieningen af en wordt meer aan burgers zelf overgelaten.⁴⁸ Anderzijds blijkt dat ook de burger zelf meer behoefte heeft aan autonomie en zeggenschap. Op het terrein van het sociaal wonen betekent dit bijvoorbeeld dat huurders mee willen praten over kwaliteit en dienstverlening en dat de wetgeving hierop anticipeert. Zo is het medezeggenschap van huurders geregeld in de Wet op het overleg huurders-verhuurders (de 'Overlegwet', 1998). In 2009 is deze wet aangepast en hebben huurders meer invloed gekregen.

Maar ook de behoeften van ouderen en zorgbehoevenden veranderen. Uit de vorige paragraaf bleek al dat ouderen langer thuis blijven wonen en hun woonbehoeften hierop aanpassen. Vaak hebben zij immers steeds meer zorg nodig om zelfstandig te kunnen blijven wonen. Ook mensen met een lichamelijke of geestelijke handicap blijven vaker zelfstandig wonen. De bestaande woonvoorraad is nu nog niet voldoende geschikt voor deze diverse

⁴⁷ VNG/RIGO (2014). Betaalbaarheid van wonen: inzicht en handvatten voor lokale bestuurders, pp. 33-34.

⁴⁸ Gestel, N. van, Vossen, E., Oomens, S. & Hollanders, D. (2013). Toekomst van de sociale zekerheid: over provisie, preventie en participatie. Den Haag: Boom Lemma.

woonbehoeften.⁴⁹ Een belangrijke vraag voor woningcorporaties is daarom hoe zij hun huidige en toekomstige woningvoorraad aan kunnen passen aan deze veranderende woonwensen.

Een andere maatschappelijke ontwikkeling die ook tot de sociale woningmarkt is doorgedrongen is die van flexibilisering. De behoefte aan keuzevrijheid en maatwerk, zoals in het voorgaande beschreven, impliceert dat al. Maar het gaat om een bredere ontwikkeling: niet alleen ouderen en zorgbehoevenden hebben in toenemende mate flexibele wooneisen, ook andere huurders hechten meer waarde aan flexibiliteit in het wonen. Bijvoorbeeld omdat ze van baan (moeten) wisselen of hun huishoudsamenstelling verandert. Een andere trend is dat burgers minder waarde lijken te hechten aan eigendom, in dit geval de woning zelf, maar veel meer aan 'het wonen an sich'. Dit alles leidt tot een herwaardering van huren en stelt corporaties voor de vraag: Hoe kun je duurzaam flexibel wonen organiseren?⁵⁰

Burgerinitiatieven

In het licht van toegenomen individuele verantwoordelijkheid, behoefte aan autonomie en keuzevrijheid en flexibilisering kunnen ook diverse burgerinitiatieven worden geplaatst. En in het geval van het sociaal wonen: bewonersinitiatieven. Een duidelijk voorbeeld hiervan zijn de woon-zorgcoöperaties. Groepen burgers nemen het initiatief om collectieve woon-zorgvoorzieningen te organiseren, meestal gericht op de lokale samenleving. Dergelijke initiatieven passen bij de huidige tijdsgeest waarin solidariteit meer vanuit de samenleving wordt georganiseerd.⁵¹ ⁵²Uit de vorming van deze bewonerscoöperaties blijkt ook de maatschappelijke vervlechting van verschillende beleidsterreinen, zoals wonen, zorg, welzijn en pensioenen.⁵³ De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) stelt aan de orde welke gevolgen deze initiatieven hebben voor publieke waarden, zoals legitimiteit, inclusiviteit en effectiviteit.⁵⁴ Voor woningcorporaties geldt in dat verband bovendien de vraag: wat betekent deze trend voor lokale samenwerking? En voor hun eigen rol in dit verband? Bij een toename aan maatschappelijke initiatieven is het de kunst de ruimte te laten aan de burgers voor de uitvoering van hun initiatief. Dat brengt woningcorporaties in een andere positie ten opzichte van burgers.⁵⁵

⁴⁹ Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, advies 15 januari 2014: Langer zelfstandig, een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn.

⁵⁰ Zie ook: Montfort, C. van, Schulz, M., Metz, T., Van de Wijdeven, T., Brandsen, T., Helderma, J.-K. & Frankowski, A. (2014). Voorbij de waan van de dag: Over mogelijke toekomst voor de sociale huisvesting in Nederland, Tilburg: TiasNimbas Business School. pp. 78-82.

⁵¹ Boer, N. de, Van Diepen, A. & Meijs, L. (2013). Swingen met lokale kracht. Overheden en de netwerksamenleving. RMO: Den Haag.

⁵² Stavenuiter, M., Nederland, T & Van den Toorn, J. (2011). Tussen kwetsbaar en vitaal. Nieuwe burgerinitiatieven en zelfredzaamheid in een ouder wordende samenleving. Utrecht: Verwey-Jonker.

⁵³ Brandsen, T., Helderma, J.K. & Van Montfort, C.J. (2012). Nieuw verbindend vermogen. Een zoektocht naar nieuwe verknopingen van wonen, zorg en pensioenen. In W. Asbeek Brusse en C.J. van Montfort, Wonen, zorg en pensioenen. Hervormen en verbinden (pp. 129-145). Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

⁵⁴ Montfort, C. van, Griffioen, H., Bokhorst, M., Asbeek Brusse, W. & De Visser, M. (2014). WRR-verkenning 29. Op maat voor later. Maatschappelijke initiatieven op de snijvlakken van wonen, zorg en pensioenen. Amsterdam University Press.

⁵⁵ Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013). Terugtrekken is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein. RMO: Den Haag en Doe-democratie, kabinetsnota 9 juli 2013.

3.1.5 Krachtenveld 4: Crises

Tenslotte hebben verschillende crises ook hun impact op de woningcorporatiesector. De *financiële* crisis bij de banken maakt het ook voor woningcorporaties moeilijker om geld te lenen en op die manier investeringen te kunnen doen. De *vastgoed*crisis heeft een behoorlijke waardedaling van het vastgoed veroorzaakt en daarmee van het eigen vermogen van corporaties. En huurders ondervinden veel hinder van de *economische* crisis, zoals toegenomen werkloosheid en een dalende koopkracht. Dit heeft waarschijnlijk bijgedragen aan een toename van huisuitzettingen tussen 2009 en 2013 (van 5900 tot 6980). De voornaamste oorzaak van huisuitzettingen zijn huurachterstanden.⁵⁶

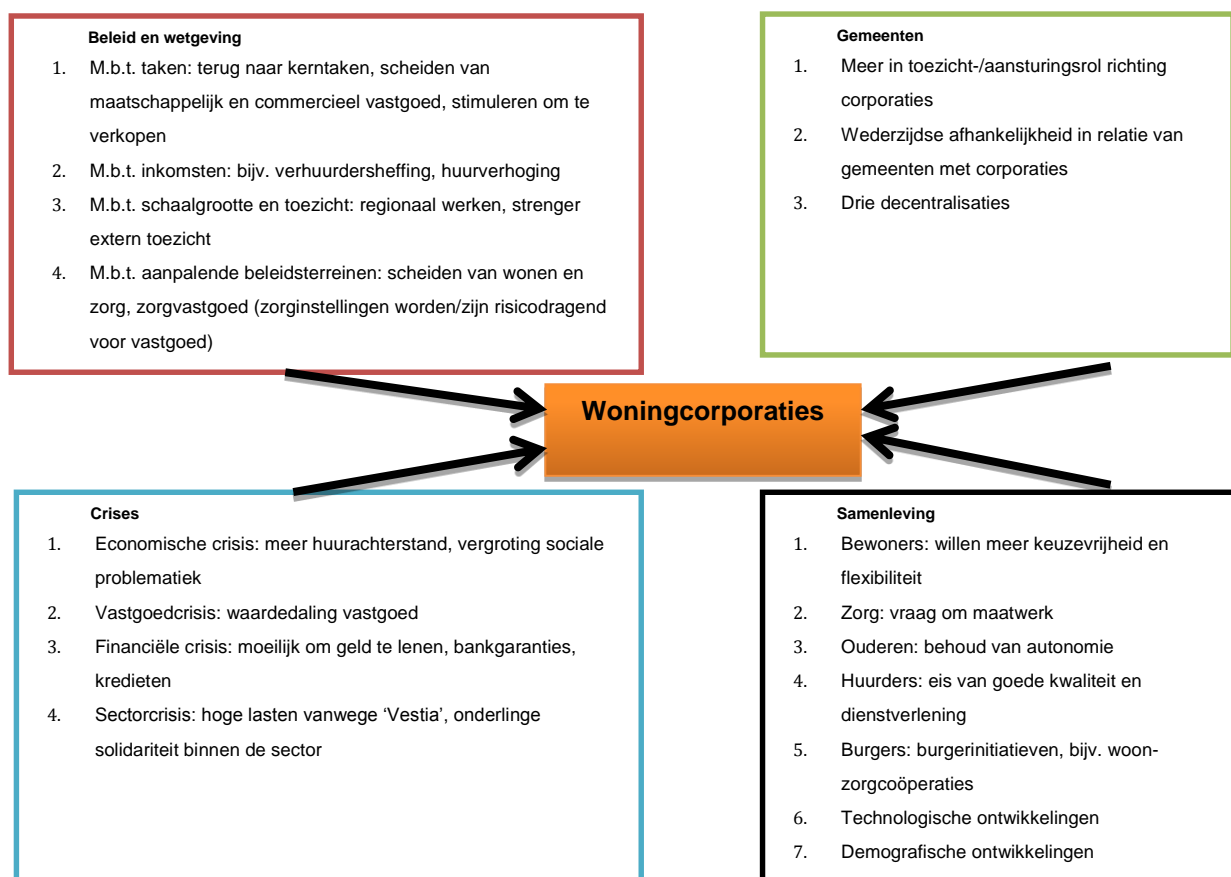
Aan het begin van dit hoofdstuk werd bovendien al gesproken van een 'sector in crisis'. Verschillende incidenten, zoals bij Vestia, hebben het imago van de sector als geheel geen goed gedaan. De grote financiële verliezen door het Vestia-debacle moeten door de sector worden opgevangen en dat betekent dat een grote druk wordt gelegd op de solidariteit binnen de sector. Maar ook andere incidenten hebben het vertrouwen in de sector doen afnemen.⁵⁷ De Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties richtte zich met haar onderzoek niet alleen op deze afzonderlijke incidenten maar op de werking van het stelsel als geheel.

3.1.6 De krachtenvelden samengevat

In deze paragraaf hebben we het hedendaagse krachtenveld van woningcorporaties beschreven aan de hand van de vier invalshoeken: beleid en wetgeving, gemeenten, de samenleving en crises. Op basis van deze beschrijving kan het volgende schema worden weergegeven:

⁵⁶ Aedes Corporatiemonitor, 13 maart 2014. Geraadpleegd via: <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/schuldhulpverlening/aedes-corporatiemonitor-huisuitzettingen-en-huurac.pdf>.

⁵⁷ Jong, R. de (2013). De balans verstoord. Een rapport over de corporatiesector ten behoeven van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties. In opdracht van Aedes Vereniging van Woningcorporaties. Den Haag: Aedes.

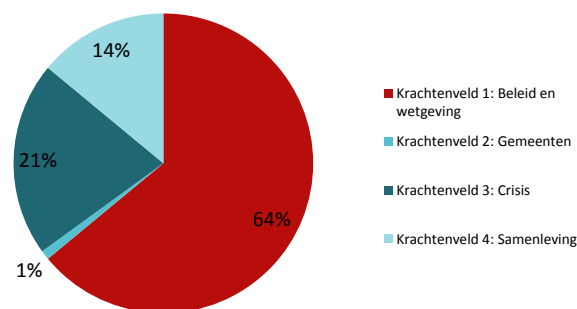


Schema 1: het krachtenveld van woningcorporaties

De gelijktijdige ontwikkelingen op het gebied van politiek en bestuur, maatschappij en economie dwingen de woningcorporaties om na te denken over hun identiteit en rol in een speelveld bestaande uit (nieuwe) publieke en private samenwerkingspartners. Te midden van al deze partijen hebben corporaties bovendien te maken met nieuwe strategische vraagstukken.

3.2 De betekenis van de krachtenvelden voor woningcorporaties

In ons vragenlijstonderzoek geven woningcorporaties aan dat zij vanuit het krachtenveld 'Beleid en wetgeving' de meest zwaarwegende gevolgen voor hun strategie in de periode 2015-2020 verwachten (figuur 5). Bijna twee derde van de corporaties geeft aan er rekening mee te houden dat dit krachtenveld het meest invloedrijk zal zijn. De gevolgen van de crises op de financiële



Figuur 5: krachtenvelden met zwaarwegende gevolgen voor strategie (n=100)

markten en de woningmarkt (21%) en de veranderende rol van gemeenten (14%) worden als duidelijk minder zwaarwegend ervaren. Ieder krachtenveld bestaat uit een veelheid aan krachten (of ontwikkelingen) die hun invloed uitoefenen op de strategie van woningcorporaties. Voor ieder krachtenveld hebben wij corporaties gevraagd in welke mate zij nu al bezig zijn hun strategie vorm te geven op basis van specifieke ontwikkelingen in dat krachtenveld. We beschrijven die invloed van krachten op strategie hierna voor elk van de vier krachtenvelden.

3.2.1 Krachtenveld 1: *Beleid en wetgeving*

In hun strategie over de periode 2015-2020 zeggen woningcorporaties hoofdzakelijk rekening te houden met de invloed van de taakdiscussie (terug naar de kerntaken) en de verhuurdersheffing (figuur 6). Ook de invloed van huurverhoging wordt nog door de helft van de corporaties als invloedrijk gezien voor de komende periode. Interessant genoeg valt hier op dat kwesties als het scheiden van wonen en zorg en ontwikkelingen rondom zorgvastgoed wel een rol spelen, maar niet dominant zijn. Veel corporaties zijn met deze ontwikkelingen ook al langere tijd bezig, was het alleen al vanuit het perspectief van domotica.

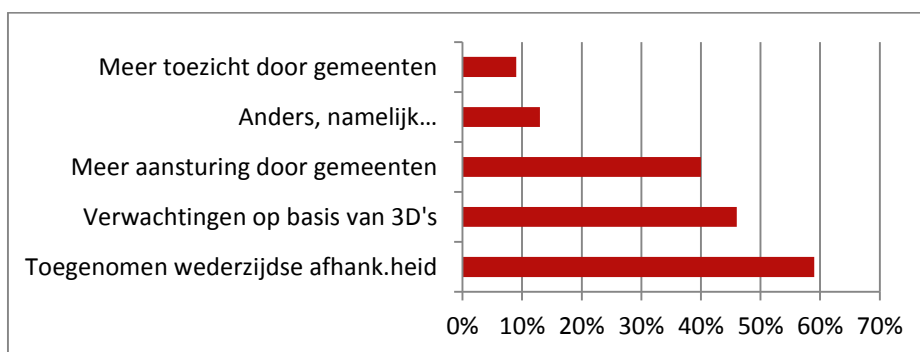


Figuur 6: ontwikkelingen in beleid en wetgeving (n=114)

3.2.2 Krachtenveld 2: *Gemeenten*

De rol van gemeenten heeft voor de strategie vooral gevolgen waar het de toegenomen wederzijdse afhankelijkheid betreft (figuur 7). Vooralsnog is het voor gemeenten en corporaties nog zoeken naar een passende verhouding ten opzichte van elkaar. Beide komen elkaar in verschillende domeinen tegen waarbij beide zowel vrager als aanbieder zijn. Rondom de decentralisatie bijvoorbeeld heeft de gemeente belang bij bereidwillige woningcorporaties die het nieuwe zorgproces accommoderen in nieuwe combinaties van wonen en zorg. Gelijktijdig hebben corporaties belang bij gemeenten die in dit proces het belang van sociale kwaliteit voor de waarde van corporatiebezit erkennen. De invloed van de

toezichtrol van gemeenten op corporaties is thans nog van weinig invloed op de strategie die corporaties ontwikkelen.



Figuur 7: ontwikkelingen in de rol van gemeenten (n=112)

3.2.3 Krachtenveld 3: Samenleving

De grootste invloed vanuit de samenleving op hun strategie zien woningcorporaties thans vanuit demografische ontwikkelingen ontstaan (figuur 8). Naast de vergrijzing van het bewonersbestand zal de trek naar de stad nog verder doorzetten en is de toename van het aantal alleenstaanden voor corporaties bijvoorbeeld een opgave voor de komende tijd.⁵⁸ Kwesties rondom maatwerk in de zorg sluiten aan bij de decentralisatie operaties in de zorg en de scheiding van wonen en zorg. Dat doet de roep om maatwerkoplossingen toenemen. De invloed van de factoren 'roep om flexibiliteit' en 'de eis van een goede kwaliteit' is niet nieuw en blijft in de komende periode een rol spelen bij de strategievorming.

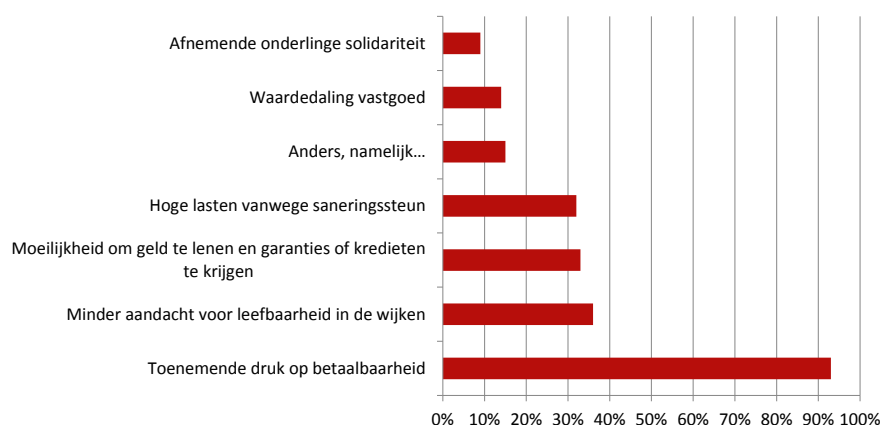


Figuur 8: ontwikkelingen in de samenleving (n=114)

⁵⁸ Zie ook: Montfort, C. van, Schulz, M., Metze, T., Van de Wijdeven, T., Brandsen, T., Helderma, J.-K. & Frankowski, A. (2014). Voorbij de waan van de dag: Over mogelijke toekomst voor de sociale huisvesting in Nederland, Tilburg: TiasNimbis Business School.

3.2.4 Krachtenveld 4: Crises

Bezien we de gevolgen van de verschillende crises (banken- en vastgoedcrisis) dan valt op dat corporaties uitgesproken zijn waar het de invloed van die crises op de strategie tot 2020 betreft (figuur 9). Woningcorporaties zien vooral dat toenemende druk op betaalbaarheid een kwestie is waarmee zij in hun strategie rekening moeten houden. Ruim 90% van de respondenten geeft dit aan. Het is daarbij nog maar de vraag of die verwachte druk zich ook daadwerkelijk gaat voordoen, maar bijvoorbeeld boven inflatoire huurverhogingen zouden de betalingspositie van huurders kunnen verslechteren. We gaan daar in onze nadere analyse aan het einde van dit hoofdstuk dieper op in.



Figuur 9: Crises (n=114)

3.2.5 Nadere analyse

Nu doet zich als vanzelf de vraag voor of er nog noemenswaardige verschillen te ontdekken zijn tussen woningcorporaties afhankelijk van hun grootte en ligging. Doet het er bijvoorbeeld toe of een corporatie bezit heeft in stedelijk of juist in landelijk gebied voor de mate van invloed die wordt ervaren van bijvoorbeeld de kerntakendiscussie of de druk op betaalbaarheid? We kunnen deze vraag ontkennend beantwoorden.

Gelijktijdig is het belangrijk om te erkennen dat de krachtenvelden onderling op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Ontwikkelingen bewegen zich niet allemaal in dezelfde richting en sommige zouden elkaar best wel eens in de weg kunnen zitten. We hebben dan ook aan corporatiebestuurders de vraag voorgelegd of zij spanningen ervaren tussen de ontwikkelingen in of tussen de vier krachtenvelden. Respondenten (n=114) geven aan dat zij 'druk op de betaalbaarheid van woningen', de 'verhuurdersheffing' en 'de roep om terug te keren naar de kerntaken' als meest spanningsvol ervaren met andere ontwikkelingen.⁵⁹ De met afstand belangrijkste spanning zien respondenten tussen de betaalbaarheid van woningen en de introductie van de verhuurdersheffing. Hiermee geven corporatiebestuurders

⁵⁹ Druk op betaalbaarheid van woningen is in totaal 89 keer als spanningsvol aangemerkt door 75 unieke respondenten. De verhuurdersheffing is in totaal 78 keer als spanningsvol aangemerkt door 67 unieke respondenten. De kerntakendiscussie is in totaal 48 keer als spanningsvol aangemerkt door 42 unieke respondenten.

ofwel aan dat zij ervoor kiezen de verhuurdersheffing in boven inflatoire huurverhogingen te laten neerslaan, ofwel dat zij geen keuze hebben omdat ze niet over financiële ruimte beschikken die andere oplossingen mogelijk maakt.

Daarbij sluiten ook twee andere spanningen aan die uit het onderzoek naar voren komen: huurverhoging staat op gespannen voet met betaalbaarheid van woningen en kwaliteit en dienstverlening komen onder druk te staan als gevolg van de huurverhoging. De spanningen die respondenten zien hebben echter niet alleen betrekking op betaalbaarheid en financiële houdbaarheid. De druk die op corporaties wordt gelegd om zich vooral alleen nog met kerntaken bezig te houden, staat volgens respondenten op gespannen voet met de roep om woningen te verkopen.

3.3 Beschouwing

In het voorgaande hebben we laten zien dat woningcorporaties aangeven dat ontwikkelingen in het krachtenveld betekenisvol zijn voor strategie. Het meest in het oog springt daarbij wel de vraag hoe het in de toekomst gesteld is met de betaalbaarheid van corporatiewoningen. Interessant genoeg hebben we hieromtrent in interviews steeds heel verschillende duidingen gehoord. De ene keer is het vooral een oud thema dat nog steeds bestaat en nu nieuwe aandacht krijgt, de andere keer is het een acuut thema omdat een corporatie aangeeft de verhuurdersheffing niet zonder boven inflatoire huurverhoging te kunnen voldoen. Weer een andere keer wordt betaalbaarheid genoemd in relatie tot kwaliteit en duurzaamheid in een poging evenwicht te creëren tussen deze aspecten. Dit laatste was ook de strekking van het gesprek tijdens de rondetafelconferentie waar bleek dat deze betaalbaarheidsdiscussie uiteindelijk niet alleen gaat over de hoogte van de huur en de inkomsten van de corporatie. Uiteindelijk raakt die ook vele andere domeinen, zoals duurzaamheidsvraagstukken, bedrijfsvoeringsaspecten en de kwaliteit van woningen. De vraag voor de komende jaren is dan nadrukkelijker dan voorheen: wat mag een corporatiewoning eigenlijk kosten en welke kwaliteit wordt daarvoor geleverd?⁶⁰ In het verleden was daarbij de standaard dat een sociale huurwoning eigenlijk dezelfde kwaliteit diende te bieden als een koopwoning. Dat vonden we – als samenleving – pas echt sociaal. Het is nog maar de vraag of die standaard ook blijft. Betaalbaarheid als thema heeft dan ook *meervoudige betekenis* en kan zeker niet alleen worden uitgelegd als noodkreet van de corporaties dat sociale huurwoningen te duur dreigen te worden.

Als het gaat om wonen en zorg (en dan vooral de scheiding tussen beide) valt op dat vraagstukken die hiermee samenhangen weliswaar door respondenten worden onderkend en benoemd, maar niet als bovengemiddeld invloedrijk op de strategie worden beschouwd. Wij vermoeden dat dit samenhangt met de door ons gekozen onderzoeksperiode (2015-2020), waardoor we vooral zicht krijgen op de direct invloedrijke ontwikkelingen. Veel corporaties

⁶⁰ Dit sluit aan bij de oproep van de voorzitter van branchevereniging Aedes in Aedesmagazine van februari 2015: “Als je die volkshuisvesting ook voor toekomstige generaties wil veilig stellen, moet je twee dingen doen. Ten eerste vaststellen: wat willen we precies? Hoeveel mensen willen we ondersteunen met een sociale huurwoning? En wat mag dat kosten? Ten tweede moeten we het vermogen daarvoor veilig stellen. Berekenen hoeveel vermogen er nodig is en welk rendement het moet hebben om in stand te blijven. Een betrekkelijk simpele rekensom”.

werken met langlopende contracten op het gebied van wonen en zorg, waardoor het afhankelijk is van de looptijd van die contracten wanneer corporaties echt met die scheiding van wonen en zorg te maken krijgen.

De veranderende relatie met de gemeente wordt net als de betaalbaarheid steeds verschillend geduid. Waar de ene corporatie in een interview uitlegt dat zij eerst maar eens een cursus volkshuisvesting voor gemeenteambtenaren opzet en uitlegt hoe haar bedrijfsvoering eigenlijk werkt, stelt de andere dat met de gemeente serieuze en diepgaande gesprekken worden gevoerd over wederzijdse verwachtingen. Corporatie en gemeente moeten elkaar daarin nog vinden. Van een gedeeld eigenaarschap en visievorming is veelal nog geen sprake. Grote cultuurverschillen en verschil in prioriteiten tussen corporaties en gemeenten worden hiervoor als reden aangevoerd. Toch worden de eerste stappen richting een gezamenlijk proces op sommige plaatsen wel gezet. Tijdens de rondetafelconferentie werd bijvoorbeeld duidelijk dat prestatieafspraken (ten behoeve van toezicht) vaak in overleg tot stand komen en dus ruimte laten voor corporaties om invloed op uit te oefenen.

4. Strategische keuzes in het krachtenveld

4.1 Wijzigingen in de corporatiestrategie

Bijna driekwart van de corporaties in dit onderzoek geeft aan de koers die de corporatie vaart op onderdelen te wijzigen. Voor de meeste corporaties gaat er dus wat veranderen in de komende jaren. Slechts bij 15% van de corporaties zijn majeure strategische ingrepen voorzien. Dit is een beeld dat ook op andere onderdelen van de strategische keuzes van corporaties te zien is (zie figuur 10). Op de meeste strategische onderwerpen waarop wij hebben bevraagd is het algemene beeld dat de helft van de corporaties aangeeft geen wijzigingen door te voeren. Het gaat dan ook bij de strategische wijzigingen voor de komende vijf jaar eerder om bijstellingen dan om radicale veranderingen.

Onderdeel strategie	Antwoordmogelijkheden		
Koers (n=112)	Doen wat we deden (13%)	Koers op onderdelen aanpassen (71%)	Koers ingrijpend veranderen (15%)
Dienstverlening aan huurder (n=113)	Meer aandacht (45%)	Er verandert niets (50%)	Minder aandacht (5%)
Betrekken bewoners bij beleid/beheer (n=113)	Meer betrekken (71%)	Er verandert niets (28%)	Minder betrekken (1%)
Betrekken belanghebbenden (n=113)	Meer betrekken (51%)	Er verandert niets (46%)	Minder betrekken (3%)
Ondernemerschap (n=113)	Meer (21%)	Er verandert niets (56%)	Minder (22%)
Investeringen in leefbare wijken (n=113)	Meer investeringen (4%)	Er verandert niets (51%)	Minder investeringen (45%)
Bouwen of beheren (n=113)	Bouwen blijft belangrijk (26%)	Er verandert niets (16%)	Nadruk komt sterk op beheren (58%)
Kwaliteit van wonen (n=113)	Meer aandacht (24%)	Er verandert niets (63%)	Minder aandacht (13%)
Commercieel vastgoed - indien aanwezig (n=104)	Houden (37%)	Deels afstoten (40%)	Volledig afstoten (23%)
Aandacht financiële positie (n=112)	Strategische keuze afgeleid financieel vooruitzicht (63%)		Strategie op inhoud, financieel plaatje later (38%)
Wonen en zorg (n=113)	Meer aandacht (51%)	Er verandert niets (43%)	Minder aandacht (6%)

Figuur 10: strategische keuzes woningcorporaties 2015-2020

Figuur 10 laat verder zien dat corporaties in hun strategische keuzes meer interactief worden. Er komt eerder meer aandacht voor de huurder dan minder, bewoners worden nadrukkelijk meer betrokken en ook andere belanghebbenden worden eerder meer betrokken dan minder. Vooral het meer betrekken van de bewoner scoort met 71% hoog en is ook begrijpelijk vanuit de gedachte dat er meer diversificatie kan ontstaan in dienstverlening, kwaliteit en maatwerk. Ook de toenemende aandacht voor wonen en zorg sluit hierop aan en vraagt om goede interactie met zorgbehoevende bewoners. Duidelijk minder investeringen denken woningcorporaties te gaan doen in de leefbaarheid in wijken.

Opvallend is verder dat nadruk voor 58% van de corporaties meer bij beheren, dan bij bouwen komt te liggen. Dat de meeste corporaties (63%) hun strategische keuzes laten leiden door financiële vooruitzichten sluit daar naar ons idee op aan. Daar tegenover staat de oproep vanuit de politiek om nieuwbouw door woningcorporaties te stimuleren.⁶¹

4.2 Consequenties voor de corporatie-organisatie

Vervolgens hebben we de respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre zij hun organisatie in toegerust achten om die verschillende strategische opgaven aan te pakken. In algemene zin achten respondenten van woningcorporaties hun organisaties prima in staat om te gaan met die strategische uitdagingen (figuur 11). Bij veel organisaties is de personeelsvoorraad al geslonken in de afgelopen jaren en op dit moment is er zeker geen gebrek aan personeel. Of dat personeel ook beschikt over de noodzakelijke kwaliteiten, daarover maakt al meer (30%) van de respondenten zich zorgen. Ook in termen van huisvesting, kwaliteit van vastgoedportefeuille, organisatiestructuur en benodigde financiële middelen zien verreweg de meeste corporaties geen problemen voor de periode tot 2020. Afgezien van politieke steun zien woningcorporaties de grootste uitdaging van hun organisatie in de organisatiecultuur.

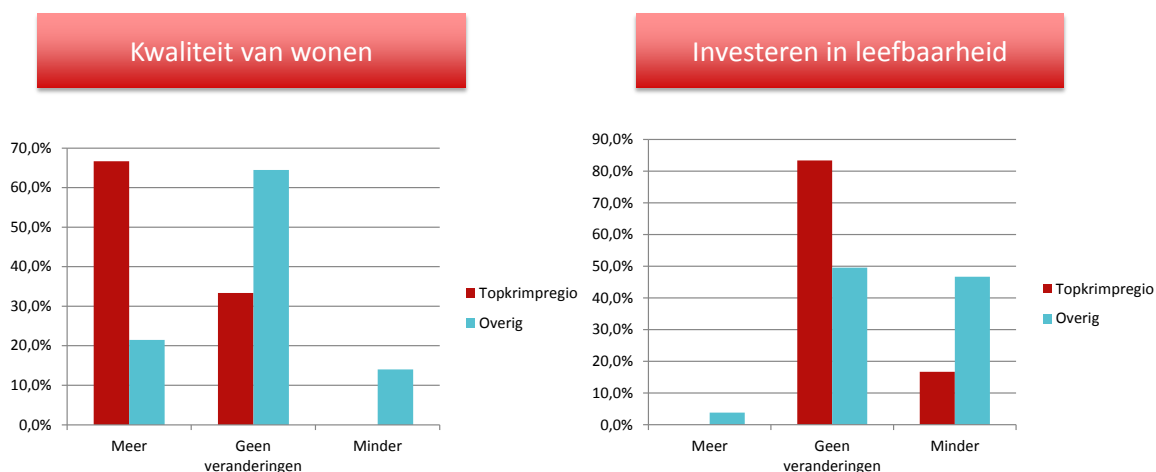
Organisatieaspect	Voldoende	Onvoldoende	N.v.t.
Omvang personeelsvoorraad	92%	3%	5%
Huisvesting	91%	6%	3%
Kwaliteit vastgoedportefeuille	90%	10%	0%
Organisatiestructuur	87%	11%	2%
Financiële middelen	85%	14%	1%
Kwaliteit van personeel	70%	27%	3%
Automatisering	70%	27%	3%
Organisatiecultuur	68%	31%	1%
Politieke steun	54%	42%	4%

Figuur 11: mate waarin organisatie in staat is strategische opgaven aan te pakken

4.3 Nadere analyse

Bij verreweg de meeste van deze strategische keuzes doen zich geen noemenswaardige verschillen voor tussen corporaties afhankelijk van bijvoorbeeld ligging of grootte. Wel doen zich twee opvallende verschillen voor waar het gaat om corporaties in krimpgebieden en niet-krimpgebieden (figuur 12).

⁶¹ Zo werd in het najaar van 2014 door de Tweede Kamer een motie aangenomen van de Kamerleden Jacques Monasch (PvdA) en Roald van der Linde (VVD) waarin maatregelen worden voorgesteld om de bouw van sociale huurwoningen te stimuleren. Zie: Motie Van der Linde en Monasch 29 oktober 2014, Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, 34 000 XVIII, nr. 8. Zie ook: de reacties van de PvdA en de VVD op de berichtgeving door het CFV over het groeiend vermogen van de corporaties, Nu.nl, 27 februari 2015.

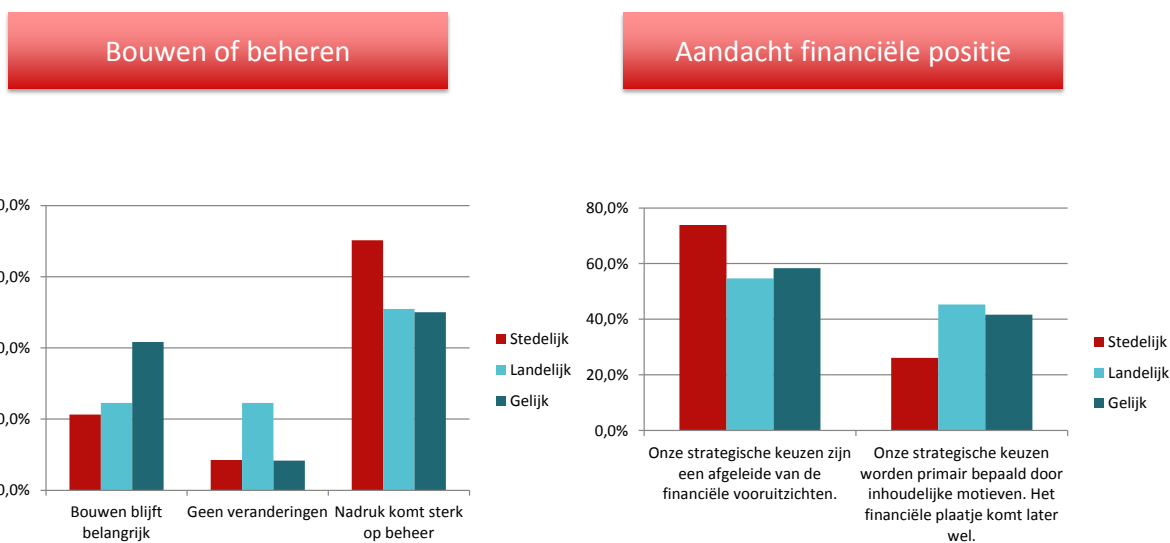


Figuur 12: specifieke strategische keuzes in krimpregio's

Gemiddeld genomen verandert er niet zoveel in de aandacht van corporaties voor de kwaliteit van wonen. Bij corporaties in krimpgebieden echter is er in de strategie nadrukkelijk meer aandacht voor kwaliteit van wonen. Dit heeft alles te maken met de ontwikkeling van de woningmarkt. Corporaties in krimpregio's bevinden zich in een vragersmarkt met een overschot aan woningen. Huurders hebben eenvoudigweg genoeg keuze tussen sociale huurwoningen waardoor kwaliteit een belangrijker punt van aandacht wordt om woningen verhuurd te kunnen krijgen of houden. Om dezelfde reden zien we dat in krimpregio's duidelijk minder op de aandacht voor leefbaarheid in wijken wordt ingeboet.

Hoewel de verschillen niet zo scherp zijn als in figuur 11 komt uit het onderzoek verder naar voren dat corporaties in krimpgebieden meer nog dan andere corporaties de nadruk op beheren leggen (in plaats van bouwen). Ook leggen ze nog meer dan andere corporaties de nadruk op dienstverlening aan de huurder. Dit onderstreept de voorgaande analyse dat er welhaast concurrentiestrijd om de huurder ontstaat.

Naast deze verschillen tussen krimp- en andere regio's zien we een interessant verschil tussen corporaties met bezittingen in vooral stedelijk gebied enerzijds en corporaties met een gemengd bezit of bezitting in voornamelijk landelijk gebied anderzijds.

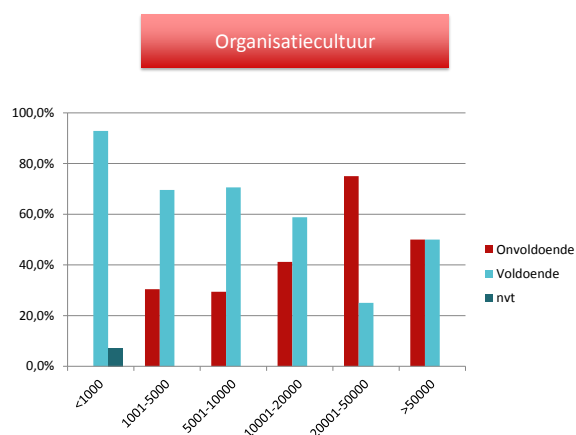


Figuur 13: specifieke strategische keuzes van corporaties met stedelijk of landelijk gelegen bezittingen

We zien hier dat corporaties die voornamelijk bezittingen hebben in stedelijk gebied toch meer de aandacht leggen bij het beheren (in plaats van bouwen) en ook vaker de financiële ruimte leidend laten zijn voor strategische keuzes dan hun collega's in het landelijk gebied (figuur 13). Ook zien we dat juist corporaties met een gemengd bezit nog vaker de intentie hebben te blijven bouwen (ruim 40%).

Tot slot hebben we bekeken of er een verschil is tussen grotere en kleinere corporaties (corporaties met meer of minder wooneenheden) waar het gaat om de mate waarin de organisatie in staat wordt geacht om te gaan met de strategische uitdagingen. Hieruit komt het beeld naar voren dat naarmate een corporatie groter is deze meer last heeft van bestaande organisatiestructuren (figuur 14). Toppunt is hier dat ongeveer driekwart van de corporaties met een omvang van 20.001 tot 50.000 eenheden de organisatiestructuur thans niet toereikend acht om de strategische opgaven tot 2020 op te pakken.

De 50/50 score bij corporaties met meer dan 50.000 eenheden komt voort uit het feit dat slechts twee corporaties met die omvang de vragenlijst hebben ingevuld.



Figuur 14: corporatiegrootte en organisatiestructuur

4.4 Beschouwing

Tijdens de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat corporaties bewust meer aandacht aan hun financiële positie schenken in de periode 2015-2020. Het is belangrijk te onderkennen dat daarvoor niet één specifieke ontwikkeling in het krachtenveld is aan te wijzen, maar dat hier sprake is van een samenspel van ontwikkelingen zoals de economische en vastgoed crisis, de scheiding van DAEB en niet-DAEB vastgoed en het opleggen van een

verhuurdersheffing. Interessant genoeg geven respondenten in interviews wel steeds in bijna exact dezelfde term aan hoe zij hiermee om willen gaan naar de toekomst toe: rendementssturing. Corporaties gaan bewuster sturen op het financieel rendement dat zij op hun woningen weten te behalen. Ook valt het ons op dat renoveren in plaats van slopen en nieuw bouwen een belangrijker thema wordt. We zien hier overigens wel verschillen in de duiding. De ene respondent meent dat hier vooral sprake is van een andere oordeelsvorming (“renoveren kan eigenlijk best wel”). De andere ziet vooral experimenten waar corporaties proberen bewonersinitiatieven tot herontwikkeling te steunen. De vraag is daarbij steeds of een business case gevonden kan worden die renoveren ook echt goedkoper maakt dan slopen en nieuw bouwen.

Waar het gaat om de organisatieaspecten om strategische veranderingen ten uitvoer te brengen, blijken corporaties behoorlijk tevreden over zichzelf. Tijdens de rondetafelconferentie waren betrokkenen uit de corporatiewereld buitengewoon kritisch over het beeld dat de enquête hier laat zien. De uitdagingen waar corporaties voor staan zijn legio zoals de noodzaak van een meer open houding richting huurders en samenleving, een strakkere rendementssturing, een efficiëntere bedrijfsvoering en het aangaan van nieuwe allianties (zie ook hoofdstuk 5). De deelnemers aan de ronde tafel bijeenkomst konden zich dan ook niet aan de indruk onttrekken dat corporatiebestuurders en –managers ten onrechte wat zelfgenoegzaam zijn als het gaat over het vermogen van de eigen organisaties om deze uitdagingen effectief op te pakken.

Ook waar het gaat om de opvallend lagere inzet op het thema leefbaarheid blijken corporatiedirecteuren zelf kritisch. Tijdens de rondetafelconferentie kwam naar voren dat dit mogelijk een strategische reactie van corporaties is die na al het gedoe over hun investeringen en posities hun handen wat aftrekken van het thema leefbaarheid. Dat leefbaarheid voor de waarde en ontwikkeling van het corporatiebezit van belang blijft, werd tijdens de rondetafelconferentie niet ter discussie gesteld.

5. Samenwerkingsrelaties, strategievorming en de kern van de corporatie

5.1 (Nieuwe) samenwerkingspartners voor een strategische opgave

In de periode tot 2020 zullen woningcorporaties met vele partijen een relatie onderhouden (c.q. aan tafel zitten). Het aantal partijen echter dat corporaties ook daadwerkelijk als samenwerkingspartner beschouwt is beperkt (figuur 15). Bij partners gaat het ons overigens ook echt om een langdurige samenwerking op basis van gezamenlijke belangen. Dit maakt dat gemeenten, bewonersorganisaties, andere woningcorporaties en zorginstellingen (die laatste vanuit de woon-zorgopgaven) tot de partners van corporaties in de komende periode gerekend kunnen worden. Opvallend genoeg zien woningcorporaties de banken, pensioenfondsen en commerciële partijen als verhuurders, ondernemers en bedrijven niet als partners. Het zijn wel partijen waarmee een relatie bestaat, maar van partnerschap is geen sprake.

Samenwerkingspartner	%	Huidige knelpunten in samenwerking
Gemeenten	76%	Gebrek aan visie, gebrek aan kennis, verschillende belangen, onbekendheid over rol, bezuinigingen.
Bewoners(organisaties)	65%	Vershillende belangen, gebrek aan kennis, vertegenwoordiging/vergrijzing, andere vormen van zeggenschap nodig.
Anderen woningcorporaties	38%	Te veel focus op eigen organisatie (ieder voor zicht), weinig samenwerkingsbereidheid.
Zorginstellingen	31%	Onduidelijkheid over visie en over financiën. Te veel gericht op eigen belang/eigen organisatie. Andere 'taal'.
Banken	8%	Terughoudendheid, beperkingen door voorwaarden en regels. Risicomijdend gedrag.
Welzijnsorganisaties	8%	---
Ondernemers/bedrijven	5%	---
Commerciële verhuurders	1%	---
Zorgverzekeraars	1%	---
Onderwijsinstellingen	0%	---
Pensioenfondsen	0%	---
Anders, namelijk ...	0%	---

Figuur 15: samenwerkingspartners in de aanpak van strategische opgaven

Het zijn dan ook de hiervoor genoemde partners die de meeste invloed hebben op de strategie van woningcorporaties tot 2020 (figuur 16). Uit ons onderzoek komt naar voren dat corporaties hun strategie toch in de eerste plaats beschouwen als iets van henzelf. Partners mogen bouwstenen aandragen (45%) of worden zelfs intensief betrokken (32%), maar van een gezamenlijk product (dat de corporaties vanzelfsprekend ook weer in



Figuur 16: betrokkenheid partners bij ontwikkeling strategie

stelling zou brengen ten aanzien van de strategie van partners is weinig sprake (16%). Er blijken zelfs enkele corporaties te zijn die hun strategie opstelden zonder enige inbreng van buiten de eigen organisatie (5%).

5.2 Waar corporaties van zijn en waar ze hun strategie op richten

We hebben de corporaties gevraagd aan te geven welke publieke waarden woningcorporaties naar hun idee in de voorgaande periode (2005-2014) borgden en welke publieke waarden zij in de komende periode zullen borgen. Feitelijk is dit de vraag naar het bestaansrecht van corporaties: waarvoor zijn ze op aarde. Kortweg: waar zijn ze van? De resultaten hiervan zijn weergegeven in figuur 17. Daarin is te zien dat er nauwelijks grote verschuivingen zijn waar te nemen. De corporatie staat – ondanks alle discussies over corporaties in de voorbije tijd – nog steeds voor dezelfde waarden. Er is één grote verandering die corporaties zelf zien: de kwaliteit van woningen is duidelijk een waarde die de komende jaren als minder belangrijk wordt gezien (hier speelt ongetwijfeld de huidige, in het algemeen, zeer goede staat van de woningen mee).⁶² De betaalbaarheid van wonen is en was volgens corporaties hun belangrijkste bestaansrecht. En waar kwaliteit van woningen voorheen op de tweede plaats stond, is het toegankelijk houden van woningen (in combinatie met betaalbaarheid) het belangrijkste goed dat corporaties borgen. Architectonische kwaliteit en stedelijk klimaat worden door corporaties steevast als laagste beoordeeld. Interessant genoeg is er wel steeds een groep van ongeveer 20% van de respondenten die deze beide aspecten de belangrijkste vindt.

Publieke waarden	2005-2014 (n=88+)	2015-2020 (n=88+)
Betaalbaarheid (huurprijs)	1	1
Kwaliteit (van woningen)	2	7
Betrouwbaarheid (van dienstverlening)	3	4
Toegankelijkheid (voor de doelgroep)	4	2
Transparantie (van de corporatie)	4	3
Rentabiliteit (van de corporatie)	6	5
Responsiviteit (van de corporatie)	7	6
(Rechts)gelijkheid (van de doelgroep)	8	8
Inclusiviteit (van het aanbod)	9	9
Architectonische kwaliteit (van corporatiewoningen)	10	11
Stedelijk klimaat (waarin de corporatie zich beweegt)	11	10

Figuur 17: borging van publieke waarden

We zien deze verschuiving in de borging van publieke waarden (datgene wat corporaties zien als hun bestaansgrond) ook direct terug in de strategische richting die corporaties kiezen en de publieke waarde die zij voor de samenleving beogen te creëren. Dit is te zien in figuur 18. We hebben de prestatievelden uit het BBSH hier gebruikt als domeinen waarop corporaties

⁶² Transparantie en toegankelijkheid stonden in 2005-2014 ex aequo op de vierde plaats.

publieke waarde creëren. Hierdoor krijgen we direct ook een beeld hoe corporaties hun inzet willen verschuiven over de prestatievelen. Te zien is dat woningcorporaties ook prompt beogen minder in te zetten op de kwaliteit van woningen en de focus in de strategie ook echt willen leggen bij de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen. Ook financiële continuïteit krijgt nadrukkelijk meer aandacht, terwijl het zorgdragen voor leefbaarheid in wijken aan belang verliest.

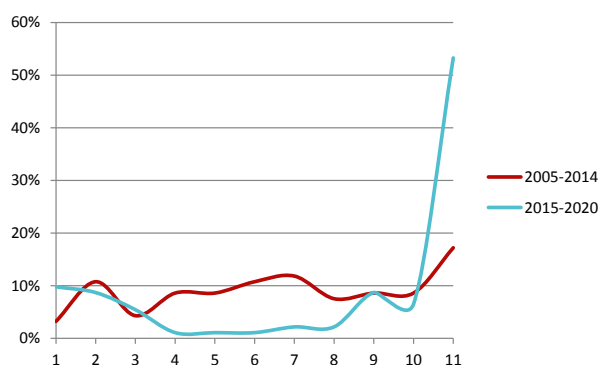
Publieke waarde	2005-2014 (n=100)	2015-2020 (n=100)
Kwaliteit van woningen	69% (1)	40% (4)
Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen	65% (2)	95% (1)
Financiële continuïteit	54% (3)	73% (2)
Zorgdragen voor leefbaarheid in wijken	47% (4)	13% (5)
Betrekken van bewoners bij beleid en beheer	28% (5)	47% (3)
Aanbieden van wonen en zorg	16% (6)	12% (6)
Anders, namelijk ...	5% (7)	3% (7)

Figuur 18: strategische publieke waarde creatie

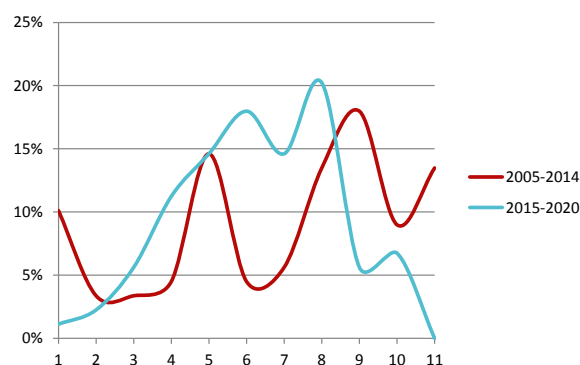
5.3 Nadere analyse

Ook hebben we gekeken hoe de oordelen van corporaties zijn opgebouwd over betaalbaarheid en kwaliteit als door woningcorporaties te borgen goederen. In de gestelde vraag konden respondenten een prioriteit aangeven van 1 (laagste prioriteit) tot 11 (hoogste prioriteit) ten aanzien van de publieke waarden waar corporaties voor staan. Dan valt op dat betaalbaarheid in de voorgaande periode een veel meer verdeeld scoreverloop kende (figuur 19). Sommige corporaties vonden het echt de kern waar zij voor stonden, anderen vonden het vooral een van de vele taken. Gemiddeld genomen stond betaalbaarheid destijds op de eerste plek. Voor de komende periode is dat beeld veranderd. Corporaties zijn massaal van mening dat betaalbaarheid bij uitstek datgene is waarvoor corporaties bestaan. In zoverre heeft er dus weldegelijk een omslag plaats gehad in de zienswijze van corporaties. Waar het gaat om kwaliteit heeft zich een beweging in tegengestelde richting voorgedaan. Was er in de voorbij periode nog een groep corporaties die kwaliteit echt als kern van het corporatiebestaan zag, voor de komende periode krijgt kwaliteit hooguit nog een gemiddelde score en volgt die score veel meer het patroon van een normaalverdeling.

Betaalbaarheid



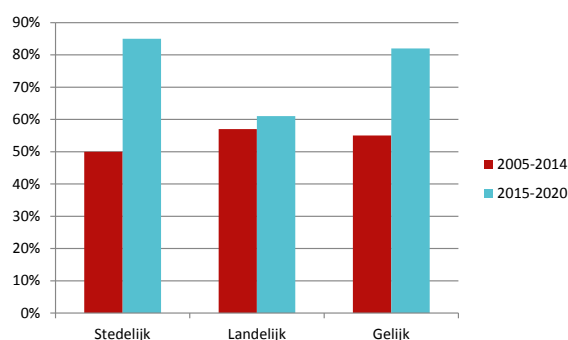
Kwaliteit



Figuur 19: nadere analyse publieke waarden betaalbaarheid en kwaliteit

Tot slot hebben we gekeken of de grootte (aantal wooneenheden) of de ligging in stedelijk of juist landelijk gebied verschil maakt voor de strategische richting (c.q. de publieke waarde creatie) die corporaties kiezen. Dan valt allereerst op dat de grootte geen verschil maakt voor de strategische keuzes. Het enige noemenswaardige onderscheid dat we hebben aangetroffen heeft betrekking op de vraag in welke mate corporaties zich nadrukkelijker inzetten voor financiële continuïteit (figuur 20). Corporaties met hun bezit hoofdzakelijk in stedelijk gebied en corporaties die hun bezit meer gelijk verdeeld hebben tussen stedelijke en landelijke gebieden achten financiële continuïteit voor hun strategie voor de komende periode belangrijker.

Financiële continuïteit



Figuur 20: ligging van corporatie bezit in relatie tot financiële continuïteit

5.4 Beschouwing

Kwaliteit en betaalbaarheid blijven kernwaarden voor corporaties, maar hun relatieve gewicht zal veranderen de komende jaren. Op kwaliteit wordt naar verwachting wat ingeboet en de betaalbaarheid zal als issue belangrijker worden. De vanzelfsprekendheid waarmee beide waarden waren zeker gesteld en konden worden gecombineerd in de afgelopen decennia is verdwenen.

6. Reflecties en aanbevelingen

6.1 Reflecties

De vraag is nu hoe we de uitkomsten van dit onderzoek kunnen interpreteren in het licht van de gehanteerde theoretische perspectieven. We vinden het daarbij gepaster om te spreken van reflecties en niet van harde conclusies. Het gaat ons om de gedachten die de resultaten oproepen in het licht van de gehanteerde theoretische perspectieven.

6.1.1 Publieke waarde door strategische keuzes

Dit onderzoek gaat over de strategische keuzes die woningcorporaties maken voor de periode 2015-2020. We hebben er vanuit een theoretisch perspectief voor gekozen om die strategische keuzes te duiden in termen van de publieke waarde die woningcorporaties toevoegen. Daarvoor hebben we de 'public value' benadering van Mark Moore gebruikt. Als we die lijn doortrekken dan zien we dat beschikbaarheid, betaalbaarheid en financiële continuïteit de komende jaren centraal zullen staan in de strategische overwegingen van corporaties. *Missies* waarin een brede maatschappelijke taakopdracht wordt geformuleerd worden bijgevolg zeldzamer. Dit lijkt op het eerste gezicht misschien een radicale verandering, omdat deze beweging te duiden is als 'terug naar de kerntaak'. Daarbij past naar ons idee wel een nuancering. De kerntaak 'verhuur van goede woningen tegen een redelijke prijs aan minder vermogende en hulpbehoevende burgers' vormde altijd al voor de meeste corporaties het grootste deel van hun werk. De omvang van activiteiten van corporaties die niet onder deze kerntaak te vatten is, is beperkt. In die zin is er slechts sprake van een marginale verschuiving of misschien een duidelijker articulatie van datgene waar corporaties voor staan. Deze op zichzelf kleine verschuiving kan overigens wel grote maatschappelijke gevolgen hebben. Zo rijst bijvoorbeeld de vraag wat er gebeurt met de leefbaarheid in de wijken als woningcorporaties zich daar niet langer of veel minder mee gaan bezighouden.

Binnen de uitvoering van die kerntaak zien we veranderingen. Deze veranderingen zijn niet zozeer het gevolg van eigen keuzes van corporaties, maar vloeien in belangrijke mate voort uit het beleid van de overheid. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de verhuurdersheffing en de strengere regels voor toewijzing (passendheids criterium) die op termijn vergaande gevolgen kunnen hebben voor zowel de huurders (bijvoorbeeld als huren boven inflatoir worden verhoogd) als voor de financiële situatie van de corporatie (bijvoorbeeld als financiële verplichtingen blijvend alleen uit verkopen kunnen worden nagekomen). De door de overheid opgelegde heffingen en regels hebben niet alleen effect op de financiële positie van corporaties (doordat ze middelen moeten afdragen), maar ook op de allocatie van middelen binnen corporaties. Ze bepalen ook de investeringen. Langs die lijn is ook in breder maatschappelijk perspectief de vraag hoe op langere termijn (voorbij 2020) bijvoorbeeld een verhuurdersheffing het beleid in de vastgoedportefeuille van corporaties beïnvloedt (bijvoorbeeld als corporaties vooral in goedkopere wijken bouwen om de lasten van een verhuurdersheffing te drukken doordat de WOZ-waarde van woningen daar lager is).

Wat betreft de *operationele randvoorwaarden* is zo'n 70% van de ondervraagden uit ons onderzoek van mening dat personeel en cultuur van de organisatie in voldoende mate zijn

toegerust om de uitdagingen voor de toekomst aan te kunnen. De komende jaren zal van corporaties een andere manier van werken en organiseren worden gevraagd waarin samenwerken, netwerken en coproductie, hand in hand gaan met meer aandacht voor bedrijfsvoering en financiële continuïteit. Een belangrijke innovatie-opgave ligt dan ook in het optimaliseren van de samenwerking in ketens en netwerken. Dat stelt ook eisen aan de medewerkers van de corporaties. De inschatting van de genoemde 70% zou gezien de fikse omslag in werken en organiseren die moet worden gemaakt wel eens aan te optimistisch kunnen zijn.

Het derde element uit de theorie van Moore, de *legitimerende omgeving*, geeft een diffuus beeld te zien: op lokale schaal is er bij gemeenten in het algemeen wel draagvlak voor het werk van de corporaties maar op nationaal niveau en voor de sector als geheel is die steun niet vanzelfsprekend. De legitimatie op landelijk niveau moet nog steeds herwonnen worden (zie onder andere de weer oplaaiende discussie over toenemende vermogens). De legitimitiediscussie is nog niet afgerond. De neoliberale wind die momenteel in de politiek waait brengt met zich mee dat de corporatiesector zijn bestaansrecht en omvang keer op keer moet bewijzen. Ook lokaal doet de legitimitievraag zich voor als corporaties expliciet gaan besluiten dingen die zij voorheen wel deden, nu niet meer te doen (bijvoorbeeld investeren in maatschappelijk vastgoed). De vraag waar corporaties wel en niet voor zijn zal lokaal voortdurend gesteld blijven worden en lokaal verschillend worden beantwoord.

Een interessante opgave zal bestaan in het goed in balans houden van de drie onderdelen 'missie', 'operationele randvoorwaarden' en 'legitimerende omgeving'. Als namelijk corporaties besluiten minder snel lokale maatschappelijke opgaven op te pakken kan dat de legitimiteit van hun handelen op lokaal niveau aantasten. Aan de andere kant kan het investeren in lokale ketens en netwerken die legitimiteit ook weer versterken, maar tevens een hele uitdaging betekenen voor de operationele randvoorwaarden (mensen, taken) die vaak nog niet zijn toegesneden op een netwerkachtige manier van werken. De theorie van Moore kan corporaties helpen om ook in de toekomst de focus te houden op publieke waarde creatie door voortdurend de vraag te stellen of de verschillende onderdelen die noodzakelijk zijn voor die publieke waarde creatie met elkaar in balans zijn.

6.1.2 Collectieve actie voor publieke waarde creatie

In navolging of met het excuus van een overheidswens om zich meer op de kerntaken te richten, nemen corporaties enige afstand van maatschappelijke vraagstukken die niet direct tot de kerntaken behoren. Dit onderzoek laat zien dat corporaties ervoor kiezen in de komende periode beduidend minder te investeren in leefbaarheid in wijken. Waar corporaties in het verleden steeds maatschappelijke vraagstukken naar zich toe trokken en ze tot hun probleem maakten (en vervolgens een oplossing zochten), worden maatschappelijke kwesties nu meer geproblematiseerd als maatschappelijke vraagstukken die er liggen en waar de corporatie (mogelijk) ook *mede* een rol kan nemen. Deze meer zakelijke en wat afstandelijker houding is niet alleen voor corporaties zelf wennen. Ook gemeenten – die voorheen maatschappelijke kwesties eenvoudiger bij de corporatie konden agenderen – oriënteren zich op de nieuwe verhoudingen. Wij zien dan ook op dit moment vooral een fase waarin partijen

‘de kat uit de boom kijken’: gemeenten en woningcorporaties zijn bezig om hun nieuwe rollen en verantwoordelijkheden te verkennen.

Het risico bestaat dat partijen op elkaar gaan zitten wachten en vooral denken vanuit beperkingen en niet vanuit kansen. Als dat het geval is zal er een probleem van *collectieve actie* ontstaan. Maatschappelijke vraagstukken blijven dan liggen, omdat alle partijen een verantwoordelijkheid voelen, maar niemand die naar zich toe trekt. Dat is niet alleen vanuit het perspectief van maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid, veiligheid, duurzaamheid of betaalbaarheid ingewikkeld (die vragen namelijk hier en nu om actie), maar ook vanuit het perspectief van samenwerking en partnerschap. Naarmate vraagstukken ingewikkelder worden en langer verwezen, neemt mogelijk ook de neiging van verwijten en vingerwijzen toe. Juist de huidige periode vraagt echter om die collectieve actie, waarbij partijen (dus ook corporaties en gemeenten) in gezamenlijkheid op zoek gaan naar oplossingen.

Wat ons betreft ligt hier een uitdrukkelijke verantwoordelijkheid voor corporaties om zelf het initiatief te nemen en van onderop in gesprek met de overheid de nieuwe verhoudingen te benoemen en te doorgronden en, desnoods buiten de overheid om, hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen in samenwerking met andere partners.

6.1.3 Samenwerking opbouwen in streven naar collectieve actie

Nu corporaties wat terughoudender (moeten) worden om lokale vraagstukken in al hun breedte zelf op te pakken wordt samenwerking met andere partijen nog belangrijker dan voorheen. Wij verwachten dat probleemgestuurde, ad hoc vormen van samenwerking met wisselende publieke en private partijen (zoals commerciële verhuurders, zorgverzekeraars en bewonersinitiatieven) aan belang zullen winnen. In een situatie waarin partijen van elkaar afhankelijk zijn en geen van de partijen doorzettingsmacht heeft of over voldoende financiële middelen beschikt is samenwerking de enige manier om lokale maatschappelijke opgaven op te pakken. Woningcorporaties zullen hierbij, al dan niet noodgedwongen, in toenemende mate als initiatiefnemer en regisseur optreden zonder zelf alle verantwoordelijkheid voor de uitvoering naar zich toe te trekken. Uit eerdere rapporten van onder andere de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid over ‘verbindingen tussen wonen, zorg en pensioenen’, en van de Universiteit van Tilburg over ‘samenwerking bij sociale veiligheid’, komt naar voren dat zoeken en tasten, trial and error en bottom up samenwerking vaak buiten de overheid om, eigen zijn aan deze tijd waarin gestolde verhoudingen uit het verleden weer vloeibaar worden.⁶³ ⁶⁴Het is een tijd waarin partijen – zoals ook woningcorporaties – op zoek zijn naar hun nieuwe rollen en verantwoordelijkheden. Daarmee zal het improvisatiemodel van

⁶³ Montfort, C. van, Griffioen, H., Bokhorst, M., Asbeek Brusse, W. & De Visser, M. (2014). WRR-verkenning 29. Op maat voor later. Maatschappelijke initiatieven op de snijvlakken van wonen, zorg en pensioenen. Amsterdam: Amsterdam University Press.

⁶⁴ Montfort, C. van, Van den Brink, G., Schulz, M. & Maalsté, N. (2012). Publiek-private samenwerking in maatschappelijke veiligheid. Naar een ‘improvisatiemodel’. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

samenwerking aan belang winnen. Kernwoorden daarin zijn tijdelijkheid, probleemgerichtheid, toeval, passie, informeel, maatschappelijk initiatief en zelforganisatie.

6.1.4 Borging van publieke waarden

Door alle hectiek in de sector de afgelopen jaren is goed bestuur ('good governance') meer dan ooit een thema: inmiddels is breed geaccepteerd dat intern weerwerk en tegenspraak noodzakelijk zijn en dat het belang van strakke bedrijfsvoering (inclusief risicomanagement) niet overschat kan worden.⁶⁵ Ook andere onderdelen van goed bestuur, zoals transparantie en responsiviteit (in de betekenis van luisteren naar de huurder/burger) zijn geen keuze meer, maar een vanzelfsprekende plicht.

Een belangrijke verandering die we voor de komende periode vanuit het onderzoek zien opkomen is wat we een *kwaliteitsdebat* zouden willen noemen. Vanuit het verleden zien we dat in het maatschappelijke debat een sociale huurwoning kwaliteit heeft als deze net zo mooi, modern en van gemakken voorzien is als een vrije sector huurwoning of een koopwoning. Het onderzoek laat zien dat corporaties voornemens zijn minder in te zetten op kwaliteit van huurwoningen. De sociale huurwoning van de toekomst zou best wel eens soberder, eenvoudiger, duurzamer en misschien zelfs kleiner kunnen zijn dan we nu gewend zijn.

6.2 Aanbevelingen: naar een spel van paradoxen

In de balans tussen betaalbaarheid en kwaliteit zullen de komende jaren scherpere keuzes en creatieve oplossingen meer dan nodig zijn. Eenvoudig afwentelen van de verhuurdersheffing via huurverhogingen is een maatschappelijk ongewenste 'oplossing' en creëert ofwel een betaalbaarheidsprobleem (hogere huren) ofwel een toenemende druk op collectieve lasten (huurtoeslag), ofwel een legitimiteitsprobleem (protest van huurders en andere stakeholders). Ook de 'oplossing' van minder onderhoud is op den duur maatschappelijk ongewenst want juist nu en in de komende jaren is voor een groot deel van de jaren '60 en '70-woningen groot onderhoud nodig. Tot welk kwaliteitsniveau er wordt gerenoveerd (of teruggebouwd) zal een centrale vraag zijn voor de komende tijd.

Kortom, creatieve oplossingen zijn nodig om ook in de toekomst maatschappelijke waarde te creëren en publieke waarden te borgen. Wij pleiten in dit verband voor wat we eerder 'maatschappelijk ondernemen 2.0' hebben genoemd.⁶⁶ Bij maatschappelijk ondernemen 2.0 hanteert de corporatie een brede taakopvatting, stelt publieke waarde creatie centraal en combineert dat met een bedrijfseconomisch verantwoorde wijze van organiseren en opereren. Het verschil met het 'oude maatschappelijk ondernemen' is dat in de 2.0 variant binnen die brede taakopvatting wel scherpe keuzes worden gemaakt en dat de corporatie niet alles zelf

⁶⁵ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2014). Van tweeluik naar driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties. Amsterdam: Amsterdam University Press.

⁶⁶ Montfort, C. van, Schulz, M., Metze, T., Van de Wijdeven, T. Brandsen, T., Helderma, J.-K. & Frankowski, A. (2014). Voorbij de waan van de dag: Over mogelijke toekomstige voor de sociale huisvesting in Nederland. Tilburg: TiasNimbas Business School.

wil doen, maar veel meer inzet op coproductie, empowerment van bewoners of een regisseursrol.

De kern van dit maatschappelijk ondernemen 2.0 kan als volgt worden weergegeven:

- *Slimme en slanke bedrijfsvoering met een centrale positie voor de huurder*
Goede en snelle service, oog voor de wensen en grieven van huurders waren tot voor kort geen zaken die snel met maatschappelijk ondernemerschap werden geassocieerd. Bij maatschappelijk ondernemen 2.0 krijgen de huurdersbelangen wel een centrale positie. Die keuze werkt door in de hele bedrijfsvoering van de organisatie. Deze zal slim en slank moeten zijn om de bedrijfskosten te drukken, procedures kort te houden en de service adequaat en efficiënt te doen zijn.
- *Maatschappelijke waarde creëren*
Ook in het huidige tijdgewricht is er ruimte genoeg voor corporaties om bovenop het huurdersperspectief ook te streven naar maatschappelijke waarde creatie. Die zal minder dan in het verleden betrekking hebben op het exploiteren van commercieel vastgoed of het uitbreiden van de dienstverlening, maar veelmeer betrekking hebben op het creëren van maatschappelijke waarde op het gebied van duurzaamheid, flexibiliteit en de zorg voor 'wonen voor kwetsbare groepen'. Het nieuwe ondernemerschap is dus een zoektocht naar manieren om maatschappelijk verantwoord te handelen.
- *Maatschappelijke verantwoordelijkheid tonen*
In het maatschappelijk ondernemen 2.0 tonen corporaties dus hun maatschappelijke verantwoordelijkheid bijvoorbeeld door 'niches' te bedienen zoals studenten, ouderen of asielzoekers, of door 'eco-denken' en rentmeesterschap met betrekking tot maatschappelijk vermogen te tonen. De corporatie neemt in dit toekomstbeeld verantwoordelijkheid voor samenleving, leefomgeving en milieu. Dit eco-denken kan integraal onderdeel zijn van de manier waarop de kerntaak wordt ingevuld. Dat betekent bijvoorbeeld flexibel bouwen (levensloopbestendig, afbreekbaar /tijdelijk waar nodig) en duurzaam bouwen. Waarbij duurzaamheid twee betekenissen krijgt: duurzaam in de betekenis van 'milieuvriendelijk' (duurzame materialen, 'cradle to cradle', levensloop bestendig) en duurzaam in termen van 'aanpasbaar' ('levensloop bestendig' bouwen)
- *Samenwerken in ketens en netwerken*
Vaak ligt die maatschappelijke waarde op het snijvlak tussen netwerkpartijen, en bij maatschappelijke vraagstukken die niet (meer) tot de directe kernverantwoordelijkheid van partijen gerekend kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan slimme woon-zorg combinaties (een gedeelde verantwoordelijkheid van gemeenten, zorgcorporaties, zorgaanbieders en verzekeraars) of duurzaam flexibel bouwen (een gedeelde verantwoordelijkheid van gemeenten, bouwbedrijven en corporaties). Qua werkwijze zal dat nog meer dan voorheen van corporaties verlangen dat zij samenwerken in

ketens en netwerken met een breed scala aan partners, variërend van aannemers, zorgverzekeraars, buurtteams en gemeenten. De Herzieningswet laat daarvoor ook voldoende ruimte.

Hoewel dit op het eerste gezicht misschien lijkt op de corporatiehouding van de jaren '90 vraagt de invulling van deze nieuwe ondernemende houding van corporaties in de periode 2015-2020 een paradoxale opstelling.

- Corporaties nemen verantwoordelijkheid voor maatschappelijke opgaven zonder dat ze zichzelf daarvoor verantwoordelijk maken. Niet één van de netwerkpartijen, maar alle partijen in het netwerk hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid in het oppakken van lokale maatschappelijke opgaven.
- Corporaties brengen door initiatief te nemen, anderen – zoals huurders – in positie. Dit is een spel van sturen door jezelf tot volger te maken; van regie voeren door anderen kansen te bieden. Creativiteit en niet extra geld is dan het nieuwe investeringsmiddel.

Juist deze paradoxale opstelling brengt uitdagingen met zich mee in termen van organisatiecapaciteit (bijvoorbeeld in termen van de samenstelling van het personeelsbestand en de organisatiecultuur).

De opgave voor corporaties is om de komende jaren niet mee te deinen met de politieke conjunctuur, maar langs de lijnen van maatschappelijk ondernemen 2.0. koers te zetten naar een nieuwe, zelfbewuste en verantwoordelijke rol in de samenleving. Corporaties kunnen juist nu laten zien dat een systeem in crisis leert door te laten zien dat de sector daar sterker en met duidelijker beeld van publieke verantwoordelijkheden uit naar voren komt.

Bijlage I Samenstelling begeleidingscommissie

Naam	Functie (ten tijde van het onderzoek)
Marc Vermeulen (voorzitter derde fase)	Interim-directeur GovernanceLAB TIAS
Pieterjan van Delden	Senior management consultant AEF/ Research fellow TIAS
Raymond van Dellen	Coördinator kenniscentrum & benchmarking Aedes
Rienk Goodijk	Senior onderzoeker en adviseur GITP/ Bijzonder hoogleraar TIAS
Rob Möhlmann	Directeur-bestuurder Woningbelang
Ton Streppel	Zelfstandig adviseur/interim-bestuurder

Bijlage II Gesprekspartners

Naam	Functie (ten tijde van het onderzoek)
<i>Oriënterende gesprekken</i>	
Joop Hooghiemstra	Director Deloitte Real Estate
Philip Idenburg	Managing partner BeBright
Jasper Klapwijk	Strateeg Espria/ Woonzorg Nederland
Tineke Lupi	Projectleider sociaal-ruimtelijke domein Platform31
Rob Möhlmann	Directeur-bestuurder Woningbelang
Maarten Sas	Directeur-bestuurder RWS
Harry Windmüller	Directeur-bestuurder BrabantWonen
<i>Verdiepende gesprekken woningcorporaties</i>	
Thom Aussems	Directeur-bestuurder Trudo
Leon Bobbe	Directeur-bestuurder De Key
Peter Boerefijn	Directeur-bestuurder Habion
Peter Kramer	Financieel directeur Woningstichting Den Helder
Jan-Willem Verheij	Teamleider Strategie & Beleid Woonbron
<i>Verdiepende gesprekken samenwerkingspartners</i>	
Kees Hobo	Lid Raad van Toezicht Stichting Zorggroep De Vechtstreek
Jaap Verkroost	Wethouder gemeente Stichtse Vecht

Bijlage III Vragenlijst

Algemene gegevens

1. In welke provincie heeft uw corporatie het hoofdbestanddeel van zijn woningen?
 - Noord-Holland
 - Zuid-Holland
 - Zeeland
 - Limburg
 - Noord-Brabant
 - Utrecht
 - Flevoland
 - Gelderland
 - Overijssel
 - Drenthe
 - Friesland
 - Groningen

2. In welke type omgeving heeft uw corporatie het hoofdbestanddeel van zijn woningen?
 - Stedelijk gebied
 - Landelijk gebied
 - Ongeveer gelijk

3. Hoeveel woongelegenheden heeft uw woningcorporatie?
 - < 1000
 - 1.001 - 5.000
 - 5.001 – 10.000
 - 10.001 – 20.000
 - 20.001 – 50.000
 - > 50.000

Het krachtenveld van woningcorporaties

In ons onderzoek onderscheiden we een aantal belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het krachtenveld waarin woningcorporaties opereren. We hanteren hierbij de volgende invalshoeken:

- Beleid en wetgeving
- Gemeenten
- Crises
- De samenleving

4. Welke van de onderstaande, actuele ontwikkelingen in beleid en wetgeving vindt u het belangrijkste voor de ontwikkeling van de strategie van uw woningcorporatie in de komende vijf jaren? (max. drie antwoorden mogelijk)

- Terug naar de kerntaken
- Scheiden van maatschappelijk en commercieel vastgoed
- Stimulering om te verkopen
- Verhuurdersheffing
- Huurverhoging
- Regionaal werken
- Strenger toezicht
- Scheiden van wonen en zorg
- Ontwikkelingen rondom zorgvastgoed
- Anders, namelijk ...

5. Welke van de onderstaande, actuele ontwikkelingen bij de gemeenten vindt u het belangrijkste voor de ontwikkeling van de strategie van uw woningcorporatie in de komende vijf jaren? (max. twee antwoorden mogelijk)

- Meer toezicht op corporaties door gemeenten
- Meer aansturing richting corporaties door gemeenten
- Toegenomen wederzijdse afhankelijkheid van corporaties en gemeenten
- Verwachtingen op basis van decentralisatie operaties (3 D's)
- Anders, namelijk ...

6. Welke van de onderstaande, actuele crises vindt u het belangrijkste voor de ontwikkeling van de strategie van uw woningcorporatie in de komende vijf jaren? (max. drie antwoorden mogelijk)

- Toenemende druk op de betaalbaarheid van woningen (oplopende huurachterstanden)
- Minder aandacht voor leefbaarheid in de wijken
- Waardedaling vastgoed
- Moeilijkheid om geld te lenen en bankgaranties of kredieten krijgen
- Hoge lasten vanwege 'Vestia'
- Afnemende onderlinge solidariteit in de sector
- Anders, namelijk ...

7. Welke van de onderstaande, actuele ontwikkelingen in de samenleving vindt u het belangrijkste voor de ontwikkeling van de strategie van uw woningcorporatie in de komende vijf jaren? (max. drie antwoorden mogelijk)

- De roep om flexibiliteit en keuzevrijheid voor bewoners
- Vraag om maatwerk met betrekking tot zorg
- Streven naar behoud van autonomie ouderen

- Eis van goede kwaliteit en dienstverlening door huurders
- Burgerinitiatieven
- Demografische ontwikkelingen
- Technologische ontwikkelingen
- Anders, namelijk ...

Strategische keuzen

8. Wat betekenen bovengenoemde ontwikkelingen voor strategische keuzen van uw corporatie?

Onderdeel van de strategie	Antwoordcategorieën		
Koers	We blijven doen wat we al deden	We passen op enkel onderdelen onze koers aan	We veranderen ingrijpend van koers
Aandacht voor de dienstverlening aan de huurder	Meer aandacht voor de dienstverlening aan de huurder	Er verandert niets	Minder aandacht voor de dienstverlening aan de huurder
Betrekken van bewoners bij het beleid en beheer	Meer betrekken van bewoners bij beleid en beheer	Er verandert niets	Minder betrekken van bewoners bij beleid en beheer
Betrekken van belanghebbenden, anders dan bewoners, bij het beleid en beheer	Meer betrekken van belanghebbenden bij beleid en beheer	Er verandert niets	Minder betrekken van belanghebbenden bij beleid en beheer
Ondernemerschap	Minder ondernemerschap	Er verandert niets	Meer ondernemerschap
Investeringen in leefbaarheid in de wijken	Minder investeringen in leefbaarheid	Er verandert niets	Meer investeringen in leefbaarheid
Bouwen of beheren	Bouwen blijft belangrijk	Er verandert niets	Nadruk komt sterk op beheer
Kwaliteit van wonen	Minder aandacht voor kwaliteit van wonen	Er verandert niets	Minder aandacht voor kwaliteit van wonen
Commercieel vastgoed (indien aanwezig)	We houden ons commercieel vastgoed	We stoten een deel van het	We stoten al het commerciële vastgoed af

			commercieel vastgoed af	
Aandacht voor financiële positie		Onze strategische keuzen zijn een afgeleide van de financiële vooruitzichten ('willen is een afgeleide van kunnen')		Onze strategische keuzen worden primair bepaald door inhoudelijke motieven. Het financiële plaatje komt later wel. ('kunnen is een afgeleide van willen')
Wonen en zorg		We hebben minder aandacht voor 'wonen met zorg'	Er verandert niets	We hebben meer aandacht voor 'wonen met zorg'

9. In de praktijk wordt van u verwacht om op de een of andere manier met de hiervoor genoemde ontwikkelingen om te gaan. Welke van deze ontwikkelingen leveren in uw visie de meeste spanningen op voor de strategische koersbepaling van uw organisatie?

Tabel 1 Ontwikkelingen die van invloed zijn op het krachtenveld van woningcorporaties

<p><i>Krachtenveld 1: Beleid en regelgeving</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terug naar de kerntaken 2. Scheiden van maatschappelijk en commercieel vastgoed 3. Stimulering om te verkopen 4. Verhuurdersheffing 5. Huurverhoging 6. Regionaal werken 7. Strenger toezicht 8. Scheiden van wonen en zorg 9. Ontwikkelingen rondom zorgvastgoed 10. Anders, namelijk... 	<p><i>Krachtenveld 2: Rol van de gemeenten</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Meer toezicht op corporaties door gemeenten 12. Meer aansturing richting corporaties door gemeenten 13. Toegenomen wederzijdse afhankelijkheid van corporaties en gemeenten 14. Verwachtingen op basis van decentralisatie operaties (3 D's) 15. Anders, namelijk...
<p><i>Krachtenveld 3: Crises</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Druk op betaalbaarheid woningen 17. Minder aandacht voor leefbaarheid in de wijken 18. Waardedaling vastgoed 	<p><i>Krachtenveld 4: Ontwikkelingen in de samenleving</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 23. De roep om flexibiliteit en keuzevrijheid voor bewoners 24. Vraag om maatwerk met betrekking tot zorg

19. Moeilijkheid om geld te lenen en bankgaranties of kredieten krijgen	25. Streven naar behoud van autonomie ouderen
20. Hoge lasten vanwege 'Vestia'	26. Eis van goede kwaliteit en dienstverlening door huurders
21. Afnemende onderlinge solidariteit in de sector	27. Burgerinitiatieven
22. Anders, namelijk...	28. Demografische ontwikkelingen
	29. Technologische ontwikkelingen
	30. Anders, namelijk...

- a. U kunt dit aangeven door maximaal drie cijfercombinaties (zie tabel 1) te noemen (geen spanning is cijfer nul).

		cijfer		cijfer
Spanning 1	tussen		en	
Spanning 2	tussen		en	
Spanning 3	tussen		en	
Geen spanningen				

- b. Niet alle veranderingen zullen voor uw organisatie even zwaarwegend zijn. Geef hieronder aan welk krachtenveld voor uw organisatie de meest zwaarwegende gevolgen heeft.
- Krachtenveld 1: Beleid en wetgeving
 - Krachtenveld 2: Rol van de gemeenten
 - Krachtenveld 3: Crises
 - Krachtenveld 4: Ontwikkelingen in de samenleving

10. In welke mate is uw organisatie in staat de strategische uitdagingen voor de komende jaren goed aan te kunnen?

Aspect	Onvoldoende	Voldoende	N.v.t.
De omvang van uw personeelsvoorraad			
De kwaliteit van uw personeel			
Organisatiestructuur			
Organisatiecultuur			
Financiële middelen			
Politieke steun			
Automatisering			
Huisvesting			
Kwaliteit vastgoedportefeuille			

Samenwerking

Samenwerkingspartners

11 a. Wie zijn naar uw opvatting de belangrijkste samenwerkingspartners om in de periode **2015-2020** de strategische opgaven van uw corporatie te realiseren?

Max. drie antwoorden mogelijk, rangschik met cijfers 1 t/m 3, waarbij 1= meest belangrijke samenwerkingspartner)

Toekomstige samenwerkingspartner	Top 1-3
Andere woningcorporaties	
Gemeenten	
Onderwijsinstellingen	
Zorginstellingen	
Zorgverzekeraars	
Pensioenfondsen	
Banken	
Commerciële verhuurders	
Ondernemers/bedrijven	
Bewoners(organisaties)	
Welzijnsorganisaties	
Anders, namelijk...	

11 b. Welke knelpunten ziet u in de huidige samenwerking met deze partijen?

Indien u geen knelpunten ziet, laat het invulvak leeg.

Huidige samenwerkingspartner	Huidige knelpunten in de samenwerking
Andere woningcorporaties	
Gemeenten	
Onderwijsinstellingen	
Zorginstellingen	
Zorgverzekeraars	
Pensioenfondsen	
Banken	
Commerciële verhuurders	
Ondernemers/bedrijven	
Bewoners(organisaties)	
Welzijnsorganisaties	
Anders, namelijk...	

Tot stand komen van de strategie

12. Hoe ziet u de rol van partners in het tot stand komen van de strategie? Aankruisen wat van toepassing is, max. één antwoord mogelijk.

- We stellen zelf onze strategie op zonder inbreng van buiten de corporatie
- We bieden partners de mogelijkheden bouwstenen aan te dragen voor onze strategie
- We betrekken partners intensief bij het bepalen van onze strategie
- Onze strategie is een gezamenlijk product op basis van een gelijkwaardige inbreng van de corporatie en de partners

13. Welke partijen geven de belangrijkste input voor de strategie van uw organisatie?

Max. drie antwoorden mogelijk, rangschik met cijfers 1 t/m 3, waarbij 1= meest belangrijke samenwerkingspartner

Samenwerkingspartners	Top 1-3
Andere woningcorporaties	
Gemeenten	
Onderwijsinstellingen	
Zorginstellingen	
Zorgverzekeraars	
Pensioenfondsen	
Banken	
Commerciële verhuurders	
Ondernemers/bedrijven	
Bewoners(organisaties)	
Welzijnsorganisaties	
Anders, namelijk...	

14. Wie is/zijn in uw organisatie primair betrokken bij *de totstandkoming* van de strategie van uw organisatie? (max. drie antwoorden mogelijk)

- De Raad van Toezicht
- De bestuurder/het bestuur
- Een stafafdeling
- Eén van de managers
- Groepen van medewerkers
- Eén of meer individuele medewerkers
- Anders, namelijk ...

Publieke waarden

Met 'publieke waarden' doelen we op de waarden die voor organisaties met een publiek doel (zoals woningcorporaties) ten grondslag liggen aan de normen die het handelen van die organisaties bepalen. In de volgende vraag onderscheiden we twaalf publieke waarden die mogelijk voor uw organisatie van toepassing zijn.

15. Welke verschuiving betekenen de ontwikkelingen in het krachtenveld (in beleid en wetgeving, bij gemeenten, in de samenleving en als gevolg van crises) voor de publieke waarden die corporaties dienen te borgen?

Geef de waarden een cijfer van 1 tot en met 11, waarbij 11 de belangrijkste waarde is.

Publieke waarden	2005-2014	2015-2020
(Rechts)gelijkheid voor de doelgroep		
Toegankelijkheid voor doelgroep		
Inclusiviteit (geen selectie binnen de doelgroep) van het aanbod		
Kwaliteit van de woningen		
Betrouwbaarheid van dienstverlening		
Betaalbaarheid (huurprijs)		
Responsiviteit (vraaggerichtheid/aanspreekbaarheid) van de corporatie		
Transparantie van de corporatie		
Rentabiliteit van de corporatie		
Architectonische kwaliteit van de corporatiewoningen		
Stedelijk klimaat waarin de corporatie opereert		
Anders, namelijk...		

Publieke waarde

Met het begrip publieke waarde doelen we op de maatschappelijke meerwaarde van uw organisatie, oftewel de prestaties die uw organisaties levert, bijvoorbeeld op het terrein van wonen en leefbaarheid. We willen graag onderzoeken of de ontwikkelingen die het actuele krachtenveld van woningcorporaties bepalen, invloed hebben de creatie van publieke waarde door uw woningcorporatie.

16. Wat vond u tot 2014 de belangrijkste publieke waarde die woningcorporaties moeten nastreven en wat vindt u de belangrijkste publieke waarde die woningcorporaties de komende vijf jaar moeten nastreven?

Selecteer per periode maximaal drie waardes (met een X achter de betreffende waardes).

Publieke waarde	2005-2014	2015-2020
Kwaliteit van de woningen		

Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen		
Zorg dragen voor leefbaarheid in de wijken		
Aanbieden van Wonen en Zorg		
Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer		
Financiële continuïteit		
Anders, nl.		

Bijlage IV Deelnemers rondetafelconferentie

Naam	Functie (ten tijde van het onderzoek)
Els Birkenhäger	Manager Wonen en Strategie Sité
Antoon Giezen	Directeur-bestuurder Woningstichting Maasdriel
Ilta van der Mast	Partner Twystra Gudde adviesgroep Woningcorporaties
Rob Möhlmann	Directeur-bestuurder Woningbelang
Leo Overmars	Directeur-bestuurder Wovesto
Sanna Schuiling	Adviseur Strategie Volkshuisvesting Vestia
Jos Valckx	Directeur-bestuurder Woonstichting Hulst
Wieke van Veldhuizen	Manager Strategie en Vastgoed Portaal
Jan de Vries	Directeur-bestuurder Rijnhart Wonen
Harry Windmüller	Directeur-bestuurder Brabant Wonen