



Een onderzoek naar de veranderende rol van
woningcorporaties in de stedelijke ontwikkeling

*Afstudeerscriptie Willem Smink
Juni 2011*





Studentgegevens	
Naam student	Willem Smink
Studentnummer	1535609
Mobiel	06 45 00 86 73
Email	willemsmink@hotmail.com
Adres, postcode en woonplaats	Queekhoven 109 3813 LS Amersfoort
Opleiding	Ruimtelijke Ordening & Planologie

Bedrijfsgegevens	
Naam	Stipo
Adres	Amsterdam: Winthontstraat 7, 1013 BR Rotterdam: Groothandelsgebouw Unit E7.188, Stationsplein 45, 3013 AP
Tel. algemeen	020 4233 690 / 010 204 1590
Naam bedrijfsbegeleider	Kees Jansen
Functie bedrijfsbegeleider	Partner en senior adviseur
Email	kees.jansen@stipo.nl
Tel. bedrijfsbegeleider	06 47 25 81 31

Docentbegeleiders	
Saskia van der Kruit	saskia.vanderkruit@hu.nl
Ellen van Keeken	ellen.vankeeken@hu.nl



‘De zoektocht naar de waarheid is waardevoller dan het bezit ervan.’

Gotthold Ephraim Lessing (1729-1781)

Gotthold Ephraim Lessing was een Duitse schrijver en dichter in de tijd van De Verlichting.



Voorwoord

Tijdens mijn vorige stage bij Stipo heb ik een gesprek bijgewoond met een woningcorporatie voor het onderzoek naar de 'Woningcorporatie 2020'. Vanaf dat moment leek het me interessant om in die richting af te studeren. De bijzondere rol van een woningcorporatie vind ik interessant, met zowel commerciële als maatschappelijke doelen. Daarnaast is er veel enthousiasme en motivatie bij de mensen binnen een woningcorporatie om er samen iets van te maken. Ook dat was een reden om me hierin te verdiepen.

De reden om dit bij Stipo te doen is dat er vaak aan vernieuwende onderwerpen wordt gewerkt. Zoals op dit moment aan de (invloed van de) invulling van plinten van gebouwen, aan thuisgevoel in de stad en aan natuurlijke wijkvernieuwing. Ook over het afstudeeronderwerp, de rol van woningcorporaties, is nog veel discussie en bestaat nog veel onduidelijkheid. Het onderzoek is, om in de woorden van Lessing te blijven, een zoektocht geweest. En daarmee verkennend en soms theoretisch van aard. Ik heb ervaren dat ik dit juist leuk en interessant vind. De uitkomsten kunnen allerlei richtingen uitgaan, waarbij vooral de zoektocht hier naartoe waardevol is.

Dit is ook een soort spanning die er is tussen de dagelijkse praktijk van de Hogeschool Utrecht en de dagelijkse praktijk van Stipo. Stipo is gewend om op een open manier onderwerpen aan te vliegen, waarbij vooraf weinig vastligt. Voor een afstudeerscriptie wordt hierin juist wel meer duidelijkheid verwacht. In dit onderzoek heb ik tussen die richtingen een middenweg geprobeerd te vinden en volgens mij is dat gelukt.

Ik ben ontzettend blij dat het onderzoek af is en hoop hiermee vier jaar aan de HU af te sluiten. Die blijdschap komt vooral voort uit dat het moment is gekomen waar ik vier jaar lang naar toe heb gewerkt. En uit de moeilijke momenten tijdens het onderzoek, bijvoorbeeld rondom de inkadering van stedelijke ontwikkeling en de bruikbaarheid van de visitatierapporten.

Met het schrijven van de scriptie heb ik ontzettend veel geleerd over woningcorporaties, de discussies die er spelen en in wat voor richtingen ze zich bewegen. Het blijft een interessante sector om te volgen. Verder merkte ik dat het inleiden van hoofdstukken, automatisch aanzet tot nadenken over de opbouw. Dit geeft meer grip. Om dat te doen ben ik bezig geweest met visualisaties van de onderzoeksopbouw, daarin ben ik veel handiger geworden, net als in het 'lay-outten' van een verslag. Over mezelf heb ik geleerd dat ik moeite heb met hele dagen binnen zitten, zodat de gesprekken ook hierin een leuke afwisseling vormden.

En natuurlijk wil ik een aantal mensen bedanken voor de bijdrage die ze aan dit onderzoek hebben geleverd.

Allereerst bedank ik Dudok Wonen, GoedeStede, Wold & Waard en Ymere voor de inspirerende gesprekken en de passie waarmee de medewerkers die ik gesproken heb over hun vak vertellen. Ook wil ik de andere mensen die ik voor dit onderzoek heb gesproken bedanken voor de medewerking.

Inhoudelijk gezien wil ik Stipo bedanken en met name Kees Jansen, Sander van der Ham, Michiel Oosterhoff en Saskia ten Kate. Ik heb veel aan jullie opmerkingen gehad en daarnaast was ook de onderlinge sfeer vaak erg goed.

Daarnaast heb ik inhoudelijk ook veel gehad aan de kritiek van de begeleidende docenten, Saskia van der Kruit en Ellen van Keeken, dank daarvoor.

En tot slot bedank ik mijn ouders, broers, broertje, zus en vrienden voor de mentale steun op de momenten waarop ik dat net even nodig had.

Samenvatting

Stipo constateerde in eerder onderzoek namelijk dat er volop discussie en beweging is in de taken die woningcorporaties uitvoeren. Dit onderzoek richt zich op wat er gebeurt met stedelijke ontwikkeling, als de rol die woningcorporaties innemen anders wordt.

Verschillende ontwikkelingen en discussies zorgen voor deze herpositionering van woningcorporaties. Zoals de stagnerende woningmarkt, waardoor de inkomsten opdrogen en discussies over het spanningsveld met marktpartijen en de nieuwe EU-regels. Stipo definieerde in de publicatie 'Woningcorporatie 2020' toekomstmodellen die hierop inspelen: de kern/krimpcorporatie, netwerkcorporatie, co-creatie corporatie, energiecorporatie, waardecorporatie en de sociale corporatie. Deze zes modellen zijn niet wederzijds uitsluitend.

Omdat dit onderzoek zich richt op het verband tussen de rol van woningcorporaties en stedelijke ontwikkeling, is de definitie van dit laatste begrip van belang. Stedelijke ontwikkeling is gedefinieerd op basis van drie voorwaarden: meetbaarheid, actualiteit en aansluitend bij de werkpraktijk van Stipo. In dit onderzoek zijn daarom de thema's wonen & zorg, wonen & leefbaarheid en wonen & duurzaamheid de definitie van stedelijke ontwikkeling. Zo wordt stedelijke ontwikkeling afgebakend naar bestaand stedelijk gebied.

De voorwaarde van meetbaarheid wordt ingevuld door gebruik van visitatierapporten die zijn gebruikt als meetinstrument. In die visitatierapporten worden woningcorporaties beoordeeld op hun maatschappelijke prestaties. Op basis van de visitatierapporten zijn 20 woningcorporaties ingedeeld in de hiervoor genoemde modellen uit het eerdere onderzoek van Stipo. Uit die indeling blijkt dat meer dan de helft van de woningcorporaties zich richt op het kern/krimpmodel. Steeds meer woningcorporaties lijken zich, nu ze het financieel moeilijk hebben, te richten op de primaire taak en het nemen van weinig risico's. Van de zes modellen spelen vooral de netwerkcorporatie, de co-creatie corporatie en de waardecorporatie een duidelijke rol in stedelijke ontwikkeling. Hoe deze modellen staan ten opzichte van de drie thema's valt echter niet te zeggen. De cijfers uit de visitatierapporten bleken hiervoor in dit onderzoek niet 'hard' genoeg.

In de volgende stap zijn de uitkomsten van het eerdere onderzoek en de stedelijke ontwikkelingsthema's aan de praktijk getoetst. Hiervoor zijn vier (vertegenwoordigers van) woningcorporaties geïnterviewd: Dudok Wonen, GoedeStede, Wold & Waard en Ymere.

Uit de interviews blijkt dat de rol die woningcorporaties innemen vooral afhangt van de lokale context en de financiële situatie. De trend tot terugtrekking op de kerntaken vanuit financiën, heeft invloed op de drie thema's. Zo nemen op het gebied van wonen & zorg de risico's toe, investeren hierin is minder aantrekkelijk. Investeren in wonen & leefbaarheid zijn vooral gebiedsgebonden en contextafhankelijk. Wonen & duurzaamheid is een thema in verandering, het begrip wordt steeds breder en wordt steeds populairder. Omdat dit zowel in het belang van de bewoners als van de woningcorporaties kan zijn. Vanuit de gesprekken ontstaan vier typen woningcorporaties die verschillend staan tegenover stedelijke ontwikkeling. De kerncorporatie, de kernplusscorporatie, de opgavengerichte corporatie en de breed opererende, gezonde woningcorporatie.

De vier geïnterviewde woningcorporaties bevestigen zo de heersende trend van terugtrekking naar de kerntaken, vanuit financiële overwegingen. De rol van woningcorporaties in stedelijke ontwikkeling wordt kleiner.

Daardoor valt er een gat. Want wie houdt bijvoorbeeld de wijken leefbaar of wie zorgt er voor een goede doorstroming op de woningmarkt? De vraag is wie dit gat gaat opvullen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doelstelling.....	8
1.3 Probleemstelling en deelvragen	8
1.4 Relevantie	9
1.5 Onderzoeksverantwoording en leeswijzer.....	9
2. Ontwikkeling woningcorporaties: van verleden naar heden en toekomst	12
2.1 Opzet.....	12
2.2 Historie	12
2.3 Heden: allerlei discussies	12
2.4 Mogelijke toekomst	15
2.5 Conclusie.....	16
3. Definitie van stedelijke ontwikkeling.....	18
3.1 Opzet.....	18
3.2 Wonen & zorg	19
3.3 Wonen & leefbaarheid	20
3.4 Wonen & duurzaamheid	21
3.5 Conclusie.....	22
4. Relatie tussen ontwikkelingsmodellen van woningcorporaties en stedelijke ontwikkeling	23
4.1 Opzet.....	23
4.2 Welke woningcorporatie behoort tot welk model?.....	24
4.3 De modellen ten opzichte van elkaar	26
4.4 Modellen versus stedelijke ontwikkeling	27
4.5 Toetsing aan de praktijk.....	28
5. Casestudie van vier woningcorporaties	29
5.1 Opzet.....	31
5.2 Verschillende woningcorporaties, verschillende rollen.....	32
5.3 Waarom welke rol?	33
5.4 Verandering van rol.....	33
5.5 Invloed op thema's stedelijke ontwikkeling.....	34
5.6 Een nieuw model.....	35
5.7 Conclusie.....	37
6. Conclusies.....	39
6.1 Aandachtspunten	42
6.2 Aanbevelingen	43
Bronvermelding	45
Bijlage 1 Oorsprong woningcorporaties	2
Bijlage 2 Ontwikkelingsmodellen Stipo.....	4
Bijlage 3 Stipo-definities	7
Bijlage 4 Typering woningcorporaties	12
Bijlage 5 Cijfers ontwikkelingsmodellen op thema's.....	32
Bijlage 6 Presentatie en vragenlijst gesprekken	34
Bijlage 7 Gespreksverslagen.....	38
Bijlage 8 Model SEV.....	50

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In stedelijke ontwikkeling spelen allerlei partijen een rol. Hier wordt vaak het onderscheid gemaakt tussen commerciële partijen zoals projectontwikkelaars en niet-commerciële partijen zoals gemeenten en provincies. Echter zijn er ook partijen die daar tussenin zitten. Dit zijn partijen die in hun visie en beleid enerzijds een winst oogmerk hebben en anderzijds een maatschappelijke doelstelling. Het zijn deze partijen die momenteel onderwerp van discussie zijn.

Het gaat hier natuurlijk over woningcorporaties, die werken volgens het 'revolving fund'-principe. Dit houdt in dat zij op bepaalde activiteiten, zoals de verkoop van woningen, winst maken, zodat zij dit geld elders kunnen investeren om aan de maatschappelijke doelstellingen te voldoen. Dit is nodig omdat het waarmaken van de maatschappelijke doelstellingen vaak gepaard gaat met onrendabele investeringen. Een goed voorbeeld van een niet-kostendekkende maatschappelijke verplichting is sociale woningbouw. Er wordt gesproken over zowel maatschappelijke verplichtingen als doelstellingen. De verplichtingen zijn de primaire taken, zoals het huisvesten van sociale huurders. De maatschappelijke doelstellingen van woningcorporaties zijn vaak breder. Hoofdstuk 2 gaat hier verder op in.

Stipo deed een verkenning naar hoe woningcorporaties zich de komende tien jaar ontwikkelen:

'De woningcorporaties zijn de afgelopen tien jaar een steeds grotere rol gaan spelen in de stedelijke ontwikkeling en -vernieuwing. Corporaties hebben vanuit hun boeiende mix van maatschappelijk en commercieel ongelooflijk veel bereikt om bijzonder trots op te zijn. Maar hoe ontwikkelt zich dat met alle discussies van dit moment in de komende tien jaar? Stipo heeft daarom aan 17 corporaties door heel Nederland gevraagd wat de 'ziel' is van de corporatie en hoe de woningcorporatie van 2020 er uit ziet en wat dit betekent voor de stedelijke ontwikkeling' (Stipo, oktober 2010).

In het onderzoek staan de ontwikkelingen op korte termijn centraal en worden mogelijke toekomstmodellen geschetst voor de lange termijn. Die toekomstmodellen zijn gebaseerd op de interviews en gaan vooral over de rol die een woningcorporatie speelt, welke taken doet de woningcorporatie wel, welke niet en waar ligt de nadruk op?

Het onderwerp heeft de aandacht van gerenommeerde partijen in de stedelijke ontwikkeling. Zo heeft het KEI op zijn website een dossier 'Rol corporaties' (KEI, 2011) en RIGO en SEV publiceerden in 2009 het boek 'Ontwikkelingspaden voor woningcorporaties'. Daarnaast organiseerde Stipo op 11 februari 2011 een corporatiedag, zoals zichtbaar op onderstaande foto's. Hier werd verder gepraat over dit onderwerp naar aanleiding van de publicatie (Stipo, 2011).

Over de rol van woningcorporaties is veel discussie. De EU-regelgeving en een stagnerende woningmarkt zijn bijvoorbeeld veelbesproken onderwerpen. De discussie zorgt mede voor de veranderende rol van woningcorporaties in de stedelijke ontwikkeling. De verbinding wordt gemaakt tussen de veranderende rol en stedelijke ontwikkeling, het werkgebied van Stipo.

Dit onderzoek is een vervolg op het onderzoek van Stipo en richt zich op stedelijke ontwikkeling. In stedelijke ontwikkeling spelen woningcorporaties een belangrijke rol, vanwege het grote woningbezit. Wanneer de rol van woningcorporaties veranderd kan dit dan ook invloed hebben op stedelijke ontwikkeling. Wat er gebeurt met stedelijke ontwikkeling als de rol van woningcorporaties veranderd wordt in dit onderzoek onderzocht.



1.2 Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel om te verduidelijken wat de gevolgen zijn voor de stedelijke ontwikkeling als de rol van woningcorporaties veranderd. Onder deze 'rol van woningcorporaties' wordt de taakopvatting verstaan. Dus wat doen woningcorporaties wel en wat niet?

1.3 Probleemstelling en deelvragen

Woningcorporaties spelen al sinds hun bestaan een belangrijke rol in de stedelijke ontwikkeling. Stipo ondervond in haar onderzoek dat veel woningcorporaties op het moment zoekende zijn naar welke rol zij in moeten en kunnen nemen in hun werkveld. Met deze (her)positionering van woningcorporaties tot gevolg heeft dit ook consequenties voor de stedelijke ontwikkeling. Stipo onderzoekt wat de gevolgen hiervan zijn. Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

Welke invloed heeft een verandering van de rol van woningcorporaties op stedelijke ontwikkeling?

De deelvragen die gezamenlijk de probleemstelling beantwoorden zijn weergegeven in tabel 1.1.

Tabel 1.1: Deelvragen

1. Hoe hebben woningcorporaties zich ontwikkeld van verleden naar heden en wat valt er te zeggen over de toekomst?
2. Op welke wijze valt stedelijke ontwikkeling te definiëren en hoe is het begrip werkbaar te maken in dit onderzoek?
3. Hoe verhouden de verschillende ontwikkelingsrichtingen van woningcorporaties zich tot de thema's van stedelijke ontwikkeling?
4. Casestudie van vier woningcorporaties

In de probleemstelling spelen twee elementen een cruciale rol: 'de rol van woningcorporaties' enerzijds en 'stedelijke ontwikkeling' anderzijds. De eerste deelvraag betreft de rol van woningcorporaties. Er wordt ingegaan op het verleden, heden en (mogelijke) toekomst. In eerste instantie gaat het over de historische ontwikkeling van de corporatiesector en de rol die woningcorporaties spelen. Daarna wordt bekeken welke discussies er op dit moment spelen. Die zorgen er namelijk voor dat woningcorporaties met veranderingen te maken kunnen krijgen, wat weer invloed heeft op de rol die woningcorporaties innemen. De nadruk in de beantwoording van de eerste deelvraag ligt op de toekomst. De rapportage 'Woningcorporatie 2020' van Stipo is hierbij leidend. Hierin zijn acht toekomstmodellen van woningcorporaties opgenomen.

Nadat de ontwikkeling van de rol van woningcorporaties in de eerste deelvraag is behandeld, gaat de tweede deelvraag in op stedelijke ontwikkeling. Omdat van dit containerbegrip geen eenduidige definitie

vindbaar was, is het ingekaderd aan de hand van enkele belangrijke thema's die van stedelijke ontwikkeling deel uitmaken. Die thema's moeten voldoen aan drie voorwaarden: meetbaar, actueel en aansluitend bij de praktijk waarin Stipo werkt. De drie thema's waarvoor is gekozen, worden in dit onderzoek gebruikt om stedelijke ontwikkeling te duiden.

In de derde deelvraag worden de antwoorden op de voorgaande twee deelvragen gecombineerd. Er wordt bekeken hoe de eerder genoemde typen woningcorporaties 'scoren' op de thema's die in dit onderzoek stedelijke ontwikkeling vormen.

In de vierde deelvraag wordt ingezoomd op vier bijzondere praktijkvoorbeelden. Voor vier woningcorporaties worden in elk geval de volgende vragen beantwoord:

- o Binnen welk model valt de betreffende woningcorporatie?
- o Hoe verhoudt dit model zich tot stedelijke ontwikkeling?
- o Waarom heeft deze woningcorporatie de keuze gemaakt voor een bepaalde ontwikkelingsrichting?
- o Hoe ziet de betreffende woningcorporatie de verhouding met stedelijke ontwikkeling?

De probleemstelling wordt in hoofdstuk 6 beantwoord. De antwoorden op de deelvragen samen geven antwoord op de probleemstelling, waarbij de nadruk ligt op de derde en vierde deelvraag. In die deelvragen worden namelijk de theorie en de praktijk aan elkaar getoetst.

1.4 Relevantie

Dit onderzoek is voor verschillende partijen waardevol.

Allerlei ontwikkelingen leiden namelijk tot een herpositionering van de rol die woningcorporaties innemen. Veel woningcorporaties worstelen met hun identiteit. Eén van die ontwikkelingen die invloed heeft hierop is de stagnerende woningmarkt, waardoor de inkomsten flink afnemen. In hoofdstuk 2 wordt hier verder op ingegaan. Door dit onderzoek te doen wordt duidelijker welke rollen woningcorporaties in kunnen nemen en hoe deze rollen zich verhouden tot stedelijke ontwikkeling. Dit onderzoek maakt keuzes van woningcorporaties ten opzichte van stedelijke ontwikkeling bewuster, waardoor het kan helpen bij het maken van scherpere beleidskeuzes.

Daarnaast is het onderzoek nuttig voor Stipo, als adviesbureau voor stedelijke ontwikkeling. Het onderzoek geeft inzicht in het verband tussen de rol van woningcorporaties en de invloed die dit op stedelijke ontwikkeling heeft. Aangezien Stipo in opdrachten veel in aanraking komt met woningcorporaties, levert het kennis van de markt op. Deze kennis komt Stipo goed van pas in andere opdrachten waarin met woningcorporaties wordt samengewerkt. Bovendien profileert Stipo zich als expert op het gebied van stedelijke ontwikkeling door met het onderzoek naar buiten te treden. Hiermee worden zij een aantrekkelijker adviseur voor woningcorporaties.

Voor andere bepalende partijen in stedelijke ontwikkeling is dit onderzoek eveneens interessant, zoals overheden en projectontwikkelaars. Wanneer woningcorporaties zich nadrukkelijker mengen in stedelijke ontwikkeling, dan heeft dit gevolgen voor gemeentelijk beleid. Zo kan het invloed hebben op de bouw mogelijkheden van projectontwikkelaars. Het kan bijvoorbeeld de onderlinge concurrentie flink aanwakken. Een ander scenario is dat de woningcorporaties zich juist meer terug trekken. Dit heeft dan weer hele andere gevolgen voor die partijen. Hierdoor is de rol die woningcorporaties innemen mede bepalend voor de rol die andere partijen in stedelijke ontwikkeling.

1.5 Onderzoeksverantwoording en leeswijzer

In de probleemstelling vragen twee onderdelen om verdere uitleg en vooral om afbakening. Ten eerste 'de rol van woningcorporaties'. Dit wordt uitgewerkt in hoofdstuk 2. Daarin vormt een literatuuronderzoek de basis voor het verleden en de huidige discussies. De Stipo-rapportage is gebruikt voor de mogelijke toekomst, waarin een aantal ontwikkelingsmodellen zijn gedefinieerd. Een meer uitgebreide definitie van de ontwikkelingsmodellen is in bijlage 2 opgenomen.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het begrip stedelijke ontwikkeling ingekaderd aan de hand van de thema's wonen & zorg, wonen & leefbaarheid en wonen & duurzaamheid. De keuze voor deze thema's is gebaseerd op de actualiteit, de werkwijze van Stipo en op de meetbaarheid van de thema's. Deze zijn meetbaar door middel van visitatierapporten, waarin de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties worden beoordeeld door een visitatiecommissie. De visitatierapporten gebruikt voor dit onderzoek zijn opgesteld door KWH, in opdracht van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). In de rapporten krijgen de woningcorporaties cijfers per thema.

De visitatierapporten spelen ook in hoofdstuk 4 een rol. 20 woningcorporaties zijn ingedeeld in de Stipo-modellen en vergeleken met elkaar. De indeling is gedaan op basis van de recensies uit de visitatierapporten. Daarnaast is er hiervoor per woningcorporatie een ondernemingsplan en of jaarverslag geraadpleegd. De belangrijkste onderdelen uit de visitatierapporten en de eigen beleidsstukken die ten grondslag liggen aan de indeling in de modellen, zijn terug te vinden in bijlage 4. De ontwikkelingsmodellen zijn niet wederzijds uitsluitend, zodat bijvoorbeeld de netwerkcorporatie en de sociale corporatie in theorie samen kunnen gaan.

In hoofdstuk 4 zijn er ook verbanden gelegd tussen de modellen. Waarmee bekeken wordt welke modellen wel en niet samen gaan, wat interessant kan zijn wanneer de modellen tegen stedelijke ontwikkeling worden afgezet.

Voorafgaand aan de vergelijking was een belangrijke rol weggelegd voor de cijfers uit de visitatierapporten (bijlage 5). Gedurende het onderzoek bleken deze beoordelingen echter subjectief en onderling moeilijk vergelijkbaar. Daarom zijn hier geen conclusies aan verbonden (wel zijn ze opgenomen in bijlage 5). In hoofdstuk 4 is daarom niet specifiek ingegaan op de drie thema's van stedelijke ontwikkeling.

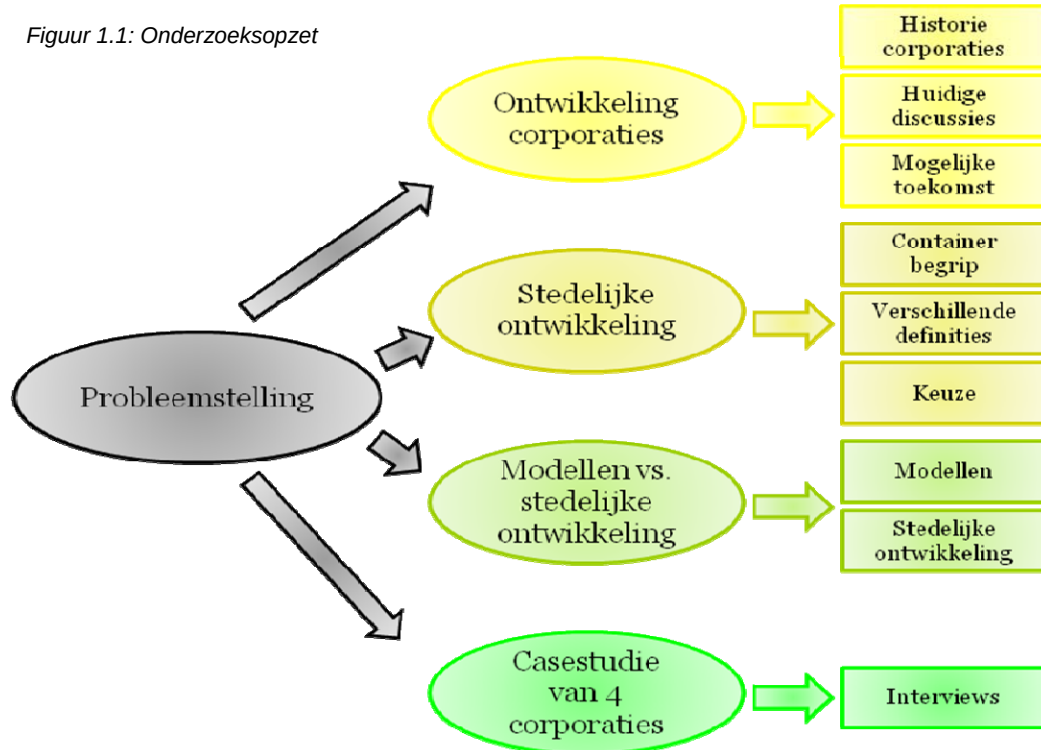
Om de juiste conclusies te verbinden aan de uitkomsten van hoofdstuk 4 en om op een goede manier de gesprekken met de woningcorporaties te voeren, is er een presentatie gegeven aan de medewerkers van Stipo met daaraan gekoppeld een brainstormsessie. Een bewerking van die presentatie is gebruikt in de gesprekken met de woningcorporaties. Deze bewerking en een beknopte vragenlijst zijn in bijlage 6 opgenomen.

Hoofdstuk 5 is gebaseerd op interviews met medewerkers van de woningcorporaties Dudok Wonen, GoedeStede, Wold & Waard en Ymere. Omdat de drie thema's niet specifiek in hoofdstuk 4 terugkomen, zijn ze opgenomen in de interviews van dit hoofdstuk en is er een woningcorporatie extra geïnterviewd. De gespreksverslagen zijn in bijlage 7 terug te lezen.

In hoofdstuk 6 zijn de antwoorden op de deelvragen gecombineerd tot een antwoord op de probleemstelling. Ook zijn er in hoofdstuk 6 aandachtspunten en aanbevelingen opgenomen.

De onderzoeksopzet is schematisch weergegeven in figuur 1.1.

Figuur 1.1: Onderzoeksopzet



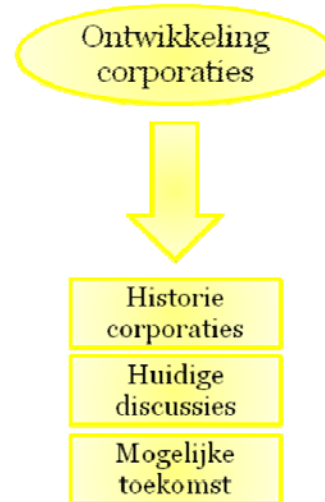
2. Ontwikkeling woningcorporaties: van verleden naar heden en toekomst

2.1 Opzet

Voordat kan worden ingegaan op het heden en de toekomst van woningcorporaties, is de historie van belang. In deze deelvraag wordt daarom eerst ingegaan op het verleden en ontstaan van woningcorporaties. Daarbij komt ook de verhouding met de overheid en politiek ter sprake en de manier waarop die verhouding zich heeft ontwikkeld. Ook wordt daar besproken wat de oorzaken zijn van de veranderende rol van woningcorporaties en de zoektocht die ze hierin doormaken.

In de probleemstelling ligt de nadruk op de toekomst, omdat de veranderende rol van woningcorporaties onderdeel uitmaakt van de probleemstelling. Daarom ligt de nadruk in deze deelvraag ook op de toekomst. Om meer grip te krijgen op de zoektocht naar de woningcorporatie in 2020 heeft Stipo namelijk een aantal toekomstmodellen geschetst. Deze toekomstmodellen hebben hun basis in interviews die Stipo met 17 woningcorporaties heeft gevoerd. De modellen gaan uit van een bepaalde ontwikkelingsrichting van woningcorporaties.

Figuur 2.1: Onderzoeksopzet deelvraag 1



2.2 Historie

De eerste woningcorporaties ontstonden op initiatief van sociaal bewogen burgers, die zich zorgen maakten over de leefomstandigheden van arbeiders tijdens de industrialisatie.

Vanaf de invoering van de Woningwet in 1901 vielen woningcorporaties onder de overheid. Winst werd opnieuw ten bate van de volkshuisvesting geïnvesteerd ('revolving fund'). In de jaren '90 veranderde dit stelsel enorm, de woningcorporaties werden zelfstandig als gevolg van de Nota Heerma. De verhouding tussen woningcorporaties en andere partijen veranderde hierdoor, zo kwam er meer concurrentie tussen ontwikkelaars en woningcorporaties.

In bijlage 1 wordt uitgebreider op deze historie ingegaan.

2.3 Heden: allerlei discussies

De discussie over de rol van de woningcorporaties wordt ingegeven door verschillende ontwikkelingen. Eén hiervan is de economische recessie. Hierdoor droogt een belangrijke inkomstenstroom van de woningcorporaties op, namelijk de verkoop van woningen. Daarnaast evalueren veel woningcorporaties de inspanningen voor de leefbaarheid van de afgelopen tien jaar. Ook is 'matching' (zie hoofdstuk 1, definities), waarin 'rijke' woningcorporaties 'arme' woningcorporaties financieel steunen, omstreden. De discussie hierover zal toenemen door de toename van krimpgebieden, waar het moeilijk is geld te verdienen. Een belangrijke oorzaak hiervan is de 'ontspannen' woningmarkt, woningen worden bijna niet verkocht (RIGO, 2011).

Onder meer deze ontwikkelingen leiden tot verschillende discussies die spelen rondom de woningcorporaties. Zo is bijvoorbeeld discussie rondom het maatschappelijk investeren, de grootte van woningcorporaties, het spanningsveld tussen woningwoningcorporaties en marktpartijen en de

toenemende EU-regelgeving. Woningcorporaties moeten door die EU-regels voortaan minimaal 90 procent van de woningen verhuren aan mensen met een inkomen van onder de €33.614. Ook dit heeft gevolgen voor de rol die woningcorporaties innemen. Voor dit onderzoek is het takenpakket van woningcorporaties het belangrijkste discussiepunt. Want welke taken behoren nou eigenlijk tot de woningcorporatie? En gaat dit puur om bouwen en beheren of is er meer? Zoals betekenis voor- en bemoeienis met de buurt door middel van buurthuizen en brede scholen (Stipo, 2010). Nu de inkomsten afnemen, lijkt een trend te ontstaan waarin woningcorporaties zich terugtrekken tot de kernvoorraad en de kerntaken. Maar is die trend er ook daadwerkelijk en welke gevolgen heeft dat?

Er is kortom veel discussie over de rol van woningcorporaties, waarbij voor dit onderzoek vooral de takendiscussie in het oog springt. De verschillende discussies zorgen er samen voor dat de corporatiewereld verandert.

Ook het voormalige Ministerie van VROM onderkende deze veranderingen, door het (samen met Aedes) instellen van de 'Stuurgroep Meijerink' en daarop volgend doorvoeren van aanpassingen in het corporatiestelsel (KEI, 2011). Deze stuurgroep stelde een driedeling voor: Dat wat 'moet' (de sociale taak), dat wat 'kan' (de woonomgeving en maatschappelijk vastgoed) en dat wat te 'overwegen' is in de lokale context (de wijk- en buurtaanpak) (KEI, 2011). Dat wat 'moet' valt hier onder de maatschappelijke verplichting, de andere twee treden van de trap behoren vaak tot de maatschappelijke doelstelling van woningcorporaties.

Dat deze discussies ook spelen in het werkveld, blijkt. Bijvoorbeeld uit de animo voor de corporatiedag, die Stipo op 11 februari 2011 organiseerde. Deze dag was een discussiebijeenkomst als vervolg op de publicatie 'Woningcorporatie 2020'. Mensen die hiervoor met succes zijn uitgenodigd zijn bijvoorbeeld: Lex de Boer (directeur SEV), Vincent Gruis (TU Delft, hoogleraar Housing Management), Fons Catau (directeur De Woonplaats, Enschede), Liesbeth van Asten (directeur-bestuurder Rentree Wonen, Deventer), Jeroen Frissen (manager Advies & Innovatie Ymere, Amsterdam) en Robert Straver (manager Strategie & Beleid Woonstad, Rotterdam).

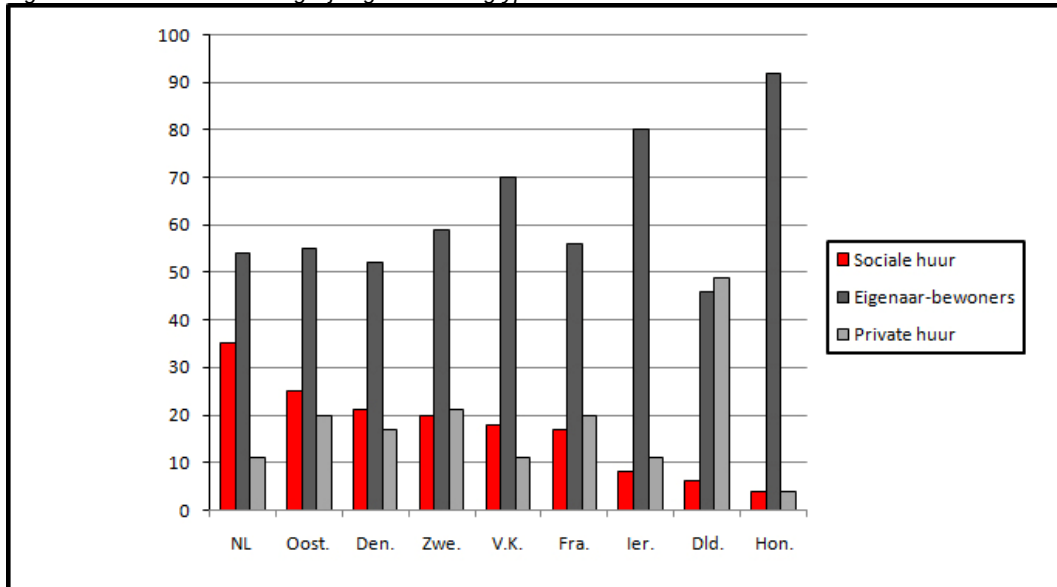
'De corporatiewereld' in cijfers

Ook de EU-regelgeving speelt een rol in de huidige discussies. Is dat logisch? Want is het Nederlandse systeem echt zo bijzonder of anders dan in andere landen? En over hoeveel woningen en woningcorporaties gaat het überhaupt? En hoe groot is de invloed van woningcorporaties?

Die vragen worden beantwoord in figuur 2.2 en tabel 2.1.

Uit figuur 2.2 blijkt dat de corporatiesector in Nederland groot is vergeleken met een aantal andere Europese landen. 2,4 miljoen woningen in Nederland zijn van de woningcorporaties, wat neerkomt op 35 procent. Een hoeveelheid waaraan geen ander land uit de tabel kan tippen. Europees gezien is Nederland daarmee een buitenbeentje, zodat het niet verwonderlijk is dat de Europese regelgeving op dat gebied hier veel impact hebben en tot veel discussie leiden.

Figuur 2.2: Internationale vergelijking van woningtypen



Bron: (bewerking van) Don, F., 2008 (uit: Whitehead & Scanlon, 2007)

Cijfers van Timmerman (2009), het CFV (2011), Aedes (2011) en KEI (2011) zijn gecombineerd tot tabel 2.1.

Het aantal woningcorporaties blijkt enorm te zijn afgenomen, sinds 1990 is er zelfs sprake van een halvering, van ongeveer 800 naar ruim 400. Dit komt door de vele fusies, wat er weer voor zorgt dat de woningcorporaties gemiddeld genomen over een groter aantal woningen beschikken. In 1990 beschikten de woningcorporaties gemiddeld nog over 1.800 woningen, in 2010 waren dat er al 5.800.

De invloed van woningcorporaties is met bijna één derde van het woningbezit groot, bij nieuwbouw geldt dit helemaal. In de herontwikkeling van de 40 aandachtswijken blijkt opnieuw de invloed van woningcorporaties, met een bezit van 61 procent van de woningen.

Tabel 2.1: De 'corporatiewereld' in cijfers

Aantal woningcorporaties in 1990	820
Aantal woningcorporaties in 2006	470
Aantal woningcorporaties in 2010	418
Gemiddeld aantal woningen in portefeuille woningcorporaties (1990)	1.800
Gemiddeld aantal woningen in portefeuille woningcorporaties (2006)	5.000
Gemiddeld aantal woningen in portefeuille woningcorporaties (2010)	5.800
Aandeel woningbezit woningcorporaties woningmarkt (2007)	35 %
Aandeel woningbezit woningcorporaties woningmarkt (2010)	32 %
Aandeel nieuwbouw woningcorporaties op de totale nieuwbouwproductie in Nederland (2010)	46 %
Aandeel corporatiewoningen in 40 aandachtswijken van Vogelaar	61 %

Bronnen: Aedes (2011), CFV (2011), KEI (2011), Timmerman (2009)

2.4 Mogelijke toekomst

'De woningcorporaties zijn de afgelopen tien jaar een steeds grotere rol gaan spelen in de stedelijke ontwikkeling en vernieuwing. Corporaties hebben vanuit hun boeiende mix van maatschappelijk en commercieel ongelooflijk veel bereikt om bijzonder trots op te zijn. Maar hoe ontwikkelt zich dat met alle discussies van dit moment in de komende tien jaar?'

Stipo heeft daarom aan 17 corporaties door heel Nederland gevraagd wat de 'ziel' is van de corporatie en hoe de woningcorporatie van 2020 er uit ziet en wat dit betekent voor de stedelijke ontwikkeling' (Stipo, 2010).

Sinds de bruteringsoperatie hebben woningcorporaties op veel terreinen van stedelijke ontwikkeling geïnvesteerd. Doordat er ruime winsten werden geboekt, konden deze optimaal worden ingezet ten behoeve van de maatschappelijke doelstellingen. Zo werd er bijvoorbeeld op grote schaal geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed, leefbaarheid en gebiedsontwikkeling. De vraag is of de woningcorporaties dit de komende tien jaar ook vol kunnen houden.

Dat was één van de vragen die uitgangspunt vormde voor de interviewrapportage 'Woningcorporatie 2020'. Bovenstaande passage is hieruit afkomstig. Stipo heeft deze geschreven op eigen initiatief en gepubliceerd in oktober 2010. Hierin staan vragen als *'hoe ziet de woningcorporatie van 2020 eruit?'* en *'bouwen woningcorporaties zichzelf af, of vinden ze zichzelf in nieuwe richtingen uit?'* centraal.

In de interviewrapportage wordt op een aantal actuele onderwerpen ingegaan, zoals op de discussiepunten die in paragraaf 2.3 zijn toegelicht.

Uit de interviews met die woningcorporaties kwamen een aantal hoofdrichtingen naar voren. Richtingen waarin woningcorporaties zich de komende periode kunnen gaan ontwikkelen. Blijven woningcorporaties bijvoorbeeld investeren in maatschappelijk vastgoed? Of juist niet en richten ze zich vooral op de kerntaken en kernvoorraad? En krijgen de huurders meer invloed?

De acht toekomstmodellen beantwoorden aan deze vragen. De richtingen die hier achter zitten komen uit de interviews en zo dus uit de woningcorporaties zelf. Deze modellen spelen een belangrijke rol in dit onderzoek. Daarom wordt onderstaand per model kort geschetst wat elk model inhoudt.

Tabel 2.2 geeft de kenmerken van deze modellen weer. Een meer uitgebreide uitleg is terug te vinden in bijlage 2. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op deze modellen.

Tabel 2.2: De acht toekomstmodellen van Stipo

Toekomstmodel	Kenmerken
Krimp	- o Kleinschaliger inzet van de woningcorporatie door de focus te leggen op de kwaliteit van de bestaande voorraad. - o Richt zich niet op kwantiteit en nieuwbouw. - o Krimpt mogelijk qua woningbezit.
Kern	- o Richt zich vooral op haar kerntaken; het huisvesten van de primaire doelgroep(en) door 'alleen woningen aan te bieden aan mensen die dat echt nodig hebben'. - o Van een ontwikkelende organisatie naar een 'optimale beheerorganisatie'. - o Sluit aan bij het advies van de 'Stuurgroep Meijerink' over de corporatietaken: 1. 'Dat wat moet' 2. 'Dat wat kan' 3. 'Dat wat te overwegen is'.
Netwerk	- o Nadruk op de bestaande voorraad. - o Herontwikkeling van die bestaande voorraad in stedelijke gebieden. - o Samenwerking met andere partijen. - o De woningcorporatie als ideale integrale gebiedsontwikkelaar.

	o Lijkt mogelijk strijdig met standpunt Europese Commissie (taakversmalling woningcorporaties).
Co-creatie	- o De huurder centraal; 'wat vinden de huurders?' - o Verregaande samenwerking met de huurder en meer zelfstandigheid voor de huurder, om zo samen iets te creëren. - o Woningcorporaties nog zoekende naar manieren om dit goed te organiseren.
Energie	- o Nadruk op duurzaamheid en energie. - o Woningcorporatie als woonlastenexpert. - o Verschillende modellen mogelijk, eventueel woningcorporatie als energieleverancier. - o Samenwerking met huurders van belang om echt duurzaam en energiezuinig te zijn.
Waarde	- o Nadruk ligt op maatschappelijk vastgoed. - o Maatschappelijk vastgoed blijft centrale rol spelen als interactieplek voor de wijk, een soort 'tweede publiek domein' of 'nieuwe kerken'. - o Scherpere eisen aan samenwerking met andere partijen in realisatie en beheer. - o Vooral in gebieden met veel woningbezit.
Sociaal	- o Maatschappelijke investeringen in de 'mensen'-kant. - o Behoeft aan meer grip op de sociale aanpak. - o Investeren 'in de mensen zelf' op gebieden zoals welzijn, vergrijzing, zorg. - o Hoe ver reikt de taak van de woningcorporatie hierin: achter de voordeur of niet?
Balans	- o Samenwerking met andere partijen van belang. - o Woningcorporaties nog zoekende naar balans hierin; wie doet wat? - o Balanceren in woningtypen; waarin wel en waarin niet investeren? - o Grote invloed EU-regelgeving op dit model.

2.5 Conclusie

De doelen en drijfveren van de eerste woningcorporaties zijn nog steeds terug te vinden in de organisaties van vandaag. De eerste woningcorporaties werden namelijk opgericht door sociaal bewogen burgers. Die sociale en maatschappelijke wortels zijn in woningcorporaties nog steeds zichtbaar. In eerste instantie richtten die woningcorporaties zich op de meest kwetsbare groepen, ook nu nog de primaire doelgroep.

De verzelfstandiging van de woningcorporaties en de economische recessies hebben echter geleid tot veel discussie. Voor dit onderzoek is vooral de takendiscussie belangrijk. Welke taken behoren wel tot een woningcorporatie en welke niet? Gaat het alleen om bouwen of gaat dat verder? En welke invloed heeft dit op stedelijke ontwikkeling? En op basis waarvan worden die keuzes gemaakt?

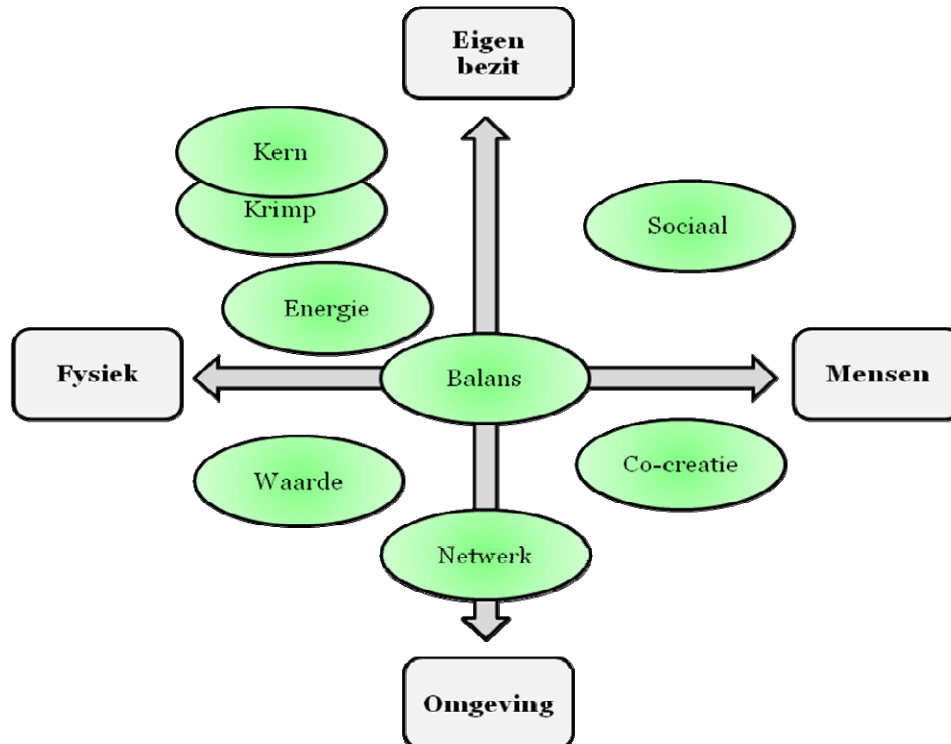
Dit soort vragen vormen de achtergrond voor hoofdstuk 4 en 5, waar eerst een theoretisch model wordt geschetst en dit daarna wordt getoetst met casestudies van enkele woningcorporaties.

Stipo heeft in een eerder onderzoek acht modellen geschetst, hoe de toekomst van woningcorporaties eruit kan zien. Deze acht toekomstmodellen (paragraaf 2.4) spelen in dit onderzoek een belangrijke rol en komen terug in hoofdstuk 4.

Tussen deze modellen zitten verschillen in onder meer taakopvatting en invalshoek. Figuur 2.3 verduidelijkt dat. Bepaalde modellen liggen dicht bij elkaar, zoals kern en krimp. Andere modellen liggen verder uit elkaar, zoals netwerk en kern.

In figuur 2.3 is dit visueel gemaakt aan de hand van twee assen. Enerzijds is er het spanningsveld tussen fysiek en zacht. Waarbij fysiek staat voor de stenen en de gebouwen zelf en waarbij zacht staat voor de mensen. Anderzijds is er het spanningsveld tussen de focus op het eigen vastgoed en de omgeving. De sociale corporatie richt zich bijvoorbeeld vooral op het eigen bezit en op de 'zachte', mensen-kant.

Figuur 2.3: De ontwikkelingsmodellen ten opzichte van elkaar



3. Definitie van stedelijke ontwikkeling

3.1 Opzet

Figuur 3.1 geeft een beeld van de onderzoeksopzet die is gebruikt bij de beantwoording deelvraag 2. De stappen in het denkproces zijn in de figuur weergegeven.

Het begrip 'stedelijke ontwikkeling' is een containerbegrip: er bestaat niet één definitie van en het valt op veel manieren uit te leggen. Deze deelvraag is bedoeld om dit brede begrip af te bakenen tot een werkbaar definitie voor dit onderzoek.

De definitie van stedelijke ontwikkeling wordt in dit onderzoek geconcentreerd rondom enkele belangrijke begrippen, zodat duidelijk is op welke thema's binnen stedelijke ontwikkeling in dit onderzoek wordt ingezoomd. Dat is de definitie die in dit onderzoek gebruikt wordt om stedelijke ontwikkeling in te kaderen.

Behalve afbakenen en duidelijkheid scheppen is belangrijk dat deze thema's binnen stedelijke ontwikkeling ook werkbaar zijn. Voor die werkbaarheid is meetbaarheid gewenst. In de volgende deelvraag (hoofdstuk 4) wordt namelijk onderzocht hoe de verschillende ontwikkelingsmodellen uit de Stipo-rapportage 'scoren' op de stedelijke ontwikkelingsthema's.

Die score is gebaseerd op de visitatierapporten van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Het doel van de SVWN is op objectieve wijze de maatschappelijke prestaties van de woningcorporaties in kaart te brengen. Deze resultaten zijn openbaar. De visitaties worden uitgevoerd door adviseurs in opdracht van de SVWN.

In dit onderzoek is er gekozen voor drie thema's die actueel zijn en aansluiten bij de Stipo-praktijk. Daarnaast sluiten ze aan bij de beoordelingsvelden die de SVWN hanteert voor het visiteren van woningcorporaties.

Thema's

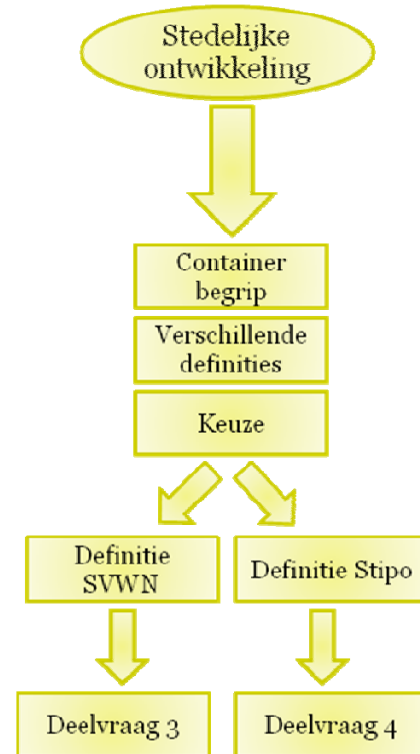
- Wonen & zorg

Voor dit thema is gekozen omdat zorg een steeds belangrijkere rol gaat spelen in stedelijke ontwikkeling. De vergrijzing is hier mede veroorzaker van, waardoor wonen en zorg steeds meer vervlochten raken met elkaar. Ook de geldstromen in stedelijke ontwikkeling lijken steeds meer via de lijnen van zorgpartijen en verzekeraars te gaan (Stipo, 2011).

- Wonen & leefbaarheid

Leefbaarheid heeft te maken met de leefomgeving van mensen, met daarbij de wensen en voorwaarden die ze aan hun leefomgeving stellen (KEI, 2009). Binnen stedelijke ontwikkeling is leefbaarheid een

Figuur 3.1: Onderzoeksopzet deelvraag 2



belangrijk deelaspect. Daarnaast zorgt het begrip 'leefbaarheid' voor veel discussie in 'corporatieland', zoals al genoemd in hoofdstuk 2. Zeker met de hernieuwde discussie over taken tussen gemeente en woningcorporaties is dit interessant nader te onderzoeken.

- Wonen & duurzaamheid

Duurzaamheid is een term die veel te maken heeft met langdurigheid, één van de kernwaarden van Stipo, al zijn het geen synoniemen van elkaar.

Dit begrip is sinds 1960 steeds meer in gebruik, als gevolg van de toenemende discussie over milieu, energie en klimaatverandering en de rol die de mens hierin speelt (KEI, 2010). Dit uitte zich door de opkomst van 'duurzaam bouwen' en 'duurzame ontwikkeling'.

In dit onderzoek valt energie, en daaraan gekoppeld de woonlasten, ook onder duurzaamheid. De komende jaren lijkt dit thema steeds belangrijker te worden in stedelijke ontwikkeling (Stipo, 2011).

Definities

De definitie van deze thema's die de SVWN gebruikt, wordt gegeven in de paragrafen 3.2.1, 3.3.1 en 3.4.1. De definities die de SVWN bij de visitaties toepast zijn echter zo beknopt dat er veel ruimte voor eigen interpretatie overblijft. Die definitie is daarom alleen gebruikt voor de beantwoording van deelvraag 3 (hoofdstuk 4), omdat daarbij de visitatierapporten een belangrijke rol spelen.

De gebruikte definities van de velden waarop woningcorporaties worden beoordeeld bij de visitaties, staan in het document 'Handleiding Maatschappelijke Visitatie 4.0'. Deze definities zijn bewust niet erg uitgebreid. Dit wordt bevestigd door Liesbeth Marchesini (directeur-bestuurder SVWN) en Auke Dijkstra (maatschappelijk auditor bij KWH, één van de organisaties die de visitaties uitvoert). De gespreksverslagen van die gesprekken zijn in bijlage 7, bij de andere gespreksverslagen, terug te vinden.

De beknopte definities zijn het gevolg van een spanningsveld tussen onderlinge vergelijkbaarheid van de rapporten en in hoeverre er rekening gehouden kan worden met de lokale context waarin een woningcorporatie werkt. Er is daarom in dit onderzoek gekozen voor beknopte, brede definities, die per woningcorporatie kunnen worden ingevuld zoals gewenst.

Parallel aan die definities zijn meer gedetailleerde 'Stipo-definities' ontwikkeld, die samen de definitie van stedelijke ontwikkeling vormen. Kees Jansen, senior-adviseur en vennoot bij Stipo, is hiervoor geïnterviewd.

Deze definities zijn het uitgangspunt voor de interviews in deelvraag 4 (hoofdstuk 5), dit blijkt ook uit de onderzoeksopzet in figuur 3.1. De Stipo-definitie van de begrippen is te vinden in paragrafen 3.2.2, 3.3.2 en 3.4.2.

3.2 Wonen & zorg

3.2.1 Definitie SVWN

Het prestatieveld 'Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen', wordt in dit onderzoek als synoniem voor wonen & zorg beschouwd.

'Dit prestatieveld omvat prestaties op het gebied van wonen en zorg (combinatie huisvestingsdienstverlening)

ten behoeve van o.a. de volgende doelgroepen:

- Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte
- Bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking (<65)

- Overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen aan hun woning stellen
(Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, 2011).

Voor 'wonen en zorg' is in de visitatierapporten, die een rol spelen in hoofdstuk 4, telkens een apart cijfer gegeven.

3.2.2 Definitie Stipo

De sectoren wonen en zorg raken in toenemende mate vervlochten met elkaar. Van invloed hierop is zeker de vergrijzing, waardoor de behoefte aan seniorenwoningen toeneemt, maar er speelt meer.

Kees Jansen, senior-adviseur en vennoot bij geeft aan hoe belangrijk het thema wonen & zorg in stedelijke ontwikkeling wordt en ook al is:

'De vergrijzing speelt in vrijwel alle gebieden waar Stipo opdrachten heeft een rol. Niet alleen de zorg voor goede woningen is daarbij van belang (levensloopbestendig bouwen), maar ook de voorzieningen in de woon- en leefomgeving. In het realiseren van woonservicezones spelen woningcorporaties samen met gemeenten en zorgpartijen een essentiële rol.' (Stipo, 2011).

De gehele Stipo-definitie van wonen & zorg is terug te vinden in bijlage 3.



3.3 Wonen & leefbaarheid

3.3.1 Definitie SVWN

- 'Leefbaarheid'
 - Schoon, heel en veilig
 - Aantrekkelijke inrichting directe woonomgeving
 - Tevredenheid over leefbaarheid buurt
- Vitale buurten en wijken
 - Versterken voorzieningen in de buurt
 - Versterken sociale infrastructuur
 - Versterken economische infrastructuur
- Sociale stijging en emancipatie
 - Jeugd
 - Langdurig werklozen
 - Immigranten/statushouders'

(Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, 2011).

De definitie van leefbaarheid die bij de visitaties is gebruikt is een onderdeel van bovenstaand prestatieveld ('kwaliteit wijken en buurten'). Voor leefbaarheid is in de visitatierapporten, die voor het volgende hoofdstuk zijn gebruikt, telkens een apart cijfer gegeven.

3.3.2 Definitie Stipo

'Leefbaarheid is de mate waarin de leefomgeving aansluit bij de voorwaarden en behoeften die er door de mens aan worden gesteld' (KEI, 2009).

Leefbaarheid heeft veel overeenkomsten met het Stipo-thema 'Stad en Mens', wat Stipo ziet als één van de speerpunten. *'Uiteindelijk is stedelijke ontwikkeling een vehikel voor de woon-, werk- en leefomgeving van mensen. Binnen traditionele planningssystemen wordt nog te weinig rekening gehouden met de leefpatronen en leefstijlen van mensen' (Stipo, 2011).*

De uitgebreide Stipo-definitie van wonen & leefbaarheid is in bijlage 3 opgenomen.



3.4 Wonen & duurzaamheid

3.4.1 Definitie SVWN

- 'Woningkwaliteit'
 - Prijs-kwaliteitsverhouding
 - Conditie en onderhoudstoestand
 - Tevredenheid over de woning
- Kwaliteit dienstverlening
 - Tevredenheid over dienstverlening
- Energie en Duurzaamheid
 - Voldoen aan energienormen/label
 - Beleid en uitvoering duurzaamheid'

(Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, 2011).

De definitie van Energie en Duurzaamheid maakt onderdeel uit van dit prestatieveld ('kwaliteit woningen en woningbeheer'). Voor Energie en Duurzaamheid is in de visitatierapporten, die gebruikt worden in hoofdstuk 4, telkens een apart cijfer gegeven.

3.4.2 Definitie Stipo

'Duurzaamheid is medio jaren '90 sterk opgekomen in stedelijke ontwikkeling. Helaas is dat snel vernauwd tot 'duurzaam bouwen'. Voor Stipo is het altijd meer geweest dan 'duurzame materialen'. Duurzaamheid is juist ook de juiste ontwikkelingen op de juiste plek doen. En niet bij oplevering er al achter komen dat er zaken ontbreken of achterhaald zijn' (Stipo, 2011).

Om volgens die definitie van duurzaamheid te werken *'zijn concepten belangrijk als flexibel bouwen (casco), aandacht voor de plinten in een gebouw, vooraf nadenken over beheer en exploitatie, ruimte tijdens het bouwen voor de wensen van de eindgebruikers, tijdelijk ruimtegebruik, woonlasten vraagstuk in relatie met energie, etcetera'* (Stipo, 2011).

De uitgebreide Stipo-definitie van wonen & duurzaamheid is in bijlage 3 opgenomen.



3.5 Conclusie

Stedelijke ontwikkeling kan op verschillende manieren worden opgevat. Omdat een eenduidige definitie van stedelijke ontwikkeling niet is gevonden, is gekozen om stedelijke ontwikkeling te definiëren aan de hand van thema's die een belangrijke rol spelen in stedelijke ontwikkeling. Deze thema's moesten voldoen aan de voorwaarden meetbaarheid, actueel en aansluitend bij de praktijk waarin Stipo werkt. In dit onderzoek is er daarom gekozen voor drie thema's, deze bakenen stedelijke ontwikkeling af naar bestaand stedelijk gebied.

De thema's zijn:

- o Wonen & zorg
- o Wonen & leefbaarheid
- o Wonen & duurzaamheid

De definities zijn terug te vinden in de paragrafen van dit hoofdstuk en in bijlage 3.

4. Relatie tussen ontwikkelingsmodellen van woningcorporaties en stedelijke ontwikkeling

4.1 Opzet

Het doel van deze deelvraag is de ontwikkelingsmodellen afzetten tegen stedelijke ontwikkeling. Welke modellen hebben hier wel wat mee en welke niet?

De bedoeling is dat te doen vanuit de drie stedelijke ontwikkelingsthema's die in hoofdstuk 3 zijn vastgesteld: wonen & zorg, wonen & leefbaarheid en wonen & duurzaamheid. Allereerst zijn 20 woningcorporaties ingedeeld in de verschillende modellen. In dit onderzoek is er gekozen voor deze 20 omdat deze allen zijn gevisiteerd door dezelfde visitator, namelijk KWH. Er zitten verschillen in de werkwijze, beoordeling en beoordelingsvelden tussen de visitatoren. Om te voorkomen dat die verschillen een rol spelen in deze beoordeling worden in dit rapport alleen visitatierapporten gebruikt opgesteld door KWH.

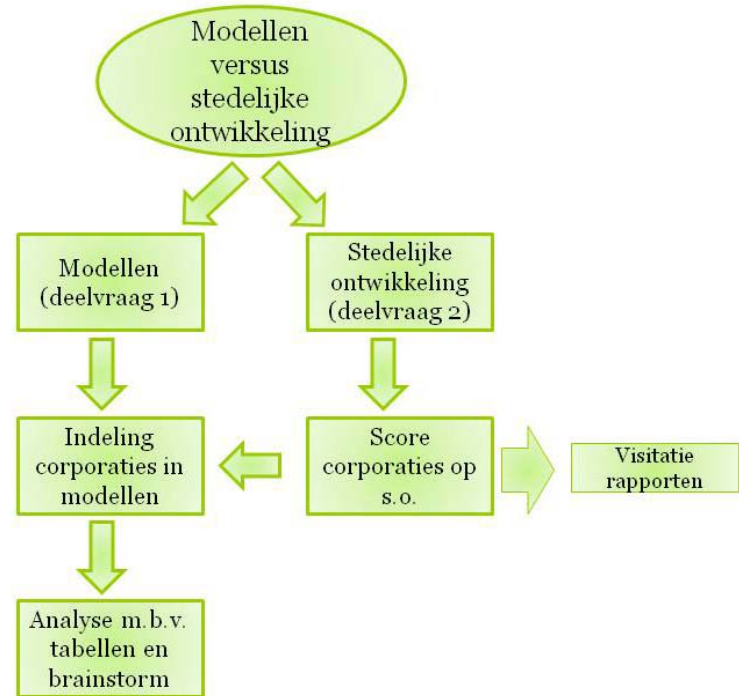
Er is gekozen voor KWH omdat deze voor de desbetreffende thema's expliciete cijfers geeft onder de ratio's presteren naar opgaven, presteren naar eigen ambities/doelen en presteren volgens stakeholders. Voor elke woningcorporatie zijn vervolgens de gemiddelde scores op die drie thema's genoteerd.

Daarna is er bekeken tot welk model de woningcorporaties behoren; is Ymere bijvoorbeeld een waardecorporatie, een energiecorporatie of een netwerkcorporatie? Of misschien wel meerdere? Deze acht modellen zijn reeds toegelicht in paragraaf 2.4. De recensies uit de visitatierapporten zijn gebruikt als basis om te beoordelen onder welk model een woningcorporatie valt. Volgens het principe van 'hoor en wederhoor' zijn vervolgens ook nog beschikbare ondernemingsplannen en jaarverslagen geraadpleegd, om een compleet beeld en juiste beoordeling te waarborgen. In dit achtergronddocument, te vinden in bijlage 4, zijn citaten met informatie over het type woningcorporatie opgenomen. Deze citaten zijn afkomstig uit de geraadpleegde documenten.

Leeswijzer

Dit hoofdstuk gaat eerst (paragraaf 4.2) in op de verdeling van de 20 woningcorporaties over de zes modellen. Daarnaast wordt het verband tussen de omvang en geografie en het model waarin een woningcorporatie valt onderzocht en gaat het over de modellen ten opzichte van elkaar. Welke verbanden zijn er tussen de modellen en hoe valt dit te interpreteren?

Figuur 4.1: Onderzoeksopzet deelvraag 3



De afkorting s.o. in dit figuur staat voor stedelijke ontwikkeling

Paragraaf 4.3 gaat daar verder op in. In de vierde paragraaf wordt ingegaan op de modellen ten opzichte van stedelijke ontwikkeling en de werkwijze die hierbij is gebruikt. Dit levert verschillende vragen op om dit verder te toetsen aan de praktijk, wat in paragraaf 4.5 wordt geschetst. Daarna wordt afgesloten met de conclusie (4.6).

4.2 Welke woningcorporatie behoort tot welk model?

Waar de Stipo-rapportage uitging van acht verschillende ontwikkelingsmodellen, gaat dit onderzoek uit van zes. Ten eerste blijkt dat in de praktijk de modellen 'krimpcorporatie' en 'kerncorporatie' dicht bij elkaar liggen. De verschillen hiertussen zijn nauwelijks waarneembaar. In dit onderzoek is er daarom gekozen deze samen te voegen.

Ten tweede blijkt dat vrijwel iedere woningcorporatie ingedeeld kan worden op het model van de 'balancerende corporatie'. Bij balancerende woningcorporaties gaat het om woningcorporaties die zoekende zijn naar een nieuwe balans in de rolverdeling tussen de woningcorporaties en andere partijen, zoals de gemeenten. Daarom is er gekozen ook dit model niet in het onderzoek mee te nemen.

Tabel 4.1 geeft een beeld in welke modellen de 20 onderzochte woningcorporaties vallen. Dat roept de vraag op of dit beeld representatief is voor alle woningcorporaties in Nederland. Hiervan kan niet zonder meer vanuit worden gegaan, aangezien slechts een willekeurig deel van de woningcorporaties is bekeken. Waarin het belangrijkste selectie criterium de auteur is van het visitatierapport (namelijk KWH).

Tabel 4.1: Aantal woningcorporaties per ontwikkelingsmodel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kern/krimp											
Netwerk											
Co-Creatie											
Energie											
Waarde											
Sociaal											

Er lijkt zich ook een ontwikkeling af te tekenen van kiezen voor zekerheid en terugtrekken op de kerntaken. Zeker in deze financieel moeilijke periode, lijken innovatieve en meer risicovolle keuzes, minder populair. Dit is zichtbaar in tabel 4.1 doordat de energie-, co-creatie- en netwerkcorporatie aanmerkelijk minder voorkomen onder de 20 onderzochte woningcorporaties.

In tabel 4.2 zijn de 20 onderzochte woningcorporaties afgezet tegen de ontwikkelingsmodellen. Daarbij is rekening gehouden met de werkgebieden en grootte van de woningcorporaties. Het beeld wat hieruit komt zegt iets over de modellen en richtingen die de 20 woningcorporaties op gaan. Maar zou dit beeld ook algemeen gelden voor woningcorporaties? Een boeiende vraag, waarop hier verder niet wordt ingegaan, aangezien dit een veel omvangrijker onderzoek vraagt.

In tabel 4.2 geeft de kleur aan binnen welke typen een woningcorporatie valt. Hierin zijn rigide keuzes gemaakt. Er wordt vooral gekeken waar de nadruk ligt bij de betreffende woningcorporatie. Wanneer een woningcorporatie wel in een bepaald model valt wordt dit aangegeven met groen, niet wordt aangegeven met rood. De modellen werken niet wederzijds uitsluitend. Waardoor Domijn bijvoorbeeld zowel een waarde- als een sociale corporatie is.

Tabel 4.2: Vergelijking onderzochte woningcorporaties in ontwikkelingsmodellen

	Stad / gebied	Grootte (aantal woningen)	Kern/krimp	Netwerk	Co-creatie	Energie	Waarde	Sociaal
Ymere	Noordelijke Randstad	82.500						
DeltaWonen	Zwolle, Kampen, Oldebroek	15.000						
Domijn	Losser, Haaksbergen, Enschede	15.000						
Wonen Zuid	Midden- en Parkstad Limburg en omgeving	14.200						
ZO Wonen	Westelijke Mijnstreek en omgeving	14.000						
Woonconcept	Noordwest Overijssel en Drenthe	12.500						
GoedeStede	Almere	7.200						
GenO	Gooi en Vechtstreek, Eemland	7.100						
woCom	Helmond en omgeving	6.900						
WOONopMAAT	Beverwijk, Heemskerk	6.900						
SallandWonen	Olst-Wijhe, Raalte	5.500						
Oosterpoort	Groesbeek, Ubbergen, Heumen	5.000						
SLS Wonen	Leiden	5.000						
Viveste	Houten	5.000						
SSW	De Bilt	4.700						
Tablis Wonen	Sliedrecht, Graafstroom	4.700						
Seyster Veste	Zeist en omgeving	4.000						
Omnivera	Hardinxveld- Giessendam	2.200						
Laarbeek	Laarbeek	2.000						
Bergh	Montferland	1.500						

Wel kunnen andere conclusies aan het onderzoek onder 20 woningcorporaties worden verbonden. Zo lijkt er op basis van deze 20 woningcorporaties geen correlatie te bestaan tussen bepaalde modellen en de grootte van woningcorporaties. Hetzelfde lijkt op te gaan voor het gebied waarin woningcorporaties werkzaam zijn. Kerncorporaties komen bijvoorbeeld in alle gebieden voor.

Inzoomend op de modellen valt op dat het model kern/krimpcorporatie nauwelijks samengaat met andere modellen. En in de gevallen dat de kerncorporatie ergens samengaat, dan is dat met een energiecorporatie.

Verder valt op dat de netwerkcorporatie altijd samengaat met de waardecorporatie. Gebiedsontwikkeling gaat daarin blijkbaar vaak samen met het realiseren van maatschappelijk vastgoed. Andersom is dit niet

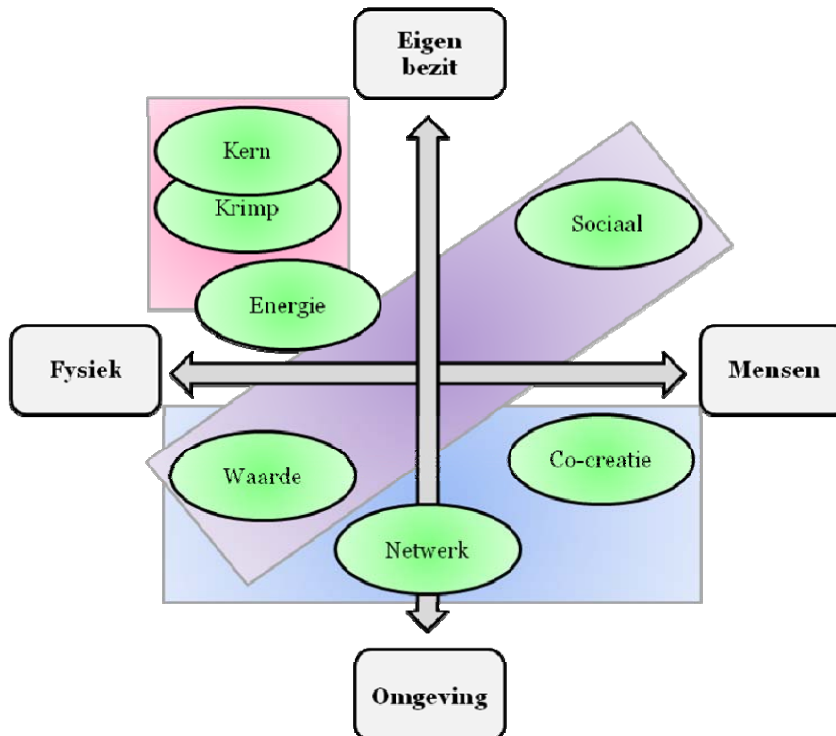
altijd het geval, waardecorporaties zijn op basis van dit model niet in alle gevallen ook netwerkcorporaties. Ook de co-creatie corporatie heeft een verbinding met de netwerkcorporatie en de waardecorporatie. In twee van de drie gevallen valt de co-creatie corporaties ook in deze modellen.

In tabel 4.2 is verder te zien dat de waardecorporatie veel binding heeft met de sociale corporatie. De acht woningcorporaties die investeren in de 'harde' kant van stedelijke ontwikkeling door middel van maatschappelijk vastgoed, doen dat ook vaak in de 'mensen'-kant van stedelijke ontwikkeling, die veel te maken heeft met wonen, welzijn en zorg.

4.3 De modellen ten opzichte van elkaar

Deze inzichten geven aanleiding opnieuw te kijken het assenkruis figuur 2.3. Zoals hiervoor beschreven zijn er verschillende clusters van modellen die vaker terugkomen. De combinatie netwerk, waarde en co-creatie en de combinatie waarde en sociaal zijn te onderscheiden. Kern/krimp staat solitair, al kan energie hierin ook een rol spelen. Hans Karssenberg geeft deze drie modellen in een interview een naam: *'Er zijn overall drie archetypen corporaties: vastgoedcorporaties, mensgerichte corporaties en ontwikkelingscorporaties. Deze richtingen zijn er vaak ook binnen een woningcorporatie zelf, waarbij de directie meestal de doorslag geeft in de te volgen koers'* (Stipo, 2011).

Figuur 4.2: Ontwikkelingsmodellen en onderlinge verbindingen



De conclusies uit tabel 4.2 en de drie door Karssenberg geschetste modellen zijn verwerkt in figuur 4.2.

- Het lichtblauwe model kan worden gezien als de **ontwikkelingscorporatie**. De netwerkcorporatie (gebiedsontwikkeling) staat hierin centraal, met ook rollen voor maatschappelijk vastgoed (waarde) en intensieve samenwerking met huurders (co-creatie).
- Het paarse model is de **mensgerichte corporatie**. Het uitgangspunt is de sociale corporatie, die zich met name richt op maatschappelijke investeringen en het gebied wonen, welzijn en zorg. Daarnaast is

maatschappelijk vastgoed (waarde) een middel om maatschappelijk en mensgericht te investeren.

De energiecorporatie valt voor een klein deel binnen dit model. Dit geldt wanneer een woningcorporatie zich profileert als woonlastenexpert, door woningen aan te bieden met lage woonlasten.

- Het lichtroze gekleurde model geeft de **vastgoedcorporatie** aan. Deze richt zich vooral op zijn eigen vastgoed. De kern- en krimpcorporatie valt hierbinnen. Zoals uit figuur 4.2 blijkt gaat dit in enkele gevallen samen met de energiecorporatie. Een energiecorporatie richt zich met het specialiseren in woonlasten ook met name op het eigen bezit en de fysieke kant van stedelijke ontwikkeling.

4.4 Modellen versus stedelijke ontwikkeling

Voor de 20 onderzochte woningcorporaties zijn vervolgens de scores op wonen & zorg, wonen & leefbaarheid en wonen & duurzaamheid op een rijtje gezet in tabellen. Doel hiervan is dat voor elk model een 'score' ontstaat op stedelijke ontwikkeling.

Het is niet gemakkelijk gebleken om conclusies aan de tabellen te verbinden. Deze tabellen zijn opgenomen in bijlage 5. Dit heeft verschillende oorzaken:

- In de modellen netwerkcorporatie, co-creatie corporatie en energiecorporatie vallen maar vier of minder corporaties. Het is lastig op basis van zo'n klein aantal uitspraken te doen, aangezien uitschieters (te) grote invloed hebben.
- De verschillen in gemiddelde cijfers zijn in de meeste gevallen erg klein. Bij vier van de zes modellen zijn de verschillen in gemiddelde cijfers kleiner dan een half punt.
- De visitatiecijfers zijn minder 'hard' dan waar vooraf vanuit is gegaan. Dit is niet per se een zwakte van de SVWN of van de visitatoren. Het blijkt in de praktijk erg lastig de woningcorporaties zodanig te beoordelen, dat ze onderling vergelijkbaar zijn. Auke Dijkstra, KWH (één van de instanties die de visitaties uitvoert), gaf eerder al aan dat *'de cijfers nauwelijks vergelijkbaar zijn, vanwege de contextafhankelijkheid. Recensies over woningcorporaties geven mogelijk een betere indruk van hoe corporaties zich tot elkaar verhouden'* (KWH, 2011).

Daarom is er gekozen voor een andere vervolgstap. De recensies blijven het uitgangspunt, wat aansluit bij de woorden van Dijkstra. De indeling van de 20 woningcorporaties in de modellen is namelijk gedaan op basis van de recensies in de visitatierapporten. Daarnaast is per woningcorporatie nog een ondernemingsplan of jaarverslag geraadpleegd.

Via een presentatie aan de medewerkers van Stipo is gevraagd hoe die vervolgstap eruit moet zien. Daarin is met de medewerkers gebrainstormd over de manier waarop stedelijke ontwikkeling en de rol van woningcorporaties te verbinden zijn. De rol van woningcorporaties vormt daarbij geen probleem. Deze kunnen worden 'gevangen' in de ontwikkelingsmodellen van Stipo, zoals eerder is uitgelegd.

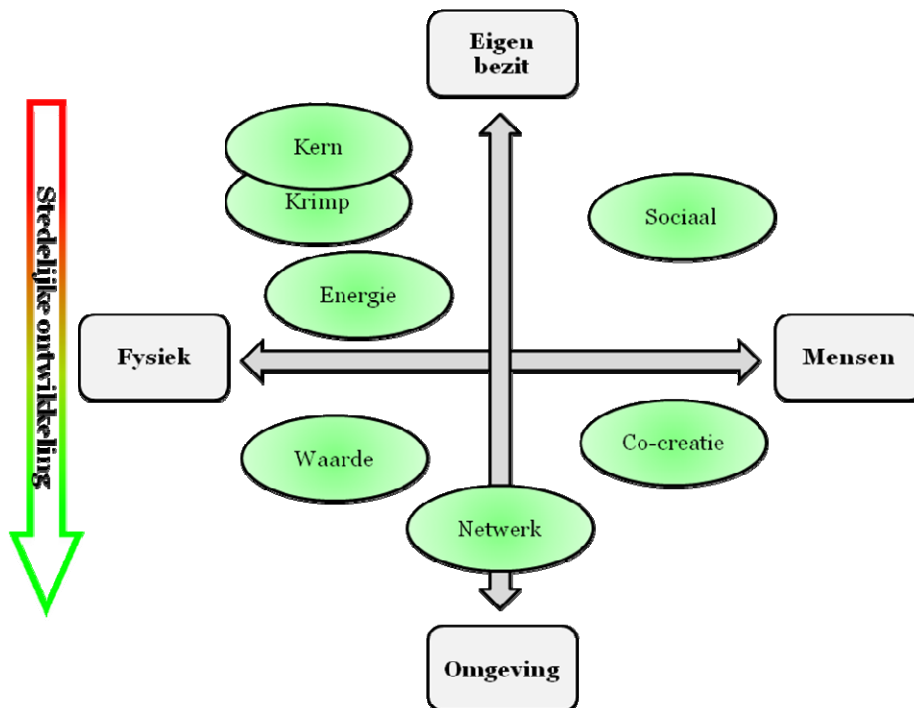
Voor stedelijke ontwikkeling is dit ingewikkelder. Echte 'scores', het oorspronkelijke doel, zijn niet te geven, aangezien de cijfers in de visitatierapporten niet betrouwbaar zijn gebleken. Daarom is het ook lastig om specifiek in te gaan op de stedelijke ontwikkelingsthema's uit hoofdstuk 3; wonen & zorg, wonen & leefbaarheid en wonen & duurzaamheid. Deze thema's worden wel gebruikt in hoofdstuk 5, waarin vier casestudies zijn gedaan.

Een discussie met de medewerkers van Stipo over de vervolgstappen en over de indeling van de modellen op het assenkruis (figuur 4.2) gaven me meer duidelijkheid en een oplossingsrichting over het verband tussen stedelijke ontwikkeling en de modellen.

Eén van de belangrijkste uitkomsten van de discussie is dat stedelijke ontwikkeling in de onderkant van het assenkruis zit. Dit is weergegeven in figuur 4.3. De pijl aan de linkerkant loopt van rood naar groen, van minder naar meer stedelijke ontwikkeling.

Stedelijke ontwikkeling zit daarmee met name bij de woningcorporaties en modellen die zich (mede) richten op de omgeving. Voor dit onderzoek zijn zo vooral de modellen onder de as fysiek-mensen interessant. Dit zijn de netwerkcorporatie, waardecorporatie en de co-creatie corporatie. Voor de modellen boven die as geldt, hoe verder van de as, des te minder ingrijpend de rol van die modellen is in stedelijke ontwikkeling. Elke woningcorporatie en elk model speelt namelijk wel een rol in stedelijke ontwikkeling vanuit het woningbezit. Ook het kern/krimpmodel. Woningen, het onderhoud van woningen en het beheer van de openbare hebben namelijk invloed op leefbaarheid, één van de thema's van stedelijke ontwikkeling. En al trekt een woningcorporatie zich terug tot het kern/krimpmodel, goed onderhoud van de woningen levert een positieve bijdrage aan de stedelijke beleving van mensen en aan de leefbaarheid. En daarmee ook aan stedelijke ontwikkeling.

Figuur 4.3: Ontwikkelingsmodellen en mate van stedelijke ontwikkeling



4.5 Toetsing aan de praktijk

Bovenstaand model en de bijbehorende conclusies leveren veel vragen op voor de casestudies uit hoofdstuk 5. Welke woningcorporaties zijn interessant om te interviewen? In welke modellen vallen die woningcorporaties op basis van de visitatierapporten? En klopt dat beeld? Op basis waarvan maken ze de keuze voor een bepaalde rol? Maar ook, welke verband is er tussen de rol die deze woningcorporaties innemen en stedelijke ontwikkeling? Klopt bovenstaand beeld of zijn hierin verschuivingen gaande? Hoe wordt omgegaan met de thema's wonen & zorg, wonen & leefbaarheid en wonen & duurzaamheid? En voor Stipo: Welk type woningcorporaties zijn voor Stipo interessant en waarom? Zijn er ook typen juist niet of minder interessant? Kunnen woningcorporaties uitgedaagd worden in de keuze voor een bepaald model? En zo ja, op welke manier is dit mogelijk?

In hoofdstuk 5 wordt op basis van vier casestudies ingegaan op deze vragen. De theorie van dit hoofdstuk wordt daarmee getoetst aan de praktijk. Bovenstaande vragen vormen daarbij het uitgangspunt.

4.6 Conclusie

Deze deelvraag bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste de ontwikkelingsmodellen en ten tweede de stedelijke ontwikkeling. Hieronder per onderdeel van de deelvraag kort de conclusies op een rij.

De ontwikkelingsmodellen uit paragraaf 2.5 waren in dit hoofdstuk het uitgangspunt, samen met figuur 2.3. Hierin zijn de acht modellen ingedeeld op twee assen: fysiek-mensen en eigen vastgoed-omgeving. De modellen kerncorporatie en krimpcorporatie zijn samengevoegd en de balancerende corporatie is weggelaten.

Door 20 woningcorporaties in te delen in de modellen is de praktijk aan de theorie gekoppeld. Hiervoor werden de recensies uit de visitatierapporten en de ondernemingsplannen of jaarverslagen van woningcorporaties gebruikt. Concluderend blijken verschillende verbanden tussen de modellen te ontstaan. Er zijn drie typen te onderscheiden, de vastgoedcorporatie (kern/krimp), de menscorporatie (sociaal en waarde) en de ontwikkelcorporatie (netwerk, waarde en co-creatie). Het model van de energiecorporatie ligt tussen de menscorporatie en de vastgoedcorporatie in en kan in beide modellen voorkomen (zie figuur 4.2). Vanuit de vastgoedcorporatie is de combinatie met kern/krimp te maken. Beide gevonden energiecorporaties doen dit al in de praktijk. In theorie is de combinatie van energie ook mogelijk met de menscorporatie, al zijn hiervan nog geen praktijkvoorbeelden gevonden. Energie past bij de menscorporatie vanuit het uitgangspunt van beheersing van de woonlasten.

Het tweede onderdeel van deze deelvraag ging over de stedelijke ontwikkeling. Dit begrip werd in hoofdstuk 3 ingekaderd naar de bestaande stedelijke omgeving, met de nadruk op drie thema's: wonen & zorg, wonen & leefbaarheid en wonen & duurzaamheid. Deze thema's zijn gekozen op basis van de actualiteit, de beroepspraktijk van Stipo en de visitatierapporten.

Concluderend kan gesteld worden dat verschillende ontwikkelingsmodellen een rol spelen in de stedelijke ontwikkeling (zie figuur 4.3). Netwerkcorporaties mengen zich nadrukkelijk in stedelijke ontwikkeling, wat ook geldt voor de waardecorporatie en de co-creatie corporatie. In mindere mate geldt dit voor de energiecorporatie. In hoeverre deze woningcorporaties zich mengen in de stedelijke ontwikkeling is afhankelijk van de andere activiteiten die zij ontplooiën. Dit betekent ook dat de modellen elkaar niet uitsluiten. Een woningcorporatie kan op meerdere modellen de nadruk leggen, zoals ook uit tabel 4.2 blijkt. Voor de woningcorporaties die in het kern/krimpmodel vallen, geldt dat ze een minder ingrijpende rol spelen in stedelijke ontwikkeling. Deze woningcorporaties richten zich vooral op de kernvoorraad en kerntaken.

Het aantal casestudies was oorspronkelijk drie, maar is uitgebreid naar vier. Hiervoor is gekozen omdat de cijfers uit de visitatierapporten niet bruikbaar bleken voor kwantitatief onderzoek. Het 'scoren' van de modellen op de drie thema's bleek niet alleen onmogelijk, maar zou ook resultaten opleveren die onvergelykbaar en daardoor niet relevant zijn. Door één casestudie extra uit te voeren kan het begrip stedelijke ontwikkeling in hoofdstuk 5 beter naar voren komen.

5. Casestudie van vier woningcorporaties



Een onderzoek naar de veranderende rol van
woningcorporaties in de stedelijke ontwikkeling

Afstudeeronderzoek Willem Smink



5.1 Opzet

In hoofdstuk 4 is de link gelegd tussen theorie en praktijk door 20 woningcorporaties in te delen in de zes ontwikkelingsmodellen. Daaruit komt een bepaald beeld voort. Welke typen woningcorporaties komen meer voor en welke minder? Daarnaast is per model bekeken hoe het verband is met stedelijke ontwikkeling. Deze resultaten zijn besproken en toegelicht in een presentatie voor de medewerkers van Stipo. Uitgangspunt daarbij was samen te definiëren waarop in de interviews de nadruk moest worden gelegd.

De interviews vormden de volgende stap, zoals in figuur 5.1 is weergegeven. In die interviews waren drie onderdelen in elk geval belangrijk: het eigen verhaal van de woningcorporatie, de toetsing van het eerdere onderzoek en de relatie van de woningcorporatie met de drie thema's. In de interviews is in elk geval ingegaan op de volgende vragen:

- Binnen welk model valt de betreffende woningcorporatie?
- Hoe verhoudt dit model zich tot stedelijke ontwikkeling?
- Waarom heeft deze woningcorporatie de keuze gemaakt voor een bepaalde ontwikkelingsrichting?
- Hoe ziet de betreffende woningcorporatie de verhouding met de stedelijke ontwikkelingsthema's?

De interviews vormen de voornaamste input voor dit hoofdstuk en zijn verwerkt tot een analyse. De verslagen van die gesprekken zijn terug te lezen in bijlage 7. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een presentatie en een vragenlijst. Deze zijn in bijlage 6 weergegeven.

Dankzij deze interviews kunnen in dit hoofdstuk de visitaties getoetst worden aan de huidige stand van zaken. De visitaties geven vooral een terugblik en beoordeling over de afgelopen vier jaar, en gaan zo vooral over het verleden. Doel van de interviews is om vanuit dat verleden en de rol die de woningcorporaties toen innamen, in te gaan op de toekomst en de komende periode. Vanuit hoofdstuk 4 spreekt daarmee het beeld van het verleden, terwijl dit hoofdstuk vooral op de toekomst ingaat.

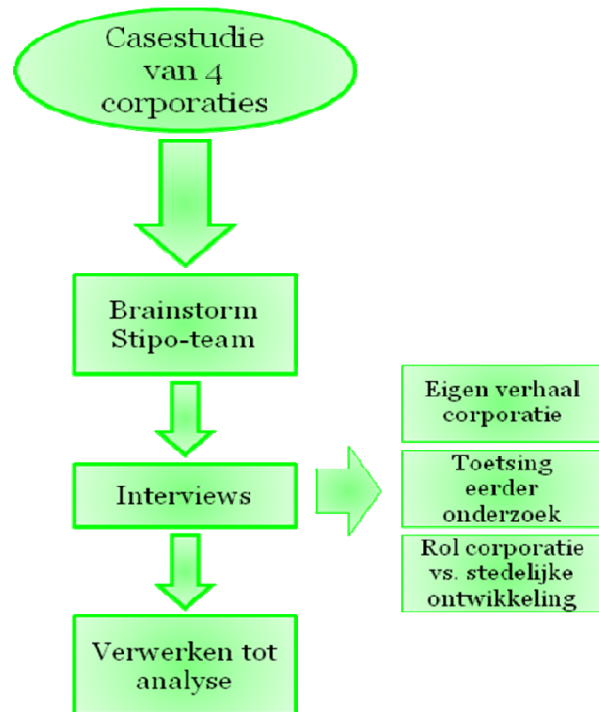
Cases

In deze scriptie is er gekozen voor vier woningcorporaties die zich lijken te onderscheiden met verschillende invalshoeken. De geïnterviewde woningcorporaties zijn:

• Dudok Wonen – Hilversum

Voor Dudok Wonen is gekozen naar aanleiding van de tip van docent-begeleidster Saskia van der Kruit. Deze woningcorporatie bezit ongeveer 7.000 woningen in Het Gooi en valt vooral op door zich te richten op zowel koop- als huurwoningen. Het doel van Dudok Wonen is zoveel mogelijk mensen passend te huisvesten, de vorm (koop of huur) is hierbij minder belangrijk.

Figuur 5.1: Onderzoeksopzet deelvraag 4



- **GoedeStede – Almere**

GoedeStede is gekozen op basis van hoofdstuk 4. Uit het visitatierapport en het ondernemingsplan kwam GoedeStede naar voren als een woningcorporatie met een brede rolopvatting. GoedeStede is ingedeeld in de modellen netwerkcorporatie, co-creatie corporatie en waardecorporatie. De woningcorporatie is werkzaam in Almere en bezit ruim 7.000 woningen.

- **Wold & Waard – Leek**

De woningcorporatie Wold & Waard werkt in het Westerkwartier, een gebied in de provincie Groningen tussen Groningen en Drachten en bezit ongeveer 4.700 woningen. Tijdens het literatuuronderzoek is deze woningcorporatie verschillende keren voorbijgekomen, omdat Wold & Waard een eigen energiebedrijf heeft opgericht.

- **Ymere – Amsterdam**

Ymere behoort met ruim 76.000 woningen tot de grootste woningcorporaties van Nederland. Dit bezit strekt zich uit van Leiden tot Alkmaar tot Almere, met Amsterdam als kern. Ymere is geïnterviewd vanwege de brede taakopvatting die bleek uit hoofdstuk 4. Ook is het interessant hoe zich dit ontwikkeld bij een woningcorporatie van die omvang.

Daarnaast werkt Stipo veel in deze regio. Ymere is de enige van de vier woningcorporaties die al in het netwerk van Stipo zit.

5.2 Verschillende woningcorporaties, verschillende rollen

De geïnterviewde woningcorporaties nemen verschillende rollen in. Binnen de vier casestudies lijkt een tweedeling te ontstaan. Enerzijds zijn er Wold & Waard en GoedeStede, tegenover anderzijds Dudok Wonen en Ymere.

Wold & Waard en GoedeStede richten zich meer op de kerntaken. Vanuit die kern blijven de drijfveren echter wel overeen. Beiden willen graag meer zijn dan alleen een kerncorporatie.

W&W richt zich hierin vooral op de energie en duurzaamheid en profileert zich in toenemende mate als een expert op het gebied van woonlasten. Hierin speelt het zelf opgerichte energiebedrijf, WW4Energy, een belangrijke rol. Per project wordt bekeken of het rendabel is deze op te nemen in WW4Energy. Meer uitleg over dit energiebedrijf is te vinden in het uitgebreide gespreksverslag in bijlage 7. Daarnaast wordt co-creatie, meer invloed van en samenwerking met de huurder, belangrijker binnen de woningcorporatie. Co-creatie is ook de richting waarvoor GoedeStede zich sterk maakt. Bij deze Almeerse woningcorporatie is dit vooral geboren vanuit het collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) en het mede opdrachtgeverschap (MO). De gemeente Almere zet hier nadrukkelijk op in, GoedeStede is hier voorstander van.

Ymere en Dudok Wonen houden vast aan een brede taakopvatting. Wel erkennen ze beiden dat dit financieel gezien meer vergt van een woningcorporatie. 'Alle modellen buiten kern/krimp vragen meer investeringen'. Beiden zien deze brede taakopvatting als bittere noodzaak in het gebied waarin ze werkzaam zijn.

Ymere, actief in Amsterdam en omgeving, signaleert een grote behoefte aan investeren in wijken en leefbaarheid. Wanneer Ymere zich terug zou trekken op de kern wordt een belangrijke taak verwaarloosd. Dit is daarom geen optie. Wel blijkt het een uitdaging deze aanpak vol te houden in financieel moeilijke tijden.

Dudok Wonen ziet in de omgeving van Hilversum vooral behoefte aan beweging op de woningmarkt. Van daaruit richt de woningcorporatie zich op het huisvesten van mensen en mogelijk maken van wooncarrière, met als uitgangspunt dat steun vanuit de woningcorporatie aan bewoners tijdelijk is. Dudok Wonen richt zich dan ook nadrukkelijk op zowel huur- als koopwoningen. Het vervullen van een dergelijke

brede taak maakt noodzakelijk dat de woningcorporatie in meerdere modellen valt. Het ontwikkelen van woningen is een middel om de doelen te kunnen bereiken. Om dit ook op termijn vol te houden is Dudok Wonen voortdurend op zoek naar nieuwe mogelijkheden.



5.3 Waarom welke rol?

In paragraaf 5.2 is uitgelegd in welk model de casestudies vallen en welke rol ze innemen. In de interviews is ook de achtergrond van deze keuzes aan bod gekomen. Want wat is de reden dat Ymere een netwerkcorporatie is en wil blijven? En waarom trekt Wold & Waard zich terug op de kern, zonder daarbij de eigen drijfveren te verliezen?

Uit de casestudies blijken twee elementen cruciaal in de keuze voor de rol die een woningcorporatie inneemt: de context en geld.

Context

De lokale en regionale behoeften zijn belangrijk voor de rol die een woningcorporatie inneemt. Is er sprake van ontgroening in het gebied waar de woningcorporatie opereert? Staat de leefbaarheid in de wijken onder druk? Of zit de woningmarkt op slot? Dit zijn ontwikkelingen die vaak rechtstreeks invloed hebben op de doelen van de woningcorporatie. Intrinsieke drijfveren worden van daaruit vaak geboren.

Geld

Hiervoor is al gezegd dat elk model buiten kern/krimp meer investeringen vraagt. Zeker in een periode dat veel woningcorporaties het financieel moeilijk hebben, speelt de kleur van de cijfers een belangrijke rol. Rode cijfers zorgen in veel gevallen voor een terugtrekkende beweging. De keuze terug te trekken op de kerntaken is de minst risicovolle en daarmee een veel bewandelde weg.

Een gevolg hiervan is dat de woningcorporaties zich meer op de mensen gaan richten. Samenwerking met de bewoners neemt in populariteit toe. Het gaat hier om meer dan participatie. De eigen verantwoordelijkheid van huurders wordt gestimuleerd, door ze meer taken zelf te laten doen. Co-creatie lijkt zo aan terrein te winnen. Een voorbeeld hiervan is CPO, waar GoedeStede zich voor inzet.

Volgens Heemskerk (Ymere) richten meer woningcorporaties zich meer op de mensen doordat *'de moeilijke omstandigheden woningcorporaties er toe dwingen zichzelf verder te ontwikkelen. In een markt waarin 'de woningen toch wel worden verkocht' worden woningcorporaties niet uitgedaagd zich te verdiepen. Een verwende markt leidt niet tot innovatie, creativiteit en ondernemerschap'* (Heemskerk, 2011).

5.4 Verandering van rol

In de voorgaande paragraaf is uitgelegd dat de context en de financiële situatie van invloed zijn op de rol die een woningcorporatie inneemt. De lokale of regionale context en de financiën bepalen vaak de keuzes die een woningcorporatie maakt. Daarnaast speelt ook de EU-regelgeving een rol.

De inkomsten van veel woningcorporaties lopen terug. Dit is het gevolg van zowel het economische als het politieke klimaat. Economisch gezien zorgt een mindere economie ervoor dat de woningverkoop teruggeloopt. Juist dit vormde vaak voor woningcorporaties een belangrijke positieve post op de balans. En ook vanuit de politiek wordt de investeringscapaciteit van woningcorporaties teruggedrongen. Zo moeten de woningcorporaties sinds 2008 vennootschapsbelasting betalen, gaat de geldkraan van de Vogelaaarwijken (40+-budgetten) dicht en zorgen Europese regels voor een inperking van de mogelijkheden tot winst maken.

Met dit in het achterhoofd zal het geen verbazing wekken dat veel woningcorporaties zich nu al meer terugtrekken tot de kern. In hoofdstuk 4 is gebleken dat van de 20 onderzochte woningcorporaties er 11 zijn die zich terugtrekken tot het kern/krimpmodel. Dit is een beeld van één à twee jaar geleden, aangezien de visitaties gaan over de prestaties van woningcorporaties in de afgelopen periode. In de interviews kwam sterk naar voren dat deze ontwikkeling zich lijkt door te zetten. Steeds meer woningcorporaties kunnen het simpelweg financieel niet bolwerken en trekken zich terug. In het ene geval gebeurt dit extremer dan in het andere geval. Elk van de onderzochte woningcorporaties blijft vanuit lokale noodzaak en eigen drijfveren nog wel investeren daar waar dat nodig is. Er zijn hierin ook gevallen denkbaar van woningcorporaties die zich volledig terugtrekken en zich echt alleen nog op de kernvoorraad en kerntaken richten.

EU-regelgeving

Bij elke geïnterviewde woningcorporatie speelt de nieuwe EU-regelgeving een rol. Die regels bepalen dat woningcorporaties minimaal 90 procent van het bezit moeten verhuren aan inkomens onder de €33.614. Met andere woorden, de EU dwingt de woningcorporaties zich voornamelijk te richten op de primaire doelgroep.

De groep die hier net boven zit dreigt buiten de boot te vallen. De vier woningcorporaties gaan daar op verschillende manieren mee om, maar bovenal levert het een nieuwe discussie op. Wie gaan de middeninkomens huisvesten? Zeker als de woningcorporaties dit niet doen.

Mogelijke oplossingen

Woningcorporatie Wold & Waard noemt dit de secundaire doelgroep en gaat eerst zelf nader onderzoek doen naar mogelijke oplossingen. Het eerste probleem is de groep middeninkomens die momenteel bij Wold & Waard huren, maar eigenlijk door moeten naar een koopwoning. Woningverkoop is in het gebied waar W&W werkzaam is moeilijk; de inkomens liggen lager en koopwoningen bouwen levert onrendabele toppen op. Een mogelijke oplossing kan zijn het zelf bouwen van die koopwoningen, vanuit een nieuw op te richten entiteit. Omdat die apart van de woningcorporatie mag opereren gelden hiervoor meer (financiële) vrijheden.

Dudok Wonen gaat hiermee om door zich meer op kooparrangementen te richten. Een mogelijke oplossing hiervoor is het verstrekken van 'koopvouchers'. Woningzoekenden krijgen een koopvoucher van maximaal €112.500 zodat ze toch een koopwoning kunnen kopen. Over dit bedrag wordt geen rente berekend maar vindt een indexatie plaats. De uitgestelde betaling + index wordt afgelost als de woning weer wordt verkocht.

5.5 Invloed op thema's stedelijke ontwikkeling

Stedelijke ontwikkeling is in hoofdstuk 3 van dit onderzoek gedefinieerd aan de hand van drie thema's. Deze thema's zijn gekozen omdat ze op basis van de visitatierapporten meetbaar zijn, er zijn cijfers aan gekoppeld. Volgens Stipo zijn dit actuele terugkerende thema's in de stedelijke ontwikkeling. In de interviews kwam naar voren dat wonen & zorg, wonen & leefbaarheid en wonen & duurzaamheid afhankelijk zijn van de lokale context. Er wordt geïnvesteerd in deze thema's wanneer daar behoefte aan is. Niet elk thema speelt in elke regio.

Wonen & zorg is bijvoorbeeld een thema dat voor elke woningcorporatie vooral risico's inhoudt. Samenwerking op dit gebied wordt door de geïnterviewde woningcorporaties niet uitgesloten. Maar vooral optreden als ontwikkelende partij, behoort in de meeste gevallen tot het verleden. Hierin lijken de woningcorporaties zich terug te trekken tot de rol van aanjager.

Voor wonen & leefbaarheid geldt dat hierin vooral wordt geïnvesteerd wanneer de lokale of regionale omstandigheden daar om vragen. Van de vier casestudies is dit vooral bij Ymere het geval. In de wijkaanpak is het begrip leefbaarheid belangrijk.

Wonen & duurzaamheid is een thema in opkomst onder de geïnterviewde woningcorporaties. Het wordt gezien als een slimme manier van geld verdienen, een beter energielabel geeft de mogelijkheid de huur te verhogen, maar brengt ook woonlastenbesparing met zich mee voor de huurders. Daarin is dus sprake van een win-win situatie, waarvan investeren in dit thema een logisch gevolg is. De ene woningcorporatie gaat hierin verder dan de ander. Wold & Waard ziet kansen om op energiegebied zelf een grote rol te spelen en heeft daarom een eigen energiebedrijf opgericht, waardoor de woningcorporatie zelf de leverancier van de energie wordt. Dit dient in eerste instantie het doel van de bewoners, de woonlasten kunnen laag (of lager) gehouden worden, daarnaast wordt ingezet op een rendement van zes tot acht procent.

Stedelijke ontwikkeling speelt zo verschillende rollen bij de woningcorporaties. Volgens Dudok Wonen is ontwikkelen noodzaak, zonder dat hierbij nadruk ligt op één van de thema's, om de doelen te kunnen blijven realiseren. Ook voor Ymere is dit noodzaak, maar meer vanuit de lokale behoefte. Bij GoedeStede en Wold & Waard staat stedelijke ontwikkeling minder op de voorgrond. Bij deze woningcorporaties is ontwikkelen geen doel op zich of noodzaak. Wel geven beide woningcorporaties aan de ogen niet te sluiten voor de lokale context en in te willen spelen op kansen die zich voordoen.



5.6 Een nieuw model

Dudok Wonen, GoedeStede, Wold & Waard en Ymere nemen verschillende rollen in ten opzichte van stedelijke ontwikkeling. Daarbij zijn er overeenkomsten tussen GoedeStede en Wold & Waard en tussen Dudok Wonen en Ymere.

Dudok Wonen en Ymere richten zich daarbij meer op stedelijke ontwikkeling dan GoedeStede en Wold & Waard. Daarmee wordt niet gezegd dat GoedeStede en Wold & Waard geen bijdrage aan stedelijke

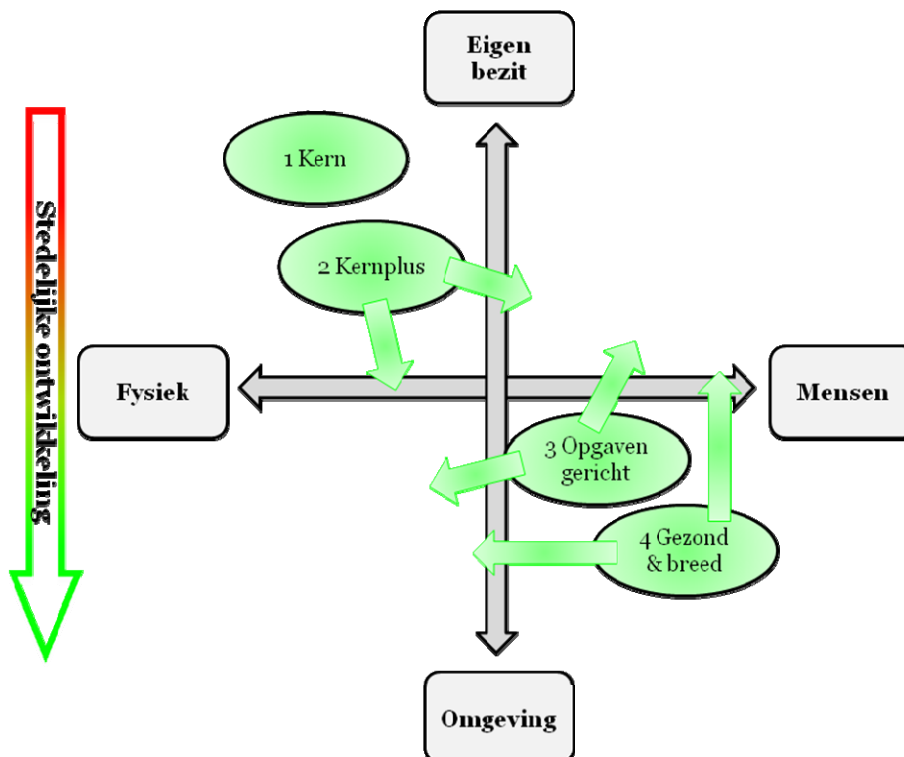
ontwikkeling leveren. Beide willen meer zijn dan een kerncorporatie en houden de eigen drijfveren zoveel mogelijk overeind.

Als deze verschuiving zich in de toekomst blijft voordoen, ontstaan er voor beide hoofdstromingen twee modellen. Dit zijn typen woningcorporaties die herkenbaar zijn vanuit de Stipo-praktijk (Stipo, 2011).

1. **De kerncorporatie:** Deze trekt zich echt terug op de kernvoorraad en kerntaken en is niet voornemens hiervan af te wijken.
2. **De kernplusscorporatie:** Ook deze woningcorporatie trekt zich terug op de kern, maar oriënteert zich daar vandaan wel op mogelijkheden iets extra's te doen en wil meer zijn dan alleen een kerncorporatie.
3. **Opgavengericht:** Van oudsher woningcorporaties met een brede taakopvatting, die zich genoodzaakt zien gedeeltelijk terug te trekken, maar er toch alles aan doen de brede opvatting overeind te houden.
4. **Gezond & breed:** Woningcorporaties die financieel gezien geen grote problemen kennen en daardoor de brede taakopvatting kunnen handhaven.

Weergegeven in hetzelfde assenkruis als de eerdere modellen, ziet dit er als volgt uit (figuur 5.2). De grote pijl links aan de zijkant geeft aan in hoeverre elk model aan stedelijke ontwikkeling bijdraagt. Des te roder de pijl, des te kleiner de waarde voor stedelijke ontwikkeling en des te groener de pijl des te groter de waarde voor stedelijke ontwikkeling. De pijlen vanuit de vier modellen zelf geven de richtingen weer waarin woningcorporaties vanuit het type kunnen bewegen.

Figuur 5.2: Vier modellen van woningcorporaties lijken te ontstaan



In het kernplussmodel vallen GoedeStede en Wold & Waard. Bij beide is de primaire taakopvatting leidend, maar bestaat daarnaast een behoefte iets extra's te doen.

Dudok Wonen en Ymere vallen in de opgavengerichte woningcorporatie. De echte brede aanpak laat Ymere achter zich door binnen de huidige brede opvatting wat 'in te dikken'.

Voor Stipo zijn vooral de woningcorporaties die zich op het snijvlak van stedelijke ontwikkeling begeven interessant. Hoe kunnen die woningcorporaties zich inzetten voor stedelijke ontwikkeling binnen de middelen die ze daarvoor hebben?

Dit zijn het tweede en derde model. De kernplusscorporatie en de opgavengerichte corporatie. Bij het kernplussmodel is het interessant te onderzoeken of zo'n woningcorporatie kan worden uitgedaagd toch bij te dragen aan stedelijke ontwikkeling. In hoeverre is dit mogelijk en welke richting is dan aantrekkelijk? Bij de opgavengerichte corporatie ligt de nadruk meer op het vasthouden aan een brede aanpak, zonder hier teveel concessies aan te doen. Is dat mogelijk en op welke manier? En welke keuzes worden er gemaakt zodat dit toch mogelijk is?

De kerncorporatie die zich echt terugtrekt begeeft zich niet op het terrein van stedelijke ontwikkeling. Het zal ook lastig zijn zo'n woningcorporatie daartoe uit te dagen. Woningcorporaties die tot op heden 'gezond' zijn gebleven en de brede aanpak kunnen volhouden zijn daarin ook minder uitdagend.

Model SEV

Tijdens de gesprekken met Dudok Wonen en Ymere kwam een model naar voren van de SEV (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting). In 2007 heeft de SEV een vergelijkbaar model ontwikkeld (zie bijlage 8). Dit model heeft opvallende overeenkomsten met figuur 5.2. De overeenkomsten zijn groot, maar de assen zijn wezenlijk anders. Waar de SEV de assen vooral definieert vanuit hun vastgoed en hun klanten, is het model van dit onderzoek meer gericht op de omgeving (stedelijke ontwikkeling). Door de andere 'aanvliegroute' zitten er essentiële verschillen in de inhoudelijke betekenis van de typen woningcorporaties.

Desondanks is een vergelijking tussen de modellen mogelijk: ondanks de verschillen in assen zijn de richtingen vergelijkbaar. Het model van 2007 kan (ook) voor dit onderzoek als een soort nulmeting worden beschouwd en dan lijkt de richting binnen de veranderende sector van de woningcorporaties niet veel veranderd.

Maar uit de gesprekken blijkt dat er wel degelijk veranderingen gaande zijn. Het nieuwe model uit dit onderzoek toont dat veel woningcorporaties zich meer in de richting van linksboven bewegen in figuur 5.2: steeds meer woningcorporaties trekken zich uit noodzaak terug richting de kerntaken en vallen onder de kerncorporatie.

5.7 Conclusie

Uit de gesprekken met de woningcorporaties kunnen verschillende conclusies worden getrokken:

- De visitaties geven een beeld van het verleden. Dit beeld is subjectief, waardoor de onderlinge vergelijkbaarheid van de visitatierapporten (en de cijfers) moeizaam is. Hierbij moet worden aangetekend dat een dergelijke beoordeling bijna onmogelijk helemaal objectief kan zijn. Een helemaal uitgewerkt systeem hiervoor doet geen recht aan de context waarin een woningcorporatie opereert.
- Wonen & zorg is een thema dat veel minder leeft bij woningcorporaties dan vooraf door Stipo is aangenomen. De risico's bij investeringen rondom dat thema zijn te groot geworden.
- De rol die een woningcorporatie inneemt is zeer contextafhankelijk. Dit geldt ook voor investeren in wonen & leefbaarheid, dat is gebiedsgebonden. Van de betreffende woningcorporaties signaleert



alleen Ymere op dat thema echt een opgave.

- Wonen & duurzaamheid is een thema in opkomst, waar bijna elke woningcorporatie zich in meer of mindere mate mee bezighoudt. Dit thema wordt gezien als een win-win situatie voor zowel bewoners als woningcorporaties. Wold & Waard is hierin één van de voorlopers door met een eigen energiebedrijf als energieleverancier te fungeren.
- De onderzochte woningcorporaties richten zich in toenemende mate op de mensen, co-creatie wordt populairder. De marktomstandigheden zijn moeizamer geworden, waardoor woningcorporaties zich meer in (potentiële) bewoners verdiepen.
- Vier modellen woningcorporaties ontstaan vanuit de gesprekken en ervaringen uit de Stipo-praktijk (Stipo, 2011). De kerncorporatie, kernpluscorporatie, opgavengerichte corporatie en de breed opererende, gezonde corporatie.
- De kernpluscorporatie en de opgavengerichte corporatie werken op het snijvlak van stedelijke ontwikkeling. Voor Stipo zijn vooral deze modellen interessant.
- Steeds meer woningcorporatie trekken zich terug tot de kern. De verwachting, vanuit de interviews, is dat deze trend door zal zetten. De bijdrage die woningcorporaties leveren aan stedelijke ontwikkeling wordt daardoor kleiner.

Daarnaast probeert een aantal woningcorporaties de verbijzondering wel door te zetten, door zich te blijven richten op specifieke doelen of doelgroepen. Dit zorgt ervoor dat de differentiatie aan soorten woningcorporaties groter wordt. Het is echter de vraag hoe lang die woningcorporaties dat kunnen volhouden onder de huidige omstandigheden.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de beantwoording van de deelvragen, die samen leiden tot het antwoord op de probleemstelling. Daarna worden in paragraaf 6.1 en 6.2 de aandachtspunten en aanbevelingen gegeven.

Uitgangspunt: Stipo-modellen

De acht ontwikkelingsmodellen uit eerder onderzoek van Stipo vormen het startpunt van dit onderzoek. Deze modellen zijn opgesteld op basis van interviews met 17 woningcorporaties over hoe 'de woningcorporatie' er over tien jaar uit ziet. In dit onderzoek is gewerkt met zes modellen, aangezien één model is afgefallen en twee zijn samengevoegd. De gebruikte modellen zijn de kern/krimpcorporatie, de netwerkcorporatie, de co-creatie corporatie, de energiecorporatie, de waardecorporatie en de sociale corporatie.

Drie clusters van modellen

De 20 woningcorporaties zijn ingedeeld in die ontwikkelingsmodellen op basis van de visitatierapporten van KWH (in opdracht van de SVWN) en een ondernemingsplan of jaarverslag. De modellen zijn niet wederzijds uitsluitend. Een woningcorporatie kan bijvoorbeeld zowel een sociale corporatie zijn, als een waardecorporatie. Uit die indeling worden verschillende verbanden tussen de modellen duidelijk. Bepaalde typen woningcorporaties blijken vaker samen te gaan dan andere. Een verdere analyse hiervan leidt tot drie clusters van modellen. Karssenberg noemt dit 'archetypen van woningcorporaties' (Stipo, 2011). In de praktijk zijn woningcorporaties vaak in te delen in één van die drie clusters. Ook zijn deze drie clusters vaak binnen woningcorporaties zelf herkenbaar.

- **De ontwikkelingscorporatie.** De netwerkcorporatie (gebiedsontwikkeling) staat hierin centraal, met ook rollen voor maatschappelijk vastgoed (waardecorporatie) en intensieve samenwerking met huurders (co-creatie corporatie).
- **De mensgerichte corporatie.** Het uitgangspunt is de sociale corporatie, die zich met name richt op maatschappelijke investeringen en het gebied wonen, welzijn en zorg. Daarnaast is maatschappelijk vastgoed (waardecorporatie) een middel om maatschappelijk en mensgericht te investeren. De energiecorporatie valt voor een klein deel binnen dit model.
- **De vastgoedcorporatie.** Deze richt zich vooral op zijn eigen vastgoed. De kern/krimpcorporatie valt hierbinnen. Dit gaat in enkele gevallen samen met de energiecorporatie. Een energiecorporatie richt zich met het specialiseren in woonlasten ook met name op het eigen bezit en de fysieke kant van stedelijke ontwikkeling.



Stedelijke ontwikkeling

Stedelijke ontwikkeling is in dit onderzoek afgebakend naar de bestaande stad met de thema's wonen & zorg, wonen & leefbaarheid en wonen & duurzaamheid. Deze begrippen zijn actueel, Stipo heeft er veel mee te maken in de praktijk, en meetbaar aan de hand van de cijfers in de visitatierapporten.

De onderlinge vergelijkbaarheid van die cijfers blijkt gaandeweg de analyse echter twijfelachtig, zo is gebleken uit zowel de gesprekken met de woningcorporaties als met KWH (uitvoerder visitaties) en de SVWN (opdrachtgever visitaties).

Om te voorkomen dat er in dit onderzoek helemaal geen verband met stedelijke ontwikkeling wordt gelegd, is er één woningcorporatie extra geïnterviewd. En in de gesprekken met de woningcorporaties is er extra aandacht geschonken aan het verband tussen de rol die woningcorporaties innemen en stedelijke ontwikkeling.

Wonen & zorg is een thema wat vooral wordt gezien als een risico. Grootschalig investeren hierin lijkt verleden tijd. Budgetten zijn opgeknapt, waardoor tegenover relatief kleine inkomsten (te) grote risico's staan. Eigenlijk vragen woningcorporaties aan zorgaanbieders en -verzekeraars om zelf hun verantwoordelijkheid te nemen.

Wonen & leefbaarheid is op basis van de interviews vooral contextafhankelijk. Alleen Ymere heeft specifiek en structureel beleid op dit gebied, vanuit de opgave in het werkgebied rondom Amsterdam. Dudok Wonen, GoedeStede en Wold & Waard sluiten investeren hierin niet uit, maar doen dit pas wanneer daar behoefte aan is. Dat is nu niet het geval.

Wonen & duurzaamheid krijgt nu een andere invulling. Eerder was dit thema vooral materiaalgericht, momenteel wordt het in toenemende mate breder opgevat. Van de casestudies neemt Wold & Waard een voortrekkersrol in op dit thema. Wold & Waard heeft een eigen energiebedrijf opgericht, met als voornaamste doel als energieleverancier de woonlasten laag te houden. Ook de andere woningcorporaties besteden aandacht aan dit thema en zien het vooral als een slimme investering, waar zowel de bewoners als de woningcorporaties baat bij hebben.

Concluderend: vier modellen voor stedelijke ontwikkeling

Op basis van mijn onderzoek onder 20 woningcorporaties en de interviews, zijn de woningcorporaties opnieuw ingedeeld in verschillende typen. Hierin gaat het vooral om het verband dat die typen hebben met stedelijke ontwikkeling.

Er is namelijk sprake van een terugtrekkende beweging. Steeds meer woningcorporaties richten zich met name op de kerntaken en die ontwikkeling lijkt door te zetten. In die rolopvatting zijn verschillende gradaties aan te brengen:

- **De kerncorporatie.** Deze trekt zich echt terug op de kerntaken en kernvoorraad en wordt zo vooral een beheerende en dienstverlenende woningcorporatie. Aan stedelijke ontwikkeling zullen dit type woningcorporaties nauwelijks een bijdrage leveren.
- **De kernpluscorporatie.** Hierin is de primaire taakopvatting leidend, maar bestaat de behoefte daarnaast iets extra's te doen. Dit geldt voor GoedeStede en Wold & Waard. GoedeStede richt zich bijvoorbeeld op co-creatie door middel van collectief particulier opdrachtgeverschap en mede-opdrachtgeverschap van toekomstig huurders. Daarmee vervullen deze woningcorporaties een rol in stedelijke ontwikkeling.
- **De opgavengerichte corporatie.** Dit type heeft als uitgangspunt het behouden van de brede aanpak in de lokale of regionale context, ondanks de huidige (moeilijkere) omstandigheden voor woningcorporaties. De duidelijke rol die deze woningcorporaties al spelen in stedelijke ontwikkeling, wordt dus zoveel mogelijk vastgehouden. Om dit te kunnen doen moeten wel keuzes worden gemaakt, welke investeringen zijn mogelijk en welke niet? Daarnaast wordt er continu gezocht naar nieuwe mogelijkheden.

Dudok Wonen en Ymere zijn voorbeelden van dit soort woningcorporaties. Zo heeft Dudok Wonen onlangs 50 koopvouchers uitgegeven om mensen aan een koopwoning te helpen.

- **De brede, gezonde corporatie.** Dit zijn woningcorporaties die de brede aanpak vol kunnen houden omdat de financiële situatie dat toelaat. De belangrijke rol die dit soort woningcorporaties in stedelijke ontwikkeling spelen, blijft daarmee gehandhaafd. Wel is het de vraag of deze woningcorporaties dat ook op lange termijn kunnen volhouden?

Voor Stipo zijn vooral de woningcorporaties die zich op het snijvlak van stedelijke ontwikkeling begeven interessant. Dit zijn de kernpluscorporatie en de opgavengerichte corporatie. Hoe kunnen die woningcorporaties zich inzetten voor stedelijke ontwikkeling binnen de middelen die ze daarvoor hebben? Bij het kernplusmodel is het interessant te onderzoeken of zo'n woningcorporatie kan worden uitgedaagd toch bij te dragen aan stedelijke ontwikkeling. In hoeverre is dit mogelijk en welke richting is dan aantrekkelijk? Bij de opgavengerichte corporatie ligt de nadruk meer op het vasthouden aan een brede aanpak, zonder hier teveel concessies aan te doen. Is dat mogelijk en op welke manier? En welke keuzes worden er gemaakt zodat dit toch mogelijk is?

Stedelijke ontwikkeling: Wie pakt de handschoen op?

Van de 20 onderzochte woningcorporaties trokken 11 zich terug tot de kernactiviteiten. Dat is op basis van de recensies uit de visitatierapporten. Die visitaties zijn gebaseerd op de prestaties van de afgelopen vier jaar, waarmee dit een beeld is van het verleden. De geïnterviewde woningcorporaties zijn hierover eensgezind, de trend van terugtrekken tot de kernactiviteiten zet door. Aangezien alle andere modellen dan het kern/krimpmodel uiteindelijk meer kosten, is het de vraag hoe lang opgavengerichte en brede, gezonde woningcorporaties die rol kunnen blijven invullen. En lijkt het op termijn ook onmogelijk voor de woningcorporaties die nu nog wel fors investeren in stedelijke ontwikkeling om dat te blijven doen. Wanneer er geen grote kentering komt in de huidige politieke en economische omstandigheden, bewegen steeds meer woningcorporaties naar linksboven in de modellen en trekken ze zich terug tot de kern. Doordat woningcorporaties zich meer op de kern gaat richten, dragen ze op een andere manier bij aan stedelijke ontwikkeling. Woningcorporaties zijn nog zoekende naar de juiste sturingsmechanismen om dit op een goede wijze in te vullen.

Voor woningcorporaties wordt het steeds moeilijker om winst te maken, door zowel economische als politieke oorzaken. Het principe van 'revolving fund' lijkt hiermee tot stilstand te komen. Er komt steeds minder geld beschikbaar om te investeren in onrendabele projecten, terwijl de behoefte hieraan niet afneemt. Zodat er een gat ontstaat. Want wat als de lokale context een brede opvatting vraagt aan woningcorporaties, maar ze dat financieel niet meer op kunnen brengen? Wie gaat de activiteiten die ze niet meer kunnen uitvoeren dan wel oppakken? Wie realiseert bijvoorbeeld de woonservicezones nu woningcorporaties niet of nauwelijks meer in wonen & zorg willen investeren? Welke partijen houden de wijken leefbaar? Wie zorgt ervoor dat mensen wooncarrière kunnen maken? En wie houdt überhaupt de woningmarkt in beweging als ook de woningcorporaties dit niet meer kunnen?

De overheid zou dit kunnen doen, maar anno 2011 zijn ook de overheden bezig met inkrimpen en terugtrekken. De kans dat die dit oppakt is te verwaarlozen. Commerciële partijen zijn vooral geïnteresseerd in het maken van winst, terwijl het gat juist valt op de plek waar die winst niet te halen valt.



Het antwoord op de probleemstelling is dan ook: De verandering van de rol van woningcorporaties lijkt negatief uit te pakken voor stedelijke ontwikkeling, er dreigen gaten te vallen.

Woningcorporaties trekken zich vanuit financiële noodzaak terug tot de kern en die trend lijkt door te zetten. Zodat flink investeren in stedelijke ontwikkeling verleden tijd is voor woningcorporaties. Een doemscenario lijkt zich zo te voltrekken. Zeker wanneer er geen grote politieke of economische kentering plaatsvindt. Er zijn namelijk weinig andere partijen met hetzelfde 'maatschappelijke verantwoordelijkheidsgevoel' wat woningcorporaties wel hebben. Overheden en commerciële partijen lijken niet direct geïnteresseerd in het gat dat er qua stedelijke ontwikkeling valt, door de terugtrekking van de woningcorporaties. En als die partijen niet geïnteresseerd zijn, wie pakt die handschoen dan wel op? Zorginstellingen zouden dit kunnen doen. Door de extramuralisering in de zorg, blijven ouderen langer zelfstandig en verplaatst de zorgdruk zich van grote instellingen naar de wijken. Dit heeft ook consequenties voor het gebruik van de openbare ruimte. Toch kunnen zorginstellingen deze rol slechts gedeeltelijk vervullen. Want ook deze partijen hebben andere doelstellingen dan en bovenal niet het 'maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel' wat wel in de genen van woningcorporaties zit.

6.1 Aandachtspunten

Tijdens dit onderzoek zijn de volgende aandachtspunten naar voren gekomen:

- De visitatierapporten blijken onderling moeizaam vergelijkbaar. Dit geldt zeker voor de cijfers en voor de recensies in mindere mate. Dit voorbehoud dient wel gemaakt te worden.
- De visitaties geven een beeld van het verleden, omdat de rapporten gaan over de prestaties in de voorgaande vier jaren. Het is daarom mogelijk dat onderzochte woningcorporaties inmiddels binnen andere modellen vallen.
- De indeling in de modellen is gedaan op basis van een beeld van een externe instantie en op basis van een ondernemingsplan en of jaarverslag van de woningcorporatie zelf. Het is mogelijk dat de indeling in modellen geen recht doet aan de onderlinge verschillen tussen woningcorporaties die nu mogelijk hetzelfde lijken.
- De uitkomsten van dit onderzoek zijn gebaseerd op de indeling en inhoudelijke verdieping in 20 woningcorporaties en op gesprekken met (medewerkers van) vier woningcorporaties. De uitkomsten kunnen dan ook niet zonder meer als algemeen geldend worden beschouwd.
- Op het model waarin een woningcorporatie valt heeft beeldvorming een belangrijke invloed. Ook intern. Aangezien elke woningcorporatie een rol speelt in stedelijke ontwikkeling, speelt het beeld wat ze van zichzelf hebben een belangrijke rol. Een woningcorporatie die zichzelf als kerncorporatie ziet, met weinig invloed op stedelijke ontwikkeling, zal hier ook naar handelen.

6.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gespecificeerd naar verschillende partijen. Naar aanleiding van dit onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Algemeen
 - De oorzaak van de terugtrekking van de woningcorporaties uit stedelijke ontwikkeling, ligt in een combinatie van politieke en economische ontwikkelingen. Die ontwikkelingen beïnvloeden het gangbare systeem van stedelijke ontwikkeling. Dit is daarmee een uitgelezen kans om dat systeem, met de rol die woningcorporaties daarin hebben, te hervormen. Een brede discussie hierover is dan ook gewenst.
 - Terugtrekking tot de kerntaken lijkt als trend vooral geboren, omdat het een financieel veilige keuze lijkt voor woningcorporaties. Toch is dit nog maar de vraag. Het is ook mogelijk dat woningcorporaties die zich terugtrekken op termijn interen op het eigen vermogen, waarmee ze hun eigen graf graven. Daarnaast is het de vraag of het überhaupt wenselijk is dat woningcorporaties financieel overleven als prioriteit stellen, boven de behoeften vanuit de (woning)markt. Beide zijn interessante ontwikkelingen om verder te onderzoeken.
- Voor de woningcorporaties
 - Het kernplussmodel is voor woningcorporaties in een moeizame periode qua economie aan te bevelen. Het biedt aan de ene kant zekerheid, omdat er geen grote risico's worden genomen. Aan de andere kant wordt er toch geïnvesteerd in stedelijke ontwikkeling daar waar dat het hardste nodig is. Daarnaast is de omschakeling vanuit dit model goed te maken als de economische motor weer gaat draaien.
 - De kerncorporatie is niet aan te bevelen wanneer de keuze hiervoor wordt gemaakt puur vanuit financiële noodzaak. Een dergelijke keuze kan zorgen voor een verwaarlozing van de lokale opgaven, met op lange termijn juist meer problemen qua stedelijke ontwikkeling. Wel is dit zeer afhankelijk van de beleving die de betreffende woningcorporatie heeft van dit model.
 - Een brede discussie en lobby richting politiek is noodzakelijk. Voortzetting van het huidige systeem onder de huidige economische en politieke omstandigheden leidt op termijn tot grote problemen in de steden. Met name de onrendabele investeringen die wel noodzakelijk zijn komen stil te liggen als de trend van terugtrekking tot de kerntaken doorzet.
- Voor Stipo
 - De woningcorporaties op het snijvlak van stedelijke ontwikkeling zijn voor Stipo interessant om mee of voor te werken. Voor kernplusscorporatie geldt dat deze moeten worden uitgedaagd om toch in stedelijke ontwikkeling te blijven investeren. Voor de opgavengerichte corporaties is het in opdrachten aan Stipo die woningcorporaties te ondersteunen en helpen mogelijkheden te vinden om die brede opvatting zo lang mogelijk vol te houden.
 - Vervolgonderzoek naar hoe een kerncorporatie te bewegen is naar een kernplusscorporatie. Hierin kan ook aandacht besteedt aan de invloed van beeldvorming. Welke invloed op stedelijke ontwikkeling heeft het als een woningcorporatie zichzelf als kerncorporatie ziet? Dezelfde vraag kan worden gesteld voor de kernplusscorporatie. Het beeld dat woningcorporaties van zichzelf hebben kan daarom invloed hebben op de bijdrage die ze aan stedelijke ontwikkeling leveren.
 - Onderzoek naar nieuwe vormen van ontwikkeling, om in te springen op het gat wat er qua stedelijke ontwikkeling ontstaat op te vullen. In een dergelijk onderzoek kan gekeken worden naar welke



partijen die rol onder welke voorwaarden kunnen innemen. Dit kan bijvoorbeeld voor zorgpartijen worden onderzocht.

- Voor overheden
 - Nieuwe vormen van ontwikkeling zijn nodig. Dit is nodig om het gat wat er qua stedelijke ontwikkeling valt door de terugtrekking van woningcorporaties op te vangen. Commerciële partijen kunnen hieraan bijdragen door ze een wortel voor te houden. Door bijvoorbeeld in ruil voor het huisvesten van maatschappelijke voorzieningen in de plint van een gebouw, de bouwhoogte naar boven bij te stellen.
- Voor de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland
 - In de becijfering zitten grote verschillen, ook tussen de verschillende organisaties die de visitaties uitvoeren. Daar komt bij dat het erg lastig is een objectief cijfer te geven, omdat elke woningcorporatie binnen een andere context werkt. Aangezien cijfers vragen en vergelijkingen oproepen, is het wellicht beter die cijfers voortaan achterwege te laten. Wanneer krijgt een woningcorporatie bijvoorbeeld een 7,5 en wanneer een 8? Wat is daartussen het verschil? Een beoordeling zonder cijfers op basis van drie (onvoldoende / voldoende / goed) of vijf (onvoldoende / matig / voldoende / goed / uitstekend) punten zou geschikter zijn.
 - Woningcorporaties kunnen zelf aangeven welke belanghebbenden worden geïnterviewd voor de visitatie. Een lunchroom die alleen de vaste klanten vraagt om een oordeel zal altijd hoog scoren. Vanuit die vergelijking zou het goed zijn wanneer de visitor voortaan zelf beslist welke belanghebbenden wel en niet worden geïnterviewd.

Bronvermelding

- Aedes, 2011 (geraadpleegd), 'branche in beeld 2010'
<http://www.aedesnet.nl/binaries/downloads/2011/03/080311-branche-in-beeld-2010-.pdf>
- Bolt, A., 20 mei 2011, adviseur public value (ad interim) Dudok Wonen, interview
- Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, 2011 (geraadpleegd), 'de corporatiesector in cijfers'
http://www.cfv.nl/taken/informatievoorziening/de_corporatiesector_in_cijfers
- DeltaWonen, 2010, Ondernemingsplan deltaWonen 2010-2015
- De Wijk van je Leven, 2011 (geraadpleegd), Fasering: <http://www.dewijkvanjeleven.nl/fasering>
- Domijn, 2010, Jaarverslag 2009
- Don, F., 2008, Agenda voor de woningmarkt
<http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/agenda%20voor%20de%20woningmarkt.pdf>
- Eigen Haard, 2010, Renovatieproject Bos en Lommer wint energieprijs
<http://www.eigenhaard.nl/smartsite.shtml?id=102477>
- Ekkers, 2006, Van volkshuisvesting naar woonbeleid
- Fleurke, Van der Schaar en Van Wijk, 2009, Ontwikkelingspaden voor woningcorporaties
- Franzen, A., 18 januari 2011, Naar een andere dagelijkse realiteit in de binnenstedelijke opgave
<http://www.gebiedsontwikkeling.nu/wetenschap-en-praktijk/dossiers/binnenstedelijke-opgave/>
- Gemeente Amsterdam, 2009, Groene Speld uitgereikt
http://www.nieuwamsterdamsklimaat.nl/gebouwde_omgeving/klimaatneutraal/projecten/@284384/groene_speld/
- GoedeStede, 2010, Toekomstvisie 2009-2019
- Heemskerk, C., 23 mei 2011, manager taskforce wijkaanpak Ymere, interview
- Hogeschool Utrecht
 - 2011, Ellen van Keeken, verschillende gesprekken
 - 2011, Saskia van der Kruit, verschillende gesprekken
- KEI centrum voor stedelijke vernieuwing
 - 2011 (geraadpleegd), Matchingsvraagstuk
http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2370
 - 2011 (geraadpleegd), Dossier rol corporaties
http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1943
 - 2011 (geraadpleegd), Dossier rol corporaties, BBSH
http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2491
 - 2011 (geraadpleegd), Dossier rol corporaties, oude verhoudingen
http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2490
 - 2011 (geraadpleegd), Dossier rol corporaties, cijfers
http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2487
 - 2010, 'Skaeve huse' ook in Nederland succesvol, maar toekomst onzeker
http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1893&item_type=nieuws&item_id=3105
 - 2010, Waar komt de term duurzame stedelijke vernieuwing vandaan?
http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=7624
 - 2009, Hoe werkt de Leefbaarometer?
http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1899&item_type=vraag_en_antwoord&item_id=162

- 2007, Energiebesparing bestaande woningvoorraad prijkt op de agenda
http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1893&item_type=nieuws&item_id=2544
- KWH
 - 2011, gesprek Auke Dijkstra
 - 2011, Visitatierapport GoedeStede
 - 2011, Visitatierapport Salland Wonen
 - 2011, Visitatierapport Seyster Veste
 - 2011, Visitatierapport Woningstichting Bergh
 - 2011, Visitatierapport Ymere
 - 2010, Visitatierapport DeltaWonen
 - 2010, Visitatierapport Domijn
 - 2010, Visitatierapport GenO
 - 2010, Visitatierapport Omnivera
 - 2010, Visitatierapport Oosterpoort
 - 2010, Visitatierapport SLS Wonen
 - 2010, Visitatierapport SSW
 - 2010, Visitatierapport Stichting Woonconcept
 - 2010, Visitatierapport Tablis Wonen
 - 2010, Visitatierapport WoCom
 - 2010, Visitatierapport Viveste
 - 2010, Visitatierapport Wonen Zuid
 - 2010, Visitatierapport Woningstichting Laarbeek
 - 2010, Visitatierapport WOONopMAAT
 - 2010, Visitatierapport ZO Wonen
- Leistra, J., 17 mei 2011, manager technisch beheer Wold & Waard, interview
- Ministerie van Wonen Wijken en Integratie, 2009, Leefbaarheid door de tijd
http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/KEI2003/documentatie/Leefbaarheiddoordetijd_WWI_211009.pdf
- Omnivera, 2010, Jaarverslag 2009
- Oosterpoort, 2009, Ondernemingsplan 2009-2012
- Potter, J., 30 augustus 2006, samenhang maatschappelijke prestaties en vermogenspositie van woningcorporaties
<http://dare.uva.nl/document/36892>
- Ressor Wonen, 2011 (geraadpleegd), Ondernemingsplan 2009-2013
- RIGO
 - 2011, De woningmarkt in krimpgebieden
http://abonneren.rijksoverheid.nl/media/dirs/437/data/woningmarkt_in_krimpgebieden.pdf
 - 2007, woningcorporaties in actie voor de leefbaarheid
- Rijksoverheid, 2011 (geraadpleegd), wat is een woningcorporatie?
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/vragen-en-antwoorden/wat-is-een-woningcorporatie.html>
- Ruiter, B., 13 mei 2011, adviseur beleid & communicatie GoedeStede, interview
- SallandWonen, 2010, Jaarverslag 2009
- SenterNovem
 - 2010, Woningcorporatie als energieleverancier: een logische ontwikkeling

http://www.sinternovem.nl/mmfiles/Woningcorporatie%20als%20energieleverancier%20een%20logische%20ontwikkeling_tcm24-318380.pdf

- 2006, Basisdocument Wat is duurzaam bouwen?
<http://www.wegwijzerduurzaambouwen.be/pdf/175.pdf>
- Seyster Veste, 2011 (geraadpleegd), Ondernemingsplan 2006-2009
- SLS Wonen, 2011 (geraadpleegd), Ondernemingsplan 2008-2012
- SSW, 2010, Jaarverslag 2009
- Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland
- 2011, Handleiding Maatschappelijke Visitatie 4.0
- 23 maart 2011, Liesbeth Marchesini directeur-bestuurder, gesprek
- Stichting Woningcorporaties Het Gooi en Omstreken, 2010, Jaarverslag 2009
- Stichting Woonconcept, 2011 (geraadpleegd), Beleidsvisie 2006-2011
- Stipo
 - 2011, Hans Karssenberg, interview
 - 6 mei 2011, interne presentatie aan team en brainstormsessie
 - 2011, Kees Jansen, interview
 - 2011, Netwerkccorporaties, nieuwe verdienmodellen en politieke speerpunten
http://www.stipo.nl/Corporaties_in_gesprek_over_hun_rol_in_stedelijke_ontwikkeling_in_2020
 - 2011, Sander van der Ham, gesprekken
 - 2011, Saskia ten Kate, brainstormsessie en gesprekken
 - Oktober 2010, Rapportage 'Woningcorporatie 2020'
 - 2005, Samenwerkingsovereenkomst 'Zo lang mogelijk thuis in Binnenmaas'
http://www.stipo.nl/documenten/988_wvz/200506_8ste_concept_samenwerkingsovereenkomst.pdf
- Timmerman, M., juni 2009, de waarde van een woningcorporatie in Nederland in een krimpende woningmarkt
<http://www.aedesnet.nl/binaries/downloads/2009/06/20090626-waarde-woningcorporatie.pdf>
- Van Alckmaer, 2011 (geraadpleegd), Het begin van de Nederlandse volkshuisvesting
<http://www.vanalckmaer.nl/subpage.aspx?cat=126>
- Viveste, 2010, Beleidsplan 2010-2015
- VNG, 2011 (geraadpleegd), Toekomst Woningcorporaties
<http://www.vng.nl/position%20paper%20toekomst%20woningco.pdf>
- Weening, H., e.a., 2005, Nieuwe vormen van samenwerken in wonen, zorg en dienstverlening
http://www.wzsw.nl/uploads/media/2005_11_21_Min_VWS-VROM_nieuwe_vormen_van_samenwerken.pdf
- WoCom, 2010, Ondernemingsplan 2011-2013
- Wonen Zuid, 2006, Koers 2006-2010
- Woningstichting Bergh, 2010, Strategisch Beleidsplan 2010-2014
- Woningstichting Laarbeek, 2009, Ondernemingsplan 2009-2011
- WOONopMAAT, 2011 (geraadpleegd), Jaarverslag 2008
- WOONopMAAT, 2010, Jaarverslag 2009
- Ymere, 2011 (geraadpleegd), Ondernemingsstrategie 2010-2015
- ZO Wonen, 2010, Jaarverslag 2009



Beeldcredits

De beeldrechten bij de foto's behoren allen bij Stipo, met uitzondering van:

- Pagina 20: Complete streets (nickname Flickr) / Duncan Brown
- Pagina 22: Xmascarol (nickname Flickr)
- Pagina 41: Will Spaetze / Mitchell Gerskup

Bijlage 1 Oorsprong woningcorporaties

Tijdens de industrialisatie groeiden de Nederlandse steden snel. De kwaliteit van deze arbeiderswoningen liet te wensen over, zodat de leefomstandigheden snel minder werden. De eerste woningcorporaties ontstonden in deze periode om de leefomstandigheden van arbeiders te verbeteren. In 1851 ontstond de eerste woningcorporatie in Arnhem, niet veel later gevolgd door woningcorporaties in Amsterdam (1852) en Den Haag (1854) (Van Alckmaer, 2011). Sociaal bewogen burgers waren de oprichters van deze verenigingen, die in eerste instantie werkten zonder staatssteun.

In 1853 gaf Koning Willem III opdracht aan het 'Koninklijk Instituut van Ingenieurs' om een onderzoek te doen naar de inrichting en voorwaarden waaraan arbeiderswoningen zouden moeten voldoen. Wat pas in 1901 leidde tot wetgeving op dit gebied, de invoering van de Woningwet. De Woningwet had als doel om op grote schaal betaalbare woningen voor lage inkomensgroepen te realiseren en verhuren. De ongeveer 40 particuliere woningcorporaties die er toen al waren, konden vanaf dat moment overheidsgeld aanwenden om woningen te bouwen. Vanaf dat moment breidde het aantal woningcorporaties, of woningbouwverenigingen, zich gestaag uit. De toenmalige woningcorporaties richtten zich doorgaans op specifieke groepen en waren qua omvang beperkt.

Een uitgangspunt voor de woningcorporaties die gebruik konden maken van het overheidsgeld was, dat indien er winst zou worden gemaakt, dit ten bate komt van de volkshuisvesting. Dit principe vormde de basis van het 'revolving fund' stelsel, wat ook nu nog het uitgangspunt is binnen 'corporatieland' (Timmerman, 2009). Bij zo'n stelsel worden leningen verstrekt (tegen lage rente) in plaats van subsidies, opbrengsten worden teruggestort in het fonds, zodat er opnieuw leningen kunnen worden verstrekt. Geld is op die manier bijna oneindig 'recyclebaar'.

Commissie De Roos

Ten tijde van de Tweede Wereldoorlog en de wederopbouw daarna, domineerde de overheid de woningcorporaties. Dat wil zeggen, ze werden geheel gefinancierd door de overheid (KEI, 2011). Voor eigen beleid van woningcorporaties was nauwelijks ruimte, het rijk en de gemeenten bepaalden de te volgen koers, de woningcorporaties voerden uit. Het toezicht en de regelgeving van rijkswege waren streng, woningcorporaties mochten bijvoorbeeld geen eigen vermogen opbouwen. Door deze strikte benadering had het rijk een sterke en rechtstreekse invloed op de nieuwbouw in Nederland (KEI, 2011).

Halverwege de jaren zestig kwam hierin verandering. De Commissie De Roos adviseerde in 1964 woningcorporaties met een bredere en meer zelfstandige taakopvatting, met minder directe overheidsinvloed. Dit advies werd overgenomen door de toenmalige bewindslieden Bogaers (KVP) en zijn opvolger Schut (ARP) (Fleurke, F., e.a., 2009). Er was meer ruimte voor eigen beleid en zelfstandigheid, zodat woningcorporaties opdrachtgever werden van bouwprojecten en het eigen vermogen gingen beheren (Timmerman, 2009). Hiervoor waren gemeenten doorgaans de opdrachtgever geweest voor bouwprojecten (KEI, 2011).

Ondanks dat de beleidsruimte van woningcorporaties in de jaren zestig toenam, bleef deze beperkt. Ook gedurende de woningnood die tijdens de wederopbouw verholpen moest worden en tijdens de grootschalige stadsvernieuwingsprojecten van de jaren zeventig. Wel nam het bezit van woningcorporaties een grote vlucht. Parallel hieraan groeiden ze zelf, met bijvoorbeeld onderhoudsdiensten en projectafdelingen (KEI, 2011).

Nota Heerma



De beleidsruimte van de woningcorporaties bleef, na de verruiming van de jaren zestig, tot de jaren negentig onaangeroerd. Totdat de nota-Heerma, met de titel 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' in 1989 verscheen. Deze nota vormde de basis voor de 'bruteringsoperatie' van 1995, die plaatsvond op basis van de Wet balansverkorting geldelijke steun volkshuisvesting. Met de 'bruteringsoperatie' wordt de financiële verzelfstandiging van de woningcorporaties aangeduid. De 'brutering' betekende concreet dat het Rijk geen subsidies meer zou verlenen aan de woningcorporaties, waarvoor ze in ruil een bedrag kregen wat nog werd verrekend met openstaande schulden bij het Rijk en eigenaar van het vastgoed werden (Timmerman, 2009). Het voorstel van Heerma was gericht op decentralisatie, verzelfstandiging en marktwerking in de 'corporatiesector' en zorgde ervoor dat de directe financiële band tussen overheid en woningcorporaties verdween (KEI, 2011).

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) voert sindsdien de regie over de financiële controle van de woningcorporaties (Timmerman, 2009).

Voor de bestuurlijke verzelfstandiging van woningcorporaties vormt het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) het belangrijkste kader. Het BBSH is in 1993 ingevoerd. In het BBSH wordt uiteengezet wat woningcorporaties zijn, welke positie ze hebben en welke taken ze moeten vervullen (Potter, 2006). Verder wordt ook het toezicht genoemd, wat nu achteraf gebeurt door het Ministerie van Binnenlandse zaken die deze taken heeft overgenomen van het voormalige Ministerie van VROM.

Ook deze veranderingen in het BBSH geven de veranderde rollen van de overheid en de woningcorporaties ten opzichte van elkaar aan. De overheid toetst nu achteraf op geleverde prestaties, in plaats van vooraf nauwkeurige voorwaarden te stellen. De directe sturing van de overheid, het rijk en de gemeenten in dit geval, is er niet meer. In plaats daarvan kunnen prestatieafspraken worden gemaakt. De verzelfstandiging van de woningcorporaties zorgt er ook voor dat ze geen gegarandeerde stroom aan bouwlocaties met beschermde grondprijzen hebben. Dat zorgt er vervolgens weer voor dat de concurrentie van woningcorporaties met commerciële partijen toeneemt (KEI, 2011).

Bijlage 2 Ontwikkelingsmodellen Stipo

Krimpcorporatie

In de interviewrapportage komt naar voren dat de woningbehoefte in Nederland vanaf 2015 zal afnemen. In grote delen van Nederland ontstaat dan krimp, op de omgeving van Amsterdam, Leiden en Utrecht na. Met name de behoefte aan gezinswoningen neemt af, de vraag naar appartementen zal wel toenemen (Stipo, 2010).

Het stelt woningcorporaties voor een belangrijke vraag en omschakeling in het denken, omdat groei van zowel bevolking als woningbestand bijna vanzelfsprekend was geworden.

De *krimpcorporatie* gaat dan ook uit van een woningcorporatie die zich vooral richt op kwaliteit en op de bestaande voorraad, in plaats van op kwantiteit en nieuwbouw.

Kerncorporatie

De kerncorporatie gaat, zoals de naam al zegt, uit van een woningcorporatie die zich richt op haar kerntaken. Die taken bestaan vooral uit de volkshuisvesting, het wonen als primaire levensbehoefte en het huisvesten van lage inkomens en kwetsbare groepen.

In dit soort woningcorporaties wordt wel een tweedeling gemaakt:

- Een 'smallere' taakopvatting, waarbij bijvoorbeeld ontwikkeling en herontwikkeling soberder worden. Eén van de geïnterviewden omschrijft 'We worden in plaats van een ontwikkelende organisatie veel meer een optimale beheerorganisatie, primair voor onroerend goed'.
- Krimpen in woningvoorraad, door een combinatie van verkoop, strengere Europese regelgeving en een afname van nieuwbouw. Het woningbezit van woningcorporaties neemt af en spitst zich toe op goedkope huurwoningen.

Het model van de kerncorporatie lijkt goed aansluiting te vinden bij de uitkomsten van het onderzoek van de stuurgroep Meijerink. Die bracht een driedeling aan van 'dat wat moet', 'dat wat kan' en 'dat wat te overwegen is'.

Netwerkcorporatie

Gebiedsontwikkeling is een belangrijke term bij dit model. De nadruk van de woningcorporaties komt te liggen op de bestaande voorraad, waardoor herontwikkeling automatisch een belangrijk element is.

Omdat de complexiteit van herontwikkelingsprojecten toeneemt, mede door het toenemende aantal betrokken partijen, stelt de woningcorporatie zich op als netwerkpartner. Samenwerking neemt onder deze rolopvatting zo een belangrijke plaats in, waarin de woningcorporatie centraal staat. Horizontale samenwerking vormt het uitgangspunt, zodat ook de band met de gemeente van groot belang blijft voor het slagen van dit soort projecten.

Overigens komt ook naar voren dat het standpunt van de Europese Commissie, namelijk een taakversmalling van de woningcorporaties, het lastig kan maken om dit model te realiseren.

Co-creatiecorporatie

Om verschillende redenen geeft bijna elke woningcorporatie het belang aan van een goede verstandhouding met de huurders. Daarbij wordt wel aangetekend dat men nog zoekende is naar de juiste manier van organiseren.

Redenen die een goede relatie met de huurders wenselijk maken zijn 'manieren om beter samen met huurders op te trekken (co-creatie en goed huurderschap), om het eigen beleid en aanpak inzichtelijk te maken (transparantie en zichtbaarheid) en om betere producten aan te kunnen bieden door de klant beter te leren kennen (marktkennis) (Stipo, 2010)'.

De woningcorporaties blijven bezig met het zoeken naar manieren om de huurders beter te leren kennen, ondanks dat de onderlinge samenwerking de laatste jaren al flink is toegenomen. De huurdersverenigingen en –commissies lijken achterhaald, omdat die doorgaans geen juiste afspiegeling zijn van de huurders. Mogelijkheden lijken te liggen in meer moderne vormen zoals co-creatie, community building en digitale middelen.

Energiecorporatie

Door een toename van de woonlasten liggen de stijgende energielasten steeds meer onder het vergrootglas. Ook de discussie over het energielabel voor woningen heeft hieraan bijgedragen. Daarnaast heerst het besef dat er grote winst valt te halen in het energiezuiniger maken van, veelal verouderde, woningen.

De rol van woningcorporaties hierin is groot. De vraag is hoe groot kan en moet deze misschien wel zijn? Er zijn vergaande en minder vergaande modellen mogelijk. Woningcorporaties kunnen zich in elk geval ontwikkelen tot woonlastenexpert. Daarbij wordt het ook niet uitgesloten dat woningcorporaties zelf de energieleverancier worden, zodat de woonlasten voor de huurders kunnen worden gedrukt.

Een belangrijke vraag die nog wel open blijft is de wijze van samenwerking met de huurders. De gedachte is immers dat investeren in energie en duurzaamheid vooral zinvol is wanneer de huurders ook tot een gedragsverandering komen.

Waardecorporatie

Kernbegrip in de waardecorporatie is 'maatschappelijk vastgoed'. Nu de woningcorporaties zich op grote schaal bezinnen over de rol die ze in willen nemen, is het interessant om te bekijken welke gevolgen dit heeft voor maatschappelijk vastgoed.

In dit model blijft maatschappelijk vastgoed van groot belang als een soort interactieplek in de wijk. Eén van de geïnterviewden noemt deze plekken zelfs 'een tweede publiek domein' die een soort 'nieuwe kerken' vormen (Stipo, 2010).

Woningcorporaties die doorgaan met het investeren in maatschappelijk vastgoed zullen dit bewuster doen dan hoe dit de afgelopen jaren gebeurde. Wel is het zo dat woningcorporaties scherpere afwegingen zullen maken, waardoor met het eventueel investeren scherpere eisen aan andere partijen worden gesteld en het eigen belang meer op de voorgrond staat. Een gevolg hiervan is dat investerende woningcorporaties dat vooral zullen doen in gebieden waar ze veel bezit hebben.

Sociale corporatie

Waar de co-creatiecorporatie vooral uitgaat van samenwerking en de waardecorporatie van de fysieke kant, daar gaat de sociale corporatie uit van de 'zachte kant'. Daarbij gaat het vooral om maatschappelijke investeringen, welzijn, vergrijzing en zorg, de investeringen in de mensen zelf. Een dergelijke ontwikkeling is eerder al ingezet in bijvoorbeeld Groot-Brittannië, Vlaanderen en Zweden. De Europese regelgeving heeft hier ook invloed op, door de nadruk meer te leggen op de onderkant van de samenleving.

In dit model is het van belang hoe groot de rol van de woningcorporatie is en hoe ver deze gaat; komt de woningcorporatie achter de voordeur of juist niet?

Daarnaast is er steeds meer behoefte aan grip op de sociale aanpak en een duidelijke nadruk op bepaalde thema's waarin wel en niet wordt geïnvesteerd.

Balancerende corporatie

Sinds de bruteringsoperatie zijn woningcorporaties zelfstandig, ook in het nemen van beslissingen over waar wel en niet in wordt geïnvesteerd. De fusiegolf en het daarmee het toenemende woningbezit en begroting maken woningcorporaties een belangrijke en steeds meer bepalende partij in stedelijke



ontwikkeling. De band en samenwerking met andere partijen, zoals overheden, is daardoor steeds belangrijker geworden. Veel woningcorporaties, en overheden, zijn echter nog zoekende in hoe die verhouding precies moet zijn, en balanceren.

Dit is een vraag die zich bij vrijwel elke woningcorporatie opdringt. Recente ontwikkelingen, zoals Europese regelgeving hebben hierop echter veel invloed, waarover meer in hoofdstuk 4.

Bijlage 3 Stipo-definities

Stipo-definitie wonen & zorg

Daarnaast is wonen & zorg om andere redenen belangrijk in dit onderzoek *‘voor corporaties zijn senioren een belangrijke doelgroep. Naast het bedienen van behoeften van ouderen, zijn de senioren veelal belangrijke gesprekspartners in planvormingsprocessen, waar participatie een grote rol speelt.’*

Dit alles is het gevolg van de vergrijzende Nederlandse samenleving. Waarop het overheidsbeleid zich aansluit.

De overheid richt zich wat zorg betreft namelijk op ‘extramuralisering’. Dat wil zeggen dat zorg zoveel mogelijk buiten de muren van de zorginstellingen zelf wordt aangeboden aan de zorgbehoeftigen. Om dit in goede banen te leiden is het van belang dat het woningaanbod hierop is toegesneden. Dit is zeker nog niet altijd het geval. In 2005 woonde nog 33 procent van de ernstig beperkte ouderen in een huis wat daarvoor niet geschikt was. Zoals bleek uit gezamenlijk onderzoek van het Universitair Platform PPS, het Ministerie van VROM en het Ministerie van VWS, met als uitkomst de rapportage ‘Nieuwe vormen van samenwerken in wonen, zorg en dienstverlening’ (Weening, H., e.a., 2005). Mensen die wonen in woningen die daarvoor eigenlijk ongeschikt zijn, zitten veelal andere groepen op de woningmarkt in de weg. Waardoor het bijvoorbeeld kan voorkomen dat ouderen die geen geschikte woning kunnen vinden, uiteindelijk starters op de woningmarkt in de weg zitten.

Het overheidsbeleid, wat zich richt op ‘extramuralisering’ sluit aan bij de woonwensen die de zorgbehoeftigen hebben. Doorgaans wonen de ouderen het liefst zo lang mogelijk zelfstandig en dus extramuraal. Omdat de huidige ouderen in toenemende mate beschikken over de financiën om zelfstandig te blijven wonen, wordt dit ook voor een steeds grotere groep bereikbaar.

Een laatste belangrijke ontwikkeling tot slot is de terugtrekkende overheid. Met het invoeren van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), in 2007 is hiermee een volgende stap gezet. De WMO beoogt dat iedereen volwaardig aan de samenleving kan deelnemen. Zelfstandig wonen is hiervan een onderdeel, zodat bepaalde groepen daarbij hulp nodig hebben.

Met de invoering van de WMO zijn veel verantwoordelijkheden overgedragen van nationaal- naar lokaal niveau. Doel hiervan is de zorg flexibeler maken en de kosten voor bijzondere ziektekosten naar beneden bijstellen. Belangrijk daarin is ook dat gemeenten niet alles zelf moeten willen doen, maar juist ruimte moeten laten voor private (zorg)partijen.

Voormalig minister van VROM, Dekker, gaf het in 2005 eveneens al aan in het rapport ‘Nieuwe vormen van samenwerken in wonen, zorg en dienstverlening’:

‘De sleutel voor succes, zo gaf de minister (minister Dekker, VROM) aan, is de verdergaande integratie van de drie specialistische sectoren ‘wonen’, ‘zorg’ en ‘dienstverlening’. Daarbij zal in de toekomst, veel meer dan nu het geval is, moeten worden samengewerkt tussen publieke en private partijen. Zorgaanbieders, woningcorporaties, bouwondernemers, projectontwikkelaars en belangenverenigingen zullen samen nieuwe initiatieven moeten ontplooiën.’ (Weening e.a., 2005).

Anno 2011 blijkt de beroepspraktijk hierop aan te sluiten. Jansen ziet wonen en zorg namelijk steeds meer door elkaar lopen *‘mensen willen steeds langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Zorgaanbieders spelen hierop in (extramuralisatie / WMO) en zoeken de verbinding. Corporaties en zorgpartijen zoeken elkaar daardoor steeds vaker op, en trekken samen op in gebiedsontwikkeling.’*

Praktijkvoorbeelden

Een nieuwe wijk waar stedelijke ontwikkeling en zorg samenkomen is de Wijk van je Leven. Deze wijk bestaat na voltooiing uit ruim 500 woningen en is gelegen in Puttershoek, onderdeel van de gemeente Binnenmaas in de Hoeksche Waard.

Bijzonder aan het project is de intensieve samenwerking tussen wonen-, welzijn-, en zorgpartijen. In dit project waren daarin de belangrijkste partijen:

- Centrale Organisatie Kinderopvang Drechtsteden (COKD)
- Woningcorporatie HW Wonen
- De vereniging Hoekschewaards Landschap (HWL)
- Zorgverlener Profila Zorg
- Ouderenzorgverlener Zorgwaard

Woningcorporatie HW Wonen is op 1 januari 2010 ontstaan na een fusie tussen drie woningcorporaties die eerder afzonderlijk van elkaar opereerden in de Hoeksche Waard.

Ook ouderenzorgorganisatie Zorgwaard is in 2010 gefuseerd. Zorgwaard is ontstaan uit een samenvoeging van Trivalent en Sabina van Egmont, beide partijen die vanaf het begin bij de Wijk van je Leven betrokken zijn geweest.

Ruim een derde van het woningbouwprogramma in de Wijk van je Leven bestaat uit speciale zorgwoningen (De Wijk van je Leven, 2011). Voor de andere woningen geldt dat deze levensloopbestendig zijn gemaakt.

Bij de ontwikkeling van de Wijk van je Leven is er daarom een duidelijke verbinding tussen stedelijke ontwikkeling en wonen enerzijds en zorg anderzijds. Dit werd nog eens onderstreept door de samenwerkingsovereenkomst (die overigens ging over alle kernen van de gemeente Binnenmaas) die een aantal partijen in 2005 ondertekenden (Stipo, 2005). Dit waren woningstichting De Maashoek (inmiddels opgegaan in HW Wonen), zorgaanbieders Trivalent en Sabina van Egmont (inmiddels gefuseerd tot Zorgwaard), de Zorg en Welzijn Groep en de gemeente Binnenmaas.

Uitgangspunten van deze overeenkomst waren onder meer:

- Samen komen tot een goede integratie van wonen, zorg en welzijn, onder meer door het realiseren van woonzorgzones
- Benutten van de (veranderingen in de) WMO om bewoners zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen en actief te betrekken in de samenleving
- Met behulp van streefbeelden wordt eerst een sprong gemaakt naar de gewenste toekomst, om van daaruit samen terug te redeneren naar het heden
- Er wordt gewerkt met co-makers. Dat wil zeggen dat alle betrokken sleutelfiguren, inwoners, gebruikers, initiatiefnemers, zorginstellingen, raadsleden en beleidsmakers medeontwikkelaar zijn van de Wijk van je Leven. Er vindt zo een intensieve integratie plaats van alle betrokken partijen.

Stipo-definitie wonen & leefbaarheid

'Leefbaarheid' is niet opgenomen in het Handwoordenboek Hedendaags Nederlands van Van Dale. Daarin is slechts de term leefbaar ('geschikt om erin of ermee te leven') opgenomen.

De Leefbaarometer geeft wel een definitie. Deze meter meet de leefbaarheid in alle Nederlandse wijken en buurten en is ontwikkeld in opdracht van het voormalige Ministerie van Wonen, Wijken & Integratie (WWI). Met de Leefbaarometer zijn voor de jaren 1998, 2002, 2006 en 2008 de leefbaarheidsscores voor de wijken en buurten berekend. De definitie die daarin wordt gebruikt is: *'Leefbaarheid is de mate waarin*

de leefomgeving aansluit bij de voorwaarden en behoeften die er door de mens aan worden gesteld (KEI, 2009).'

Het meetinstrument meet de leefbaarheid aan de hand van 49 indicatoren. Deze indicatoren zijn op één na, objectief van aard. De indicatoren zijn onderverdeeld in woningvoorraad, publieke ruimte, voorzieningenniveau, bevolkingssamenstelling, sociale samenhang en veiligheid.

'Deze hoofdzakelijk objectieve input van de Leefbaarometer is opvallend, omdat leefbaarheid van oorsprong vaak als subjectief begrip wordt gedefinieerd; als een score waaruit blijkt hoe bewoners hun leefomgeving beoordelen (KEI, 2009).'

Naast deze definiëring in de Leefbaarometer zijn er veel andere definities, die doorgaans dicht bij elkaar liggen. In de rapportage 'Leefbaarheid door de tijd' van het toenmalige Ministerie van WWI wordt opgemerkt dat uit verschillende wetenschappelijke literatuur blijkt dat de definitie van leefbaarheid te maken heeft met de beleving van de woonomgeving door de mens. De definitie die in dat rapport wordt gebruikt is nagenoeg dezelfde als bij de Leefbaarometer.

Leefbaarheid heeft veel overeenkomsten met het Stipo-thema 'Stad en Mens', wat Stipo ziet als één van de speerpunten. *'Uiteindelijk is stedelijke ontwikkeling een vehikel voor de woon-, werk- en leefomgeving van mensen. Binnen traditionele planningssystemen wordt nog te weinig rekening gehouden met de leefpatronen en leefstijlen van mensen (Stipo, 2011).'*

Daarin is verandering gekomen in de laatste 10 à 15 jaar. Zeker woningcorporaties hebben zich hard gemaakt voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed, maar ook voor niet-fysieke voorzieningen, zoals activiteiten in de wijk. Bovendien werken ze steeds meer met leefstijlen.

Momenteel lijkt er een vreemde paradox te ontstaan, waarbij partijen zich afvragen of die initiatieven wel echt bijdragen aan levendige wijken? Woningcorporaties komen daarmee uit bij de nog omvattender vraag 'doen we wel de goede dingen?'. *'Deze initiatieven om wijken te verlevendigen lijken vooral aan te slaan bij een kleine groep. Terwijl ondertussen de onzichtbare problemen, achter de voordeur, toenemen (Stipo, 2011).'*

De economische crisis drukt in deze discussie ook zijn stempel. Voor woningcorporaties is het met een ingestorte woningmarkt moeilijker om geld te verdienen. Zodat de vraag rijst waar partijen het geld vandaan moeten halen om breder te investeren dan alleen in de stenen. Daarbij zijn mensen gewend geraakt aan die investeringen, aangezien dat eerder wel gebeurde.

Ook binnen de politiek is leefbaarheid een hot item. Dit blijkt uit een aantal ingrepen om de leefbaarheid te verbeteren, waarbij vaak specifieke locaties worden aangewezen. In 1994 werden bij de start van het Grotestedenbeleid al wijken aangewezen met leefbaarheidsproblemen. En minder lang geleden waren en zijn er de 56 prioriteitswijken (minister Kamp) en de 40 krachtwijken van toenmalig minister Vogelaar.

Praktijkvoorbeelden

Er zijn verschillende voorbeelden van projecten ter verbetering van de leefbaarheid.

Eén bijzonder voorbeeld is het 'Skaeve huse'-project. Dit zijn wooncontainers meestal gevestigd aan de rand van de stad. In de 'Skaeve huse', Deens voor 'rare huizen', worden mensen gehuisvest die extreme overlast veroorzaken en daarom niet te handhaven zijn in de oude woonomgeving (KEI, 2010). Aangezien 'overlast' één van de 49 indicatoren is die deel uitmaakt van de Leefbaarometer, heeft dit een positieve invloed op de leefbaarheid op de buurt van herkomst.



Het 'Skaeve huse'-concept is een kopie van het succes in Denemarken. Het beoogt de leefbaarheid te verbeteren in de buurt van herkomst, maar wel te voorkomen dat de bewoners dakloos worden omdat ze uit huis worden gezet. Nederlandse experimenten met het concept zijn gedaan in Amsterdam, Arnhem, Tilburg, Kampen en Maastricht.

Belangrijke conclusies van het SEV, vanaf het begin betrokken bij experimenten met het concept, in de evaluatie zijn dat de 'Skaeve huse' geen belangrijke overlast veroorzaken en de bewoners ervan tevreden zijn over de woonsituatie (KEI, 2010).

De bewoners van zulke 'Skaeve huse' hebben over het algemeen veel psychische klachten en worden dan ook dagelijks bezocht door een sociale beheerder. Het heeft daarom ook duidelijke overeenkomsten met het aspect 'Wonen & zorg' uit paragraaf 3.2.

Stipo-definitie wonen & duurzaamheid

Duurzaamheid is een begrip wat sinds 1960 steeds meer is gaan leven, als gevolg van de toenemende discussie over milieu, energie en klimaatverandering en de rol die de mens hierin speelt.

Duurzame ontwikkeling werd in de loop der jaren een gevleugelde term, waardoor er bij ruimtelijke ontwikkelingen toenemende aandacht kwam voor onder meer langdurigheid en milieuvriendelijkheid van investeringen. Aan het einde van de jaren '90 komt Elkington met een definitie van duurzame ontwikkeling op basis van de drie P's: People, Planet en Profit.

Het gaat erom dat deze drie P's, in Nederlands: natuur, samenleving en economie, op een juiste manier worden gecombineerd (KEI, 2010).

'Duurzaamheid is medio jaren '90 sterk opgekomen in stedelijke ontwikkeling. Helaas is dat snel vernauwd tot 'duurzaam bouwen'. Voor Stipo is het altijd meer geweest dan 'duurzame materialen'. Duurzaamheid is juist ook de juiste ontwikkelingen op de juiste plek doen. En niet bij oplevering er al achter komen dat er zaken ontbreken of achterhaald zijn (Stipo, 2011)'.

Om volgens die definitie van duurzaamheid te werken 'zijn concepten belangrijk als flexibel bouwen (casco), aandacht voor de plinten in een gebouw, vooraf nadenken over beheer en exploitatie, ruimte tijdens het bouwen voor de wensen van de eindgebruikers, tijdelijk ruimtegebruik, woonlasten vraagstuk in relatie met energie, etcetera (Stipo, 2011)'.

Kenniscentrum voor stedelijke vernieuwing KEI citeert in een artikel over duurzame stedelijke vernieuwing de publicatie 'Duurzame stedenbouw (2005)': 'Duurzaamheid verwijst naar wat tijdens de lange duur van het menselijke bestaan op aarde vrijwel gelijk en herkenbaar blijft. Het Engelse begrip sustainability benadrukt de houdbaarheid en handhaafbaarheid door de tijd heen. Duurzaamheid betekent geen stilstand, maar impliceert wel dat verandering met zo min mogelijk verspilling gepaard gaat.

Het begrip heeft een morele, maar ook een pragmatische lading: we moeten de aarde (en de stad) netjes en bruikbaar achterlaten voor de volgende generaties. Bij alle dynamiek in de samenleving moet er dus op een elementair niveau continuïteit gewaarborgd zijn (KEI, 2010)'

In het voorgaande is energie al meerdere malen genoemd. Energie maakt onderdeel uit, of kan onderdeel uitmaken, van duurzaamheid. Omdat de velden duurzaamheid en energie dicht bij elkaar liggen en veel met elkaar te maken hebben worden deze in dit onderzoek samen genomen.

Het thema energie, al of niet als onderdeel van duurzaamheid, houdt veel partijen bezig. In 2007 schreef het KEI al over de stichting Natuur & Milieu die samen met de Nederlandse Woonbond bij het kabinet

'pleiten voor krachtige maatregelen om energiebesparing in de bestaande woningvoorraad te stimuleren' (KEI, 2007). Ook steeds meer gemeenten steken in op energiebesparing, net als woningcorporaties. Bij woningcorporaties zijn er verschillende manieren waar te nemen waarop ze zich met het onderwerp energie bezighouden. Enerzijds zijn er woningcorporaties die zich vooral richten op het energiezuinig maken van de woningen zelf, het duurzaam bouwen. Anderzijds zijn er ook woningcorporaties die daarin veel verder gaan en zodoende overeenkomsten vertonen met de 'energiecorporatie' uit het vorige hoofdstuk. Er zijn bijvoorbeeld woningcorporaties die zichzelf profileren of willen (gaan) profileren als dé woonlastenexpert. In sommige gevallen is de woningcorporatie zelfs al de energieleverancier aan de huurders, waarover meer in de hierop volgende hoofdstukken.

Praktijkvoorbeelden

Zoals genoemd in subparagraaf 3.3.1 zijn ook veel woningcorporaties bezig met de vraagstukken duurzaamheid en energie, of een combinatie van beide.

Woningstichting Patrimonium uit Veenendaal en woningcorporatie De Wieren uit Sneek zijn dat soort woningcorporaties en hebben een eigen energiebedrijf opgericht. Het gaat voor beide om specifieke nieuwbouwprojecten waarbij de energie (milieuvriendelijk) wordt opgewekt en geleverd door de woningcorporatie zelf. Het doel voor woningcorporatie De Wieren is tweeledig: 'Door zelf een energie-bv op te richten houden we volledige controle over de duurzaamheidsambities en kunnen we zorgen dat onze huurders er maximaal van profiteren (SenterNovem, 2010)'. Beide woningcorporaties zijn ook van plan te kijken naar mogelijkheden om meer projecten onder te brengen in de energie-bv.

Een ander interessant voorbeeld is het prijswinnende project Koningsvrouwen van Landlust. Het project bestaat uit 245 woningen in jaren '30-stijl, waarvan het oorspronkelijke karakter behouden is gebleven. Frans Horst, projectmanager van het project van woningcorporatie Eigen Haard heeft in 2009 De Groene Speld gewonnen. Dit is een prijs van de gemeente Amsterdam om klimaatneutraal bouwen te stimuleren, in het kader van de ambitie om in 2015 alle nieuwbouw klimaatneutraal te realiseren. Daarnaast heeft dit project de 'Energietransitietrofee' van Eneco gewonnen. Die prijs draait vooral om de overgang van fossiele brandstoffen naar duurzame alternatieven. In dit project zijn die duurzame alternatieven bijvoorbeeld warmte/koudeopslag in de bodem en een CO₂-neutrale houtpelletverbranding. De CO₂-vermindering die De Koningsvrouwen van Landlust haalt is daarmee 49 procent, wat behalve een goed effect heeft op het milieu, ook een positief effect heeft op de energierekening van de huurders (Eigen Haard, 2010).

Tijdens de renovatie van de Koningsvrouwen van Landlust stonden vijf pijlers centraal, die in overeenstemming zijn met de brede Stipo-definitie van duurzaamheid:

- Betrokken bewoners
- Duurzame energievoorziening
- Respect voor de monumentale status
- Goede kwaliteit sociale huurwoningen
- Vitale wijken

Bijlage 4 Typering woningcorporaties

Aan de hand van verschillende documenten wordt bekeken tot welk type of welke typen woningcorporaties behoren. Deze acht typen komen voort uit de interviewrapportage 'Woningcorporatie 2020' van Stipo. De recensies over de woningcorporaties uit de visitatierapporten zijn gebruikt als basis om te beoordelen onder welk ontwikkelingstype (of welke typen) een woningcorporatie valt. Volgens het principe van 'hoor en wederhoor' zijn vervolgens ook nog beschikbare ondernemingsplannen en jaarverslagen geraadpleegd, om een compleet beeld en juiste beoordeling te waarborgen. In dit achtergronddocument, te vinden in bijlage 4, zijn citaten met informatie over het type woningcorporatie opgenomen. Deze citaten zijn afkomstig uit de geraadpleegde documenten.

De volgorde van de woningcorporaties is dezelfde als in tabel 4.2, zodat ze gerangschikt staan naar grootte.

1.1 Ymere

'Een korte karakterschets

Ymere is het product van een aantal fusies. In 2004 fuseerde het Gemeentelijke Woningbedrijf Amsterdam (WBA) met WVA (Almere) tot Ymere. De fusie van januari 2008 verenigde Woonmaatschappij en "oud" Ymere. Daarmee ontstond de grootste woningcorporatie van Nederland met ruim 76.000 woningen in 15 gemeenten en een ontwikkelbedrijf dat jaarlijks circa 1.500 nieuwe huur- en koopwoningen produceert.

Er is daardoor meer focus in de ambities van Ymere ontstaan. Ymere is nu niet meer gericht op uitbreiding van het werkgebied en concentreert zich nu veel meer op de wijken waar ze verschil kan maken. Ymere maakt daarmee de omslag van een op (commerciële) projectontwikkeling gericht bedrijf naar een corporatie die zich toelegt op wijkontwikkeling in de brede zin van het woord. Dit is voor de toekomst van Ymere een belangrijke en, gelet op de kenmerken van het werkgebied, ook een toe te juichen keuze die inmiddels duidelijk verankerd is in de organisatiecultuur en die bij de belanghouders ook waardering ontmoet (KWH, 2011).

'Wij kiezen voor een hybride organisatie met een brede taakopvatting, die werkzaam is op regionaal niveau.

In 2015 willen wij bekendstaan om kwaliteit en dienstverlening, onze innovatieve (wijk)aanpak en onze concept- en gebiedsontwikkeling. In onze aanpak staan samenwerken en bedrijfsmatig werken centraal. De ambities beschreven in deze ondernemingsstrategie vormen het kader voor de jaarplannen van onze organisatie. Bewonersorganisaties en andere belanghouders bieden wij de ruimte om onze beleidskeuzes te beïnvloeden en te volgen (Ymere, 2011).

Kern/krimp corporatie	X
Netwerk corporatie	V
Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	V
Sociale corporatie	V



1.2 Stichting DeltaWonen

'DeltaWonen is actief in Zwolle, Kampen en Oldebroek: twee steden en een landelijke gemeente. In het werkgebied van deltaWonen wonen ongeveer 200.000 mensen. Van deze 200.000 mensen wonen er circa 40.000 in de ongeveer 15.000 woningen van de corporatie.

DeltaWonen is een corporatie in transitie. In korte tijd zijn zowel het bestuur als ook het management team geheel vervangen, en de RvC vrijwel geheel. Deze veranderingen hebben geleid tot grote wijzigingen in beleid en cultuur (KWH, 2010)'.

'Deze radicale breuken met het verleden maken het niet gemakkelijk om bij de visitatie terug te kijken over een periode van vier jaar. Resultaten van het "oude" beleid bepalen nog voor een belangrijk deel het beeld, en het "nieuwe" beleid is nog slechts ten dele vastgelegd, laat staan geïmplementeerd. Illustratief is Durf en Duurzaamheid. Hierin wordt duidelijk nieuw beleid op het gebied van duurzaamheid beschreven, en in de organisatie is dit ook breed verspreid en in de top verankerd, maar de doorvertaling naar de praktijk is nog onduidelijk en de financiële mogelijkheden zijn nog onvoldoende uitgezocht zodat de feitelijke betekenis pas in de komende tijd zal uitkristalliseren (KWH, 2010)'.

'De sociale kant van het beleid wordt niet sterk geacht. DeltaWonen wordt door sommigen ervaren als een nogal formele organisatie die haar besluiten alleen of voornamelijk baseert op financiële criteria. Hiervoor bestaat overigens gezien de ervaringen uit het verleden in ruime mate begrip, maar dit begrip heeft een beperkte houdbaarheid (KWH, 2010)'.

'DeltaWonen wil een zichzelf in stand houdend fonds zijn. Daarom kiest men voor het creëren van waarde en het realiseren van zowel financieel als maatschappelijk rendement. In het ondernemingsplan (p.2) wordt de missie van deltaWonen als volgt gedefinieerd:

Als maatschappelijk verantwoorde onderneming biedt deltaWonen nu en in de toekomst woon- en leefkwaliteit, in het bijzonder voor mensen die dat niet zelf kunnen realiseren. DeltaWonen durft daarbij onbevangen en verrassende keuzes te maken (KWH, 2010)'.

Kern/krimp corporatie	✓
Netwerk corporatie	✗
Co-creatie corporatie	✗
Energie corporatie	✗
Waarde corporatie	✗
Sociale corporatie	✗

1.3 Domijn

'Het beeld dat de visitatiecommissie zich heeft gevormd is echter heel helder: Domijn is een corporatie die de sociale kant van het wonen centraal stelt, niet alleen in beleidsdocumenten maar ook in het investeringsbeleid en in het dagelijks handelen. Dit uit zich in een zeer hoog percentage goedkope huurwoningen, in consequente aandacht bij nieuwbouw en renovatie voor de bewoonbaarheid van woningen voor ouderen en gehandicapten, in het streven om het aantal huisuitzettingen te verminderen en bovenal door het bieden van huisvesting aan bijzondere groepen zoals dak- en thuislozen. Deze taakopvatting lijkt over de jaren constant te blijven, en er zijn ook geen signalen dat hier in de overzienbare toekomst verandering in zal optreden. Het is dan ook geen toeval dat hierover door de

belanghouders met -soms grote- waardering wordt gesproken. Zij weten zich welkom in gevallen zij ter zake doende projecten ontwikkelen (KWH, 2010)'.

'Belanghouders kunnen veel beter bij de beleidsvorming worden betrokken. Nu spelen zij –op de huurderskoepel na- alleen een rol bij de verschillende projecten, en worden zij niet systematisch betrokken bij de beleidsvorming (KWH, 2010)'.

'Domijn heeft toelating voor alle gemeenten in Twente, maar heeft er nadrukkelijk gekozen voor drie kerngemeenten te weten Losser, Haaksbergen en Enschede. Ze profileert zich nadrukkelijk als een vastgoedorganisatie met maatschappelijke taken. Domijn is op 19 juli 2007 ontstaan uit een fusie tussen drie corporaties: Domijn (ook wel oud Domijn genoemd) uit Enschede, Woningstichting Lucht en Licht uit Haaksbergen en Woningstichting SWL uit Losser (Domijn, 2010)'.

'Domijn bezit veel vastgoed dat door zorgorganisaties wordt gehuurd voor de huisvesting van hun cliënten. Het gaat daarbij om organisaties die zich richten op de zorg en huisvesting van ouderen, mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking, verslaafden en ex-verslaafden, de opvang en huisvesting van dak- en thuislozen, begeleid wonen enz. Er is sprake van nauwe samenwerking met deze organisaties. In veel gevallen is er sprake van een samenwerkingsovereenkomst of een convenant (Domijn, 2010)'.

Kern/krimp corporatie	X
Netwerk corporatie	X
Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	V
Sociale corporatie	V

1.4 Wonen Zuid

'Wonen Zuid is een corporatie die onlangs haar 100-jarige bestaan heeft gevierd. De corporatie is actief in een groot geografisch gebied verdeeld over drie regio's (Regio Midden Limburg, Regio Parkstad Limburg en de Regio Nuth Valkenburg). In de periode rond 2000 heeft de organisatie een explosieve groei doorgemaakt en is de huidige corporatie ontstaan, bestaande uit inmiddels ruim 14.200 woningen. In 2006 heeft Wonen Zuid een zware periode gekend toen door het CFV de B-status werd toegekend en de WSW borging in gevaar kwam. Wonen Zuid heeft toen orde op zaken gesteld en een financiële sanering doorgevoerd en is teruggegaan naar haar kerntaken. Deze fasering is te beschrijven als een transformatie van een groeistrategie naar een consolidatiestrategie. Anno 2010 is Wonen Zuid financieel gezond (KWH, 2010)'.

'De corporatie is zeker van goede wil en heeft het hart op de juiste plaats maar wordt door belanghouders als te volgend, te weinig slagvaardig en te weinig innovatief beoordeeld. Wonen Zuid wordt vooral getypeerd als een beherende verhuurder, die teveel vanuit zichzelf en haar eigen posities redeneert. Dit heeft deels te maken met het grote geografische gebied waarin ze opereert en haar financieel gezonde, maar zeker niet ruime financiële positie (KWH, 2010)'.

'De visitatiecommissie beoordeelt Wonen Zuid als een gedreven corporatie die na een financieel zware periode in opbouw is. De corporatie gaat nu een nieuwe fase in waarbij andere competenties nodig zijn. Dit heeft invloed op de stijl van leidinggeven en aansturing. Thans is Wonen Zuid bezig met het opstellen van haar beleidsplan 2011-2014 (KWH, 2010)'.

‘Wat betreft bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en duurzaamheid heeft Wonen Zuid geen expliciete eigen visie hebben, waarop zij beleid voert (KWH, 2010)’.

‘Primaire doelgroep

We richten ons op het huisvesten van de groep die voor goed wonen afhankelijk is van Wonen Zuid, de zogenoemde primaire doelgroep (o.a. mensen met een laag inkomen, gehandicapten en statushouders). Dat wil niet zeggen dat we geen woningen in het middel(dure) huursegment verhuren of koopwoningen bouwen. Voorwaarde hiervoor is wel dat ze een bijdrage leveren aan onze activiteiten voor de primaire doelgroep.

Verhuren en beheren

Verhuren en beheren van woningen is de kernactiviteit van Wonen Zuid (Wonen Zuid, 2006)’.

Kern/krimp corporatie	✓
Netwerk corporatie	✗
Co-creatie corporatie	✗
Energie corporatie	✗
Waarde corporatie	✗
Sociale corporatie	✗

1.5 ZO Wonen

‘ZO Wonen is een corporatie, ontstaan in 2005 door de fusie van de corporaties: Stichting WVS, Woonprofiel en Wonen Schinnen-Onderbanken. ZO Wonen is hoofdzakelijk actief in de regio Westelijke Mijnstreek (gemeenten Sittard-Geleen en Beek) maar bezit en verhuurt ook woningen in de regio’s Midden-Limburg (gemeente Echt-Susteren) en Parkstad Limburg (gemeenten Onderbanken en Brunssum) (KWH, 2010)’.

‘Intern heeft ZO Wonen een turbulente tijd achter de rug. Met de benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder moet nu een periode van (interne) rust aanbreken waar intensief gewerkt kan worden aan (een verdere) professionalisering van de organisatie. De commissie is gevraagd zich een oordeel te vormen over de prestaties van ZO Wonen die zich vooral afspeelden in deze turbulente periode met veel bestuurlijke wisselingen (KWH, 2010)’.

‘De beleidsopgave van woningcorporaties is veranderd. De oorspronkelijke rol om te voorzien in huisvesting voor de sociaal-economische zwakkeren in de samenleving heeft zich wezenlijk verbreed. Met name van de grote(re) corporaties mag verwacht worden dat deze hier actief het voortouw in nemen. Door haar interne perikelen is ZO Wonen er niet aan toe gekomen om een dergelijke leidersrol in de regio, maar ook als vertegenwoordiger van de regio, vorm te geven. De visitatiecommissie ziet dit als een belangrijke omissie (KWH, 2010)’.

‘Tot voor kort werden er nog vraagtekens geplaatst bij krimp. Inmiddels is duidelijk dat de bevolking in de Westelijke Mijnstreek afneemt. Als gevolg van de gezinsverdunding blijft het aantal huishoudens tot 2025 nog ongeveer gelijk. Na 2025 krijgt de regio te maken met een behoorlijke afname van het aantal huishoudens. Dat betekent dat naast een afnemend draagvlak voor voorzieningen de regio ook te maken krijgt met een afnemende vraag aan woonruimte (KWH, 2010)’.

‘Eind 2009 is de eerste aanzet voor de strategische koers voor de komende jaren uitgestippeld. De focus ligt daarin vooral op onze kerntaken. Primair willen we zorgen voor voldoende goede betaalbare woningen voor de kwetsbare groepen (onder meer lagere inkomens).

ZO Wonen ziet zichzelf als sociale huisvester in brede zin. Onze kerntaak is maatschappelijk ondernemen op het snijvlak van wonen, zorg en welzijn. En dat gaat verder dan een ‘dak boven je hoofd’. Het gaat om kwaliteit van wonen en leven. Dat is een ambitie en een uitdaging, zeker als we deze afzetten tegen de gewijzigde en nog steeds wijzigende financiële kaders. We zijn daarbij gericht op samenwerking met onze bewoners en partners op lokaal en regionaal niveau (ZO Wonen, 2010)’.

Kern/krimp corporatie	✓
Netwerk corporatie	✗
Co-creatie corporatie	✗
Energie corporatie	✗
Waarde corporatie	✗
Sociale corporatie	✗

1.6 Stichting Woonconcept

‘Woonconcept levert op de meeste prestatievelden goede maatschappelijke prestaties. Het is een actieve, innovatieve en ondernemende organisatie. In het bijzonder de prestaties op het gebied van leefbaarheid, stedelijke vernieuwing en maatschappelijk vastgoed zijn opvallend. De prestaties op het vlak van nieuwe betaalbare huurwoningen blijven echter achter.

De corporatie heeft bijzonder goede antennes voor maatschappelijke opgaven in én buiten haar werkgebied en wil daar ook een bijdrage aan leveren, zelfs als dat soms op gespannen voet staat met regelgeving (KWH, 2010)’.

‘Woonconcept is een maatschappelijk ondernemer met lef, visie en een brede taakopvatting. Die combinatie leidt tot een organisatie met hoge ambities, veel ideeën en initiatieven. De organisatie kan dat soms moeilijk bijbenen, waardoor de paradoxale situatie ontstaat dat de corporatie respectabele prestaties levert die toch achterblijven bij de geformuleerde doelen. Woonconcept wekt daardoor in haar maatschappelijk omgeving soms verwachtingen die zij niet altijd kan waarmaken (KWH, 2010)’.

‘Woonconcept gaat risico’s niet uit de weg en is in staat om geld te verdienen met commerciële projecten in de koopsector en in dure huur projecten, terwijl veel corporaties op dergelijke projecten in deze moeilijke marktomstandigheden verlies lijden. Woonconcept heeft een goede vermogenspositie en gebruikt de kasstromen uit dit vermogen in voldoende mate voor het aanpakken van maatschappelijke opgaven (KWH, 2010)’.

‘De wijze waarop Woonconcept dit communiceert met haar maatschappelijke omgeving is niet altijd even duidelijk. Belanghouders signaleren dat Woonconcept aangeeft dat haar financiële mogelijkheden beperkt zijn en zij merken dat in projecten minder makkelijk met Woonconcept zaken gedaan kunnen worden (KWH, 2010)’.



‘De missie van Woonconcept was, is en blijft het verschaffen van veilige en betaalbare huisvesting voor diegenen die daar niet zelf in kunnen voorzien en we nemen onze verantwoordelijkheid voor het bevorderen van de leefbaarheid in ons werkgebied vanuit een oprechte en sociale betrokkenheid.

We werken hier nu al met een aantal zorgpartners zeer intensief en in sommige gevallen ook exclusief samen en de komende jaren neemt dit alleen maar toe.

De ambitie van Woonconcept is om “daadwerkelijk iets te betekenen voor en invloed te hebben op de samenleving”. Deze ambitie komt voort uit een zeer sterke betrokkenheid bij de gemeenschap. Dit is een belangrijke waarde en drijfveer binnen Woonconcept.

Woonconcept wil haar huidige nieuwbouwproductie graag verhogen. Door een actieve houding aan te nemen bij het verwerven van bouwgrond en gemeenten aan te spreken op het noodzakelijke partnership kan Woonconcept haar beschikbare middelen inzetten in kwalitatieve nieuwbouw.

Naast woningen gaat Woonconcept in versterkte mate maatschappelijk vastgoed bouwen en beheren. Dit vastgoed met de bijhorende diensten zorgen ervoor dat de leefomgeving positief wordt beïnvloed en het vergroot daarmee de aantrekkelijkheid van woonomgevingen sterk. Juist in het maatschappelijke vastgoed liggen momenteel grote vernieuwingsopgaven (Stichting Woonconcept, 2011)’.

Kern/krimp corporatie	X
Netwerk corporatie	V
Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	V
Sociale corporatie	V

1.7 GoedeStede

‘GoedeStede is met haar 7.200 woningen in Almere Haven, Almere Buiten en Almere Stad een echte Almeerse corporatie. De corporatie werkt gedreven en met bezieling aan het woonplezier van haar klanten en de volkshuisvestelijke kwaliteit van Almere. Hierbij kijkt GoedeStede verder dan enkel de woning. Ook op het gebied van maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid levert de corporatie diverse inspanningen. GoedeStede krijgt diverse complimenten voor haar inzet voor de herstructurering in Stedenwijk-Noord. De corporatie werkt zeer bedrijfsmatig, is zakelijk maar tegelijkertijd ook missiegedreven; men wil meer zijn dan een verhuurder (KWH, 2011)’.

‘GoedeStede is een netwerkorganisatie en heeft veel contacten in Almere’.

‘Scherp aan de wind is een van de strategische thema’s voor de komende jaren. Investerings doet GoedeStede in onderhoud en renovatie van woningen, nieuwbouw en maatschappelijk vastgoed.

GoedeStede is altijd bereid om te praten over en te participeren in maatschappelijke projecten, maar wel vanuit een principe van wederkerigheid en binnen vastgestelde financiële kaders (KWH, 2011)’.

‘De missie: GoedeStede is een ontwikkelende, klantgerichte, maatschappelijke ondernemer in wonen, die met hart en ziel als netwerkorganisatie werkt met haar vastgoed aan het woonplezier van een grote verscheidenheid aan klanten, met specifieke aandacht voor kwetsbare groepen.

Om deze missie invulling te geven zoekt GoedeStede (met partners) naar inventieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen en leefbaarheid, die spelen op wijk en stedelijk niveau. Gericht op het vergroten van het woonplezier voor haar klanten. GoedeStede ontwikkelt daarbij in



samenwerking met andere dienstverleners een samenhangend pakket van wonen, welzijn- en zorgdiensten. GoedeStede neemt haar verantwoordelijkheid door de wijken zodanig te ontwikkelen en te beheren dat klanten zich thuis voelen (KWH, 2011)'.

In de Toekomstvisie 2009-2019 formuleert GoedeStede de volgende missie: 'GoedeStede bevordert het woonplezier van haar klanten'

'De missie hebben we vertaald naar drie onderdelen die de pijlers van ons beleid vormen: Woonplezier, Werkplezier en Scherp aan de wind. Aan deze pijlers hebben we negen ambities verbonden, die laten zien welke verwachtingen onze huurders en belanghouders van ons mogen hebben (GoedeStede, 2010)'.

'Woonplezier

GoedeStede zet zich in voor het woonplezier van haar huidige en toekomstige klanten door te investeren in het in stand houden van de Almeerse wijken. We stellen ons actief op bij zaken waarop we rechtstreeks invloed hebben. We stimuleren en realiseren initiatieven die de kracht van wijken versterken. Ook bouwen we nieuwe woningen en andere gebouwen die bijdragen aan meer woonplezier (GoedeStede, 2010)'.

'Scherp aan de wind

GoedeStede biedt betaalbare huur- en koopwoningen aan. Randvoorwaarde is dat we als bedrijf gezond zijn en blijven. Ons woningaanbod moet maatschappelijk en/of financieel rendement opleveren en direct bijdragen aan het woonplezier in wijken (GoedeStede, 2010)'.

'Wij geloven

- in de kracht van onze lokale verankering;
- dat onze woningvoorraad in Almere als groeistad, bij voorkeur niet moet krimpen;
- dat onze medewerkers weten wat er in de wijken leeft en als spin in het web kunnen functioneren;
- dat wij een goede netwerkpartner zijn;
- dat wij een partij zijn voor de realisatie van maatschappelijk onroerend goed als wij ook een substantieel aantal woningen ontwikkelen en beheren;
- dat belanghouders ons een goede, kritische spiegel kunnen voorhouden;
- dat wij niet zonder een goede bewonersvertegenwoordiging kunnen die de belangen van bewoners voor het voetlicht brengt;

Kern/krimp corporatie	X
Netwerk corporatie	V
Co-creatie corporatie	V
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	V
Sociale corporatie	X

1.8 GenO (Stichting Woningcorporaties Het Gooi & Omstreken)

'Stichting Woningcorporaties Het Gooi en Omstreken (GenO) is actief in de regio's het Gooi, de Vechtstreek en Eemland. In de gemeenten Hilversum, Blaricum, Bussum, Wijdmeren, Bunschoten en Baarn met 7.100 woningen biedt de corporatie huisvesting aan bijna 19.000 personen. Ook verhuurt zijn in

deze regio bijna 600 eenheden zoals garages, kinderdagverblijven, wijkcentra, zorgvastgoed en bedrijfsruimten.

GenO omschrijft zich als een echte volkshuisvester zonder poespas en met een bescheiden, pragmatische instelling; "gewoon goed wonen" is haar motto. Haar kernwaarden zijn: gewoon volkshuisvester, denkend in mogelijkheden en luisterend. GenO heeft kantoren in Hilversum en Bunschoten (KWH, 2010).

'GenO werkt gericht aan resultaat. Dat resultaat is vooral het bouwen en onderhouden van woningen voor de primaire doelgroep en voor bijzondere doelgroepen (KWH, 2010)'.

'Omdat haar bezit verspreid is over 6 gemeenten en het per gemeente – behalve gemeente Hilversum maar daar zijn de collega-corporaties weer veel groter - om doorgaans beperkte aantallen gaat, is zij niet continu in beeld. Het accent ligt om die reden op projecten (KWH, 2010)'.

'GenO legt haar ambities primair in het vastgoed. Dat doet ze wel doordacht en met grote kennis van zaken. Steeds is het belang en de behoefte van de primaire doelgroep het uitgangspunt: voldoende, betaalbare, goede woningen. Daarbij vergeet ze bijzondere doelgroepen niet. Ook krijgt stedelijke vernieuwing aandacht, waar zich een kans voordoet, als afgeleide van een nieuwbouw- of herontwikkelingsproject. De vernieuwing zit ook dan vooral in het vastgoed of daarvan afgeleid in de directe omgeving (KWH, 2010)'.

'Al vroeg heeft GenO ingezien dat een goede woonlastenbeheersing begint bij goed geïsoleerde woningen en juiste installaties. Daarvoor heeft zij een fors bedrag gereserveerd en inmiddels wordt planmatig in jaartranches uitvoering gegeven aan het energiezuiniger maken van het bezit (KWH, 2010,)'.

'Omdat er op het gebied van leefbaarheid geen grote problemen worden opgemerkt, is ook de mate waarin GenO betrokken is bij leefbaarheidsoplossingen bescheiden. Daar waar het wel een probleem is, doet GenO naar tevredenheid van andere belanghouders mee (KWH, 2010)'.

'Ook mensen met een bescheiden inkomen of in een kwetsbare positie willen wonen in het Gooi, de Vechtstreek en Eemland. Vooral voor hen leveren wij goede en betaalbare huisvesting in een prettige buurt. Als moderne volkshuisvester wil Het Gooi en Omstreken daarbij een betrouwbare en betrokken partner voor haar klanten zijn (Stichting Woningcorporaties Het Gooi en Omstreken, 2010)'.

'Onze doelstelling is dat ook in de toekomst tenminste 95% van onze woningen in de sociale sector blijft (Stichting Woningcorporaties Het Gooi en Omstreken, 2010)'.

Kern/krimp corporatie	✓
Netwerk corporatie	✗
Co-creatie corporatie	✗
Energie corporatie	✗
Waarde corporatie	✗
Sociale corporatie	✗

1.9 woCom

'WoCom is per 1 januari 2002 ontstaan uit een fusie van de Regionale Woningstichting Meulenstat te Someren en Woonmaatschappij Helmond-West te Helmond. WoCom bezit ruim 6.900 verhuureenheden in de gemeenten Asten, Cranendonck, Heeze-Leende, Helmond en Someren. Bij woCom werken ruim 90 mensen verdeeld over twee vestigingen in Helmond en Someren en het hoofdkantoor, gevestigd in Someren.



WoCom typeert zichzelf als een moderne, zelfstandige, klantgerichte woningcorporatie die een brede en gevarieerde keuze in woningaanbod en woondiensten biedt aan huurders, kopers en woningzoekenden. WoCom is ambitieus, investeert in leefbaarheid (stad en kleine kernen) en in maatschappelijk vastgoed en houdt zich actief bezig met vastgoedontwikkeling op het gebied van wonen en maatschappelijk vastgoed (KWH, 2010)'.

'Het kan verkeren. Nog maar enkele jaren geleden stond woCom hoog op de ranglijstjes met vermogende woningcorporaties. De omgeving vroeg om een actieve aanwending van dat vermogen om investeringen en die kwamen er ook. Betrekkelijk snel daarna echter, zorgde het opdrogen van de kasgeldstromen voor financieringsproblemen en de noodzaak tot herbezinning op de projecten. Tegelijk belandde ook woCom zelf in roeriger tijden, met organisatiewijzigingen en personele wisselingen, waaronder het vertrek van beide bestuurders (één in 2009 en de andere in 2010. De laatste is in een andere functie nog bij woCom werkzaam).

De visitatiecommissie heeft met waardering kunnen constateren dat woCom zich in deze lastige omstandigheden staande heeft weten te houden. De winkel bleef open en het vigerende ondernemingsplan Thuis op de woningmarkt bleef leidraad voor de koers en de activiteiten van woCom. De medewerkers van woCom verdienen daarvoor een pluim (KWH, 2010)'.

'Van groter gewicht in de kritische houding van veel belanghouders is het gevoel dat woCom gedurende enkele jaren de luiken heeft dicht gedaan. De organisatie stond bekend als actief en ondernemend, en dat beeld is in betrekkelijk korte tijd gekanteld. Afwachtend, niet thuis en vertragend in plaats van versnellend: het zijn voorbeelden van kwalificaties die de commissie vernam. Ze worden wellicht het beste samengevat in de twijfel die een aantal belanghouders bekoop: kunnen ze niet meer of willen ze niet meer? (KWH, 2010)'.

'De visitatiecommissie heeft woCom leren kennen als een woningcorporatie die zich in de afgelopen periode heeft ontwikkeld als aanbieder van vastgoed ten dienste van de leefbaarheid van buurten en wijken en de huisvesting van mensen met een zorgvraag. Projecten op het raakvlak van wonen en zorg, de verdere uitwerking van het concept van woonservicezones en de realisatie van maatschappelijk vastgoed in diverse varianten zijn daar voorbeelden van. Op dit punt heeft woCom de ambities van haar ondernemingsplan zeker waargemaakt.

In de periode waarop deze visitatie betrekking heeft, is woCom erin geslaagd invulling te geven aan de door haar geambieerde ontwikkeling van bouwer en verhuurder naar maatschappelijk ondernemer op het gebied van wonen, zorg en welzijn in leefbare wijken. Dat is een knappe prestatie (KWH, 2010)'.

'Kritischer zijn de commentaren als het gaat om de wijze waarop belanghouders bij het beleidsproces van woCom worden betrokken... Op het punt van de aanpak wordt woCom herhaaldelijk getypeerd als een organisatie die haar daadkracht de afgelopen jaren heeft verloren, die haar ambities terugschroeft en aarzelt waar zij eerder doorpakte. Deze kritische kanttekeningen zien we ook terug in het lagere rapportcijfer voor de bouwprestaties (KWH, 2010)'.

'Vastgoedontwikkeling is één van de hulpmiddelen om wijken gezonder en leefbaarder te maken. Vastgoedontwikkeling is geen doel op zich, maar dient altijd de brede maatschappelijke ambitie op het gebied van wonen en leven in een wijk. Het realiseren van maatschappelijk vastgoed doen we alleen als het ten dienste staat van de benodigde ontwikkeling in de wijk of kern en als het een positief effect heeft op de waardeontwikkeling van ons eigen woningbezit (woCom, 2011)'.

Kern/krimp corporatie	X
Netwerk corporatie	X
Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	V
Sociale corporatie	V

1.10 WOONopMAAT

‘WOONopMAAT is een actieve corporatie die haar zaken goed voor elkaar heeft. Ze is zeer ondernemend en levert op een volgens sommigen zelfs indrukwekkende manier prestaties die door belanghouders worden gewaardeerd. De corporatie heeft een sterke bedrijfsmatige oriëntatie wat is terug te zien in de wijze waarop zij haar organisatie heeft georganiseerd en de zakelijke manier waarop zij projecten voorbereidt en realiseert. WOONopMAAT functioneert als een goedgeoliede machine waarin weinig aan het toeval wordt overgelaten (KWH, 2010)’.

‘De gemeenten Heemskerk en Beverwijk hebben met WOONopMAAT een sterke partner die de volkshuisvesting naar een hoger niveau kan tillen. WOONopMAAT is primair vastgoedgeoriënteerd en heeft sterke prestaties geleverd op het gebied van herstructurering en het realiseren van zorgvastgoed. De manier waarop ze dit oppakt is een voorbeeld in de sector. Een kritiekpunt is volgens sommigen is dat WOONopMAAT leefbaarheid teveel vanuit de fysieke invalshoek insteekt en meer aandacht zou moeten hebben voor de sociaal-culturele kant (KWH, 2010)’.

‘WOONopMAAT heeft zowel in 2003 als in 2009 een helder beleidsplan opgesteld dat past bij het werkgebied. Op het gebied van bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en energie en duurzaamheid zou de corporatie scherper een eigen visie kunnen formuleren en dit doorvertalen in doelen en doelstellingen (KWH, 2010)’.

‘Met deze nadrukkelijke focus op haar kerntaken en de keuze voor lokale verankering neemt WOONopMAAT duidelijk stelling in de maatschappelijke discussie over de positie van woningcorporaties (WOONopMAAT, 2011)’.

‘WOONopMAAT streeft naar optimale keuzevrijheid, een breed aanbod aan producten en diensten tegen marktconforme prijzen en een hoogwaardige dienstverlening voor al haar klanten.

In het vastgestelde beleidsplan 2009 – 2014 staan de volgende beleidsuitgangspunten van WOONopMAAT centraal:

1. biedt voor iedereen zo veel mogelijk keuze
2. weet wat er speelt in de wijk
3. is betaalbaar en vertrouwd
4. zorgt voor prettig wonen in gevarieerde wijken.

Wij laten ons niet gek maken door het politieke debat. Wij blijven kiezen voor onze maatschappelijke kerntaken in de IJmond en onze doelstellingen uit het beleidsplan 2009-2013 (WOONopMAAT, 2010)’.

Kern/krimp corporatie	V
-----------------------	---



Netwerk corporatie	X
Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	X
Sociale corporatie	X

1.11 SallandWonen

‘SallandWonen, Buiten Gewoon Thuis is als middelgrote corporatie werkzaam in 15 kernen in de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte. SallandWonen is een corporatie in ontwikkeling die is ontstaan op 1 januari 2008 uit een fusie tussen BWS Raalte en Het Saalien, wonen en bouwen (KWH, 2011)’.

‘SallandWonen heeft in deze ook een brede taakopvatting: het centrumplan van Olst-Wijhe, de bouw en exploitatie van kulturhuizen in beide gemeenten waar SallandWonen werkzaam is, het volkshuisvestelijk herbestemmen van een voormalig belastingkantoor en een gemeentehuis, het herbestemmen van boerderijen naar woningen voor starters, het kopen en exploiteren van een sportvoorziening, het investeren in regionale infocentra. . . . zie hier een kleine greep uit de bijzondere investeringen die SallandWonen deed en doet, naast het voldoen aan de behoefte aan gewoonweg woningen voor alle doelgroepen met extra aandacht voor exploitatie met regionale zorgaanbieders (KWH, 2011)’.

‘De visitatiecommissie ervaart SallandWonen als een projectgerichte, bijna projectgestuurde organisatie, gelet op hetgeen zij verrichtte. Dit zijn resultaten uit het verleden, toen de financiële grenzen ruimer waren dan anno 2009 en 2010.

SallandWonen heeft momenteel last van een imago-ommekeer: van álles kan naar terughoudend opereren. Althans, voor zover het projectontwikkeling betreft. De bediening en huisvesting van de primaire doelgroepen gaat gewoon door en steeds beter.

De ‘eerst tekenen, dan rekenen’-aanpak die SallandWonen uit haar betere financiële tijden kent, zal definitief tot het verleden behoren door dat credo om te draaien: eerst rekenen, dan pas tekenen (KWH, 2011)’.

Eén van de hoofdconclusies uit het visitatierapport luidt: ‘SallandWonen heeft veel ondernomen. De lijst van gerealiseerd maatschappelijk vastgoed is indrukwekkend en kan gerekend worden tot een van de ‘best practices’ van Nederland. Ook op het terrein van leefbaarheid levert SallandWonen bijzondere prestaties (KWH, 2011)’.

‘SallandWonen ziet zichzelf als een plattelandscorporatie, die zorgt voor een goed woonmilieu. Dit woonmilieu dient naast leefbaar ook betekenisvol en kansrijk te zijn voor verschillende doelgroepen. Een goed woonmilieu betekent niet alleen wonen, maar ook dat er geleefd, gewerkt en geleerd wordt. Er is dus, behalve aan goede woningen, behoefte aan toegankelijke en adequate voorzieningen, aan hoogwaardige openbare ruimten, aan buurtgevoel en betekenis.

Daarnaast ziet SallandWonen zichzelf een belangrijke rol spelen in het bouwen, beheren en verhuren van woningen én in het ontwikkelen en exploiteren van gebieden. De rol van de corporatie is om maatschappelijk ondernemer te zijn in dit veld. Dat betekent dat er gestreefd wordt naar het maximaal haalbare van zowel de volkshuisvesting als het maatschappelijk ondernemerschap (Salland Wonen, 2010)’.

‘Ons bedrijfsmodel is gebaseerd op het denken en werken van buiten naar binnen. Om hier vorm en inhoud aan te geven is een participatiebeleid van essentieel belang. SallandWonen heeft gekozen voor

een situationeel participatiebeleid, wat inhoudt dat er afhankelijk van de behoeftes in de buurt een vorm van overleg wordt gekozen.

Kenmerkend voor dit beleid is dat wij actief de agenda gaan ophalen bij de huurders en wij initiatieven van bewoners gaan ondersteunen (Salland Wonen, 2010)'.

Kern/krimp corporatie	X
Netwerk corporatie	V
Co-creatie corporatie	V
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	V
Sociale corporatie	X

1.12 Oosterpoort

'Woningcorporatie Oosterpoort is werkzaam in de gemeenten Groesbeek, Heumen en Ubbergen. De corporatie bezit circa 5.000 woningen. Oosterpoort is in deze gemeenten als enige corporatie werkzaam en heeft daardoor een monopoliepositie op het gebied van volkshuisvesting.

De corporatie heeft een hoog ambitieniveau en wil veel onderwerpen voortvarend oppakken. De corporatie typeert zichzelf daarbij als een "early adopter".

Recentelijk heeft de corporatie een nieuw meerjaren beleidsplan geïntroduceerd, "Pand – Klant – Wijk" waarin de omslag van een bouwende en meer beherende corporatie naar "de maatschappelijke ondernemer" wordt aangekondigd. Dit voornemen is nog onvoldoende geconcretiseerd (KWH, 2010)'.

'De inspanningen op het gebied van leefbaarheid worden door alle belanghouders erg gewaardeerd. Meer duidelijkheid over doelstellingen en afspraken over wie doet wat op dit gebied zou met minder middelen meer opleveren.

Op het gebied van energiebesparende maatregelen en het realiseren en aanpassen van woningen voor een bijzondere doelgroep heeft de corporatie nog een achterstand. Dit vraagt de komende jaren om een extra inspanning (KWH, 2010)'.

'Op het gebied van duurzaamheid, energiebesparing en woningen voor bijzondere doelgroepen heeft de corporatie haar ambities uit het vorige beleidsplan nog onvoldoende gerealiseerd. Hier zal nog een inspanning moeten worden geleverd. Belanghouders maken zich hier enigszins zorgen over gezien de bijgestelde financiële mogelijkheden van Oosterpoort (KWH, 2010)'.

'Over het algemeen onderschrijven zij de omslag die Oosterpoort wil maken naar maatschappelijke ondernemer. Voor een groot deel van hen is echter nog onvoldoende helder wat dat in de praktijk zal betekenen. In het bijzonder op het gebied van leefbaarheid en wijkontwikkeling is er behoefte aan een heldere doelstelling en duidelijkheid over de taakverdeling. Zij menen dat hierdoor efficiënter en effectiever met middelen zou kunnen worden omgegaan (KWH, 2010)'.

'Met het ondernemingsplan 2009-2012 slaat Oosterpoort een nieuwe weg in. Een weg die zorgvuldig is gekozen en niet binnen vier jaar geplaveid is. Oosterpoort houdt een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar maakt daarin enkele andere keuzes. Langzaam gaat het accent van 'Bouwen, bouwen, bouwen' naar meer sociale aspecten van de buurt, de wijk en het dorp. Daarbij kunnen en willen

we niet alles zelf oppakken, maar zoeken we nadrukkelijk samenwerking met onze maatschappelijke partners (Oosterpoort, 2009)'.

Het ondernemingsplan zoals bovenstaand kenmerkt zich door een drang tot vernieuwing en verandering in de organisatie en van activiteiten die de corporatie uit moet voeren. Daarin gaat het vooral over ambities voor de komende periode. In het visitatierapport blijkt dat in elk geval over die periode de corporatie nog een redelijk in zichzelf gekeerd en teruggetrokken bestaan leidde.

Kern/krimp corporatie	✓
Netwerk corporatie	✗
Co-creatie corporatie	✗
Energie corporatie	✗
Waarde corporatie	✗
Sociale corporatie	✗

1.13 SLS Wonen

'Woningstichting SLS Wonen is een echte categorale volkshuisvester in Leiden. Het beschikbare portfolio wordt nagenoeg volledig aangewend voor de huisvesting van de doelgroep: studenten.

SLS Wonen heeft met veel elan de studentenhuysvesting op de politieke agenda geplaatst. Mede hierdoor is de noodzaak voor een structurele uitbreiding van de woningvoorraad voor studenten scherper in beeld gekomen en is het overleg met alle betrokken partijen hierover verbeterd (KWH, 2010)'.

'De waardering van de prestaties van SLS Wonen worden in gelijke mate door de belanghouders gegeven. Drie onderdelen zijn opvallend. Als eerste de grote maatschappelijke betrokkenheid van SLS, die bijzonder wordt gewaardeerd. SLS Wonen heeft zich niet alleen als studentenhuysvester maar ook als maatschappelijk ondernemer uitstekend geprofileerd.

Een ander onderwerp is de zorg voor de monumenten. Ook alom gewaardeerd. Een gevaar schuilt hier in een overwaardering van de taakstelling voor monumenten (KWH, 2010)'.

'De missie zoals verwoord in het jaarverslag 2008 luidt als volgt: *We zijn een corporatie voor een bijzondere doelgroep met specifieke woonwensen: studenten die in Leiden en omgeving huysvesting zoeken. We bieden kwalitatief goede woonruimte en een uitgebreid servicepakket voor een studentvriendelijke prijs. Wij hebben daarbij geen winstoogmerk. Voor studenten uit binnen- en buitenland en voor jongeren zijn we de grootste aanbieder van woonruimte in Leiden en omgeving. SLS Wonen zet zich, in samenspraak met onze doelgroep, op verschillende manieren in voor de bevordering van een goede woonomgeving en een goed woonklimaat* (KWH, 2010)'.

'SLS Wonen is een woningcorporatie zoals alle anderen – weliswaar met een specifieke doelgroep en bezit – maar even goed maatschappelijk aanspreekbaar. Dit brengen wij binnen de groep studenten tot uiting door sociale urgenties, aangepaste woonruimte voor gehandicapten, realisatie taakstelling statushouders, maar ook in samenwerking met maatschappelijke opvang en projecten voor verstandelijk gehandicapten.

Wij zetten ons in om de monumentale waarden van de binnenstad voor nu en in de toekomst te behouden omdat hiermee de woonkwaliteit en de identiteit van de stad worden versterkt. Ook willen wij het milieu zo

weinig mogelijk belasten en investeren in verschillende vormen van energiebesparing, duurzaam bouwen en (her)gebruik (SLS Wonen, 2011)'.

Kern/krimp corporatie	V
Netwerk corporatie	X
Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	X
Sociale corporatie	X

1.14 Viveste

'Door de aanwijzing van Houten als groeikern heeft het dorp een stormachtige groei meegemaakt. Dat gold ook voor de beide woningcorporaties (de rechtsvoorgangers van Viveste). Er ontstond een grote oriëntatie op "bouwen". De woningbouwproductie was het leidende thema. De fusie was ook mede ingegeven om de positie als de bouwende corporatie van Houten financieel en organisatorisch te behouden. Nu het einde van de groei in zicht komt, heeft bij Viveste vooral het afgelopen jaar een heroriëntatie op de eigen rol en positie plaatsgevonden. Het beleidsplan 2010-2015 geeft richting voor een gewijzigde koers. Meer accent op de bestaande woningvoorraad (KWH, 2010)'.

'Viveste is Houten. De lokale verankering is groot en zit tot in de haarvaten. Viveste is actief in allerlei netwerken en is vaak ook (mede)initiator van overlegstructuren. Belanghouders hebben grote waardering voor deze rol. De opstelling van Viveste is plezierig, professioneel en Viveste zegt niet graag "nee". Viveste is responsief. Het gevolg is dat verwachtingen hoog zijn en er grote druk ligt op het (tijdig) waarmaken van afspraken. Daar gaat het niet altijd goed (rol en positie bij maatschappelijk vastgoed) (KWH, 2010)'.

'Veel belanghouders gaven aan dat het verwachtingspatroon hoog is, maar dat er tegelijkertijd zorg is over de mate waarin dat waargemaakt kan worden. Beleidsterreinen waar dat genoemd werd zijn nieuwbouw, maatschappelijk vastgoed en wonen/zorg. Eén van de belanghouders formuleerde dit kernachtig in het volgende advies "Viveste bepaal zelf je prioriteiten en laat je oren niet alleen hangen naar wat anderen allemaal willen/verwachten"(KWH, 2010)'.

'Als woningcorporatie beweegt Viveste zich actief in het maatschappelijke en bestuurlijke krachtenveld van de gemeente Houten en de regio. Een krachtenveld dat vele dimensies en bewegingen kent. Letterlijk het meest dicht bij huis staan onze klanten: huurders, woningzoekenden, bijzondere doelgroepen, kopers van onze woningen.

Aandacht voor hun huisvesting en woonplezier blijft onze kerntaak (Viveste, 2010)'.

'We nemen bij voorkeur de rol op ons van verbindende factor. We concentreren ons daarbij op de *hardware*. Verlenen van zorg en welzijn blijft taak van onze partners, waarbij wij wel – als antenne – een signalerende en stimulerende rol vervullen. Bij leefbaarheid en woonomgeving stimuleren we de participatie van huurders en buurtbewoners (Viveste, 2010)'.

Kern/krimp corporatie	V
Netwerk corporatie	X



Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	X
Sociale corporatie	X

1.15 SSW

‘SSW is werkzaam in de gemeente De Bilt. Wij hebben een regionale toelating maar die is vooral gebaseerd op de mogelijkheid om via matching van taken en middelen collega-corporaties in andere gemeenten te ondersteunen, zoals Casa Confetti van SSH-Utrecht.

De gemeente De Bilt bestaat uit zes kernen: Bilthoven, De Bilt, Groenekan, Hollandsche Rading, Maartensdijk en Westbroek. Er wonen ruim 42.000 mensen in De Bilt en wij beheren en verhuren daar zo’n 5.000 woningen (SSW, 2010)’.

‘Ad van Zijl, directeur-bestuurder van SSW, vond vijf jaar geleden nieuwe inspiratie voor zijn taak tijdens een studiereis naar Birmingham. Daar ontdekte hij de waarde van een woningcorporatie als organisatie die zich, naast de huisvesting van haar doelgroepen, ook actief richt op het welzijn. De in Birmingham gebruikte slogan *In business voor community* werd door Van Zijl in 2007 vertaald in “Actief voor de samenleving” en verder uitgewerkt in zijn Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap. Kernachtig samengevat wordt in dat rapport de doelstelling van SSW als volgt verwoord:

Woningstichting SSW wil concrete invulling geven aan het maatschappelijk ondernemerschap in wijken en buurten waar dat wenselijk en noodzakelijk is. In samenwerking en in samenhang met andere partijen willen wij – naast huisvesting – zaken aanbieden die nodig zijn voor de persoonlijke ontplooiing en het welbevinden van mensen.

De commissie heeft SSW leren kennen als een organisatie die de Bestuursvisie levend heeft gemaakt en ook houdt. De ambities en doelstellingen in deze visie hebben de medewerkers en commissarissen van SSW aangesproken. De belanghouders van SSW zien deze visie en ambities terug in hun samenwerking met de corporatie. Door haar belanghouders wordt SSW vooral geprezen om de prestaties op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen en de aandacht voor het prettig wonen. Het project MENS (wat staat voor Meedoen, Ervaren, Nieuw en Samen) is in dit verband een voorbeeld van projectmatige samenwerking tussen SSW en zorg- en welzijnspartijen als uitwerking van de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) (KWH, 2010)’.

‘De prestaties van SSW op het gebied van bouwproductie en vastgoedbeheer laten een wisselend beeld zien. In de voorbije jaren zijn enkele opvallende projecten opgeleverd; bij nieuwbouw in de meeste gevallen fraai en bestemd voor bijzondere doelgroepen; bij renovatie in de vorm van waardetoevoeging door comfortverbetering. Een heldere vastgoedstrategie is er echter nog niet en op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing blijft SSW ver achter bij wat er van haar verwacht mag worden (KWH, 2010)’.

‘SSW wil niet alleen een maatschappelijk ondernemer maar ook maatschappelijk ondernemend zijn. SSW kiest daarom nadrukkelijk voor een brede maatschappelijke oriëntatie bestaande uit:

- o een fysieke component waarbij het realiseren van sociale woningbouw en maatschappelijk vastgoed centraal staat; het gaat dan om de stenen;
- o een sociaal-maatschappelijke component waarbij SSW bijdraagt aan een goed woon- en leefklimaat in wijken en buurten; hierbij staan de mensen centraal (KWH, 2010)’.

'...Daarmee zijn in de periode 2006-2009 5 projecten gerealiseerd met in het totaal 33 zorgwoningen, 88 zorgeenheden (waarvan 62 via nieuwbouw) en divers maatschappelijk vastgoed. De visitatiecommissie beoordeelt dit als een goede prestatie, zeker ook gezien de diverse projecten op dit gebied die SSW nog in voorbereiding heeft (KWH, 2010)'.

'Onze toekomstvisie is vastgelegd in de bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap: 'actief voor de samenleving' (het strategisch ondernemingsplan). Daarin zetten we de koers uit voor SSW van een klassieke stenenstapelaar naar een maatschappelijk ondernemer met een brede oriëntatie. Dit heeft geleid tot een nieuwe missie en visie, die kort samengevat luidt: investeren in stenen en mensen. De huizen (stenen) zijn het middel want uiteindelijk gaat het toch om de mensen (SSW, 2010)'.

Kern/krimp corporatie	X
Netwerk corporatie	X
Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	V
Sociale corporatie	V

1.16 Tablis Wonen

'Tablis Wonen is in de gemeenten Sliedrecht en Graafstroom een gewaardeerd hoofdrolspeelster en de belangrijkste investeerder op het terrein van de volkshuisvesting. Begin 2010 publiceerde de corporatie haar beleidsplan voor de periode 2010-2014, onder de titel *Mensen wensen wonen*.

Van de ruim 4.700 woongelegenheden in het bezit van Tablis Wonen is bijna 30 procent gelabeld als seniorenwoning of als een zorgwoningvorm. De corporatie is hiermee voor senioren en zorgbehoevenden een belangrijke huisvester, die een adequate samenwerking met meerdere zorgaanbieders in stand houdt. Een ander opvallende kwaliteit is de bijzondere aandacht voor duurzaam bouwen en renoveren. Tablis Wonen is sinds 2005 een Klimaatcorporatie, wat onder meer betekent dat de corporatie voldoet aan specifieke eisen met betrekking tot de eigen organisatie, het toepassen van energiebesparende maatregelen in de woningvoorraad en de informatievoorziening aan haar huurders (KWH, 2010)'.

'De prestaties op het gebied van leefbaarheid zijn merendeels reactief en vragen om een eigen programma van de corporatie. Tablis Wonen onderscheidt zich zeer positief binnen de sector met haar goede prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid'.

'Tablis Wonen maakt in dit beleidsplan een duidelijke stap om dichterbij haar klant en de maatschappij waarin zij werkzaam is te komen (Tablis Wonen, 2010)'.

'Tablis Wonen blijft haar verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid in de wijken en in de kleine kernen serieus nemen. Zij is hier echter niet als enige voor verantwoordelijk en wil dit graag doen in partnerschap met anderen (Tablis Wonen, 2010)'.

Kern/krimp corporatie	V
Netwerk corporatie	X
Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie (<i>light</i>)	V
Waarde corporatie	X
Sociale corporatie	X

1.17 Seyster Veste

‘Seyster Veste weet haar missie *ondernemend* en *verbindend* te vertalen; belanghouders zien dit en waarderen dit positief. Met name op het terrein van leefbaarheid wordt Seyster Veste hogelijk gewaardeerd en toont zij lef, initiatief, creativiteit en mede daardoor goede prestaties (KWH, 2011)’. ‘Seyster Veste kent de maatschappelijke organisaties en wordt door hen gewaardeerd. De interactie is doorgaans gericht op een specifiek project. Vooraf worden afspraken gemaakt. En indien nodig wordt er tussentijds geëvalueerd. Noch Seyster Veste noch de maatschappelijke organisaties gaan zover dat er wederzijds wordt geïnvesteerd om elkaars doelstellingen te kennen en zo mogelijk op elkaar aan te laten sluiten (KWH, 2011)’.

‘Het hierbij gepresenteerde ondernemingsplan geldt als leidraad voor de jaren 2006 tot en met 2009. Het plan volgt de maatschappelijke ontwikkeling en verlegt het accent van de stenen naar de mensen (Seyster Veste, 2011)’.

‘De Seyster Veste wil midden in de samenleving staan. Daarom gaat het ondernemingsplan uit van samenspraak en samenwerking met partners als bewoners, gemeente en organisaties op het terrein van onderwijs, welzijn en zorg. Haar doel is een zo breed en volledig mogelijk aanbod dat zich richt naar de vraag. De Seyster Veste levert vastgoedexpertise zonder feitelijke taken van andere organisaties over te nemen. De huisvesting van kwetsbare doelgroepen is hoofddoelstelling van De Seyster Veste. Andere speerpunten in het beleid zijn wijkvernieuwing en bewoners-participatie. De Seyster Veste wil een maatschappelijke wijkontwikkelaar zijn en een sterke bijdrage leveren aan de verbetering van de sociale infrastructuur (Seyster Veste, 2011)’.

‘De Seyster Veste zal zich opnieuw oriënteren op haar positie in het maatschappelijke middenveld en zal daarbij uitgaan van een hernieuwde ‘waardecreatie voorhet wonen’. Hiermee bedoelen wij het zoeken naar nieuwe mogelijkheden waardoor toegevoegde waarde aan het wonen gerealiseerd kan worden (Seyster Veste, 2011)’.

De Seyster Veste zet actief in op de vernieuwing van buurten waar zij veel klanten heeft. Hierbij ligt de nadruk op verbetering van en investering in de sociale infrastructuur: eerst de mensen, dan de stenen. Een samenhangende aanpak onder leiding van De Seyster Veste is het uitgangspunt. De plannen die voor een wijk gemaakt worden, zullen we baseren op wijkvisies die in samenwerking met de bewoners/gebruikers en organisaties zijn gemaakt. De Seyster Veste zal de rol van intermediair vervullen wat betreft de samenwerking met andere partijen om bepaalde maatschappelijke problemen op te lossen (Seyster Veste, 2011)’.

Kern/krimp corporatie	X
Netwerk corporatie	X
Co-creatie corporatie	V
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	X
Sociale corporatie	V

1.18 Omnivera

‘Omnivera is werkzaam in de gemeente Hardinxveld-Giessendam. De corporatie bezit ruim 2.200 woningen, een honderdtal garages en drie woonzorgcentra. Omnivera is in dit gebied de belangrijkste investeerder in de volkshuisvesting, waarvan 95 procent in de categorie goedkoop / betaalbaar.

Omnivera richt zich niet alleen op woningen, maar ziet ook het investeren in maatschappelijk vastgoed om de leefbaarheid in het dorp te verstevigen als haar taak.

Meerdere belanghouders typeren Omnivera als een degelijke, maar nogal traditionele organisatie (KWH, 2010)'.

'Ondanks dat in de omgeving van Omnivera op het gebied van leefbaarheid geen acute opgave wacht, is de commissie van mening dat van Omnivera op dit gebied een proactievare opstelling verwacht mag worden. De prestaties van Omnivera op het gebied van energiebeperkende maatregelen zijn nog weinig SMART geformuleerd.

In de gesprekken met belanghouders komt naar voren dat men het zou waarderen als Omnivera de belanghouders meer zou betrekken aan het begin van de beleidscyclus en ook nadrukkelijker de informatie bij de belanghouders zou ophalen (KWH, 2010)'.

'Omnivera heeft haar focus op de klant, en dat werd weer eens bevestigd doordat we in mei 2009 voor de derde achtereenvolgende keer door KWH werden uitgeroepen tot de beste woningcorporatie van Nederland op het terrein van de dienstverlening met als gemiddeld cijfer over tien onderdelen een 8,2.

Omnivera wil niet alleen ondernemer zijn met een maatschappelijke functie op het terrein van wonen, maar ook een sociale vastgoedbeheerder en projectontwikkelaar.

Wat mag de samenleving in de periode 2009 - 2013 van Omnivera verwachten? We leggen de lat niet alleen hoog als het gaat om de kwaliteit van ons woningbezit en ons maatschappelijk vastgoed, maar zeker ook wat betreft onze dienstverlening. Bovendien stellen we hoge eisen als het gaat om woningbouw voor speciale doelgroepen (Omnivera, 2010)'.

Kern/krimp corporatie	✓
Netwerk corporatie	✗
Co-creatie corporatie	✗
Energie corporatie	✗
Waarde corporatie	✓
Sociale corporatie	✗

1.19 Woningstichting Laarbeek

'Woningstichting Laarbeek is in mei 2008 ontstaan uit een fusie tussen de (voormalige) Woningstichting Laarbeek en de Woningstichting Beek en Donk.

Het eerste ondernemingsplan van Woningstichting Laarbeek (december 2008) legt scherp neer waar het hart van de woningstichting ligt. Met haar dienstverlening wil Woningstichting Laarbeek dat mensen zich thuis voelen in de eigen woning en de woonomgeving. Daarnaast neemt Woningstichting Laarbeek (mede) verantwoordelijkheid voor de vitaliteit en leefbaarheid in de gemeente Laarbeek (KWH, 2010)'.

'De visitatiecommissie heeft waardering voor de vele stappen die al zijn gezet, tegelijk stelt zij vast dat Woningstichting Laarbeek nog niet klaar is. Op belangrijke terreinen moet er nog gewerkt worden aan verzamelen van kennis (Woonvisie, Strategisch Voorraadbeheer, Energie & Duurzaamheid), vaststellen van beleid voor geconstateerde problemen en daarvoor gewenste oplossingen, meetbaar en volgbaar maken van die oplossingen, de financierbaarheid op termijn goed in beeld krijgen.

Zoals uit het ondernemingsplan 2006-2009 valt te lezen ligt het hart van Woningstichting Laarbeek bij haar klanten, bij een goede woonomgeving, bij kwetsbare groepen en de daartoe benodigde samenwerking met andere organisaties. Tot nu toe werkt Woningstichting Laarbeek vooral vanuit deze intenties, en doet ze de goede dingen (KWH, 2010)'.

'Woningstichting Laarbeek ziet zichzelf als een maatschappelijke onderneming die met beide benen midden in de Laarbeekse samenleving staat. Zij beperkt zich niet alleen tot het stapelen van stenen, maar heeft ook oog voor het welbevinden van de mensen die in haar woningen wonen. Daarom investeert de woningstichting ook in zorg, welzijn en leefbaarheid en zoekt daarin samenwerking met belanghebbende partijen. De woningstichting ziet daarin een meerwaarde voor haar belangrijkste klanten, de huurders (KWH, 2010)'.

'Woningstichting Laarbeek gaat samen met de gemeente en andere maatschappelijke organisaties een visie ontwikkelen op wonen, welzijn en zorg. Om de gemeente vitaal en buurten leefbaar te houden (Woningstichting Laarbeek, 2009)'.

Kern/krimp corporatie	X
Netwerk corporatie	X
Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie	X
Waarde corporatie	X
Sociale corporatie	V

1.20 Woningstichting Bergh

'In het recentelijk vastgestelde Strategisch Beleidsplan 2010-2014 'Bewust midden in de samenleving' wordt de omslag van een bouwende, meer beherende corporatie naar 'de maatschappelijke ondernemer' aangekondigd.

Met betrekking tot een aantal aandachtsvelden van beleid is de commissie van mening dat beleidsvoornemens nog onvoldoende zijn uitgewerkt. Bijvoorbeeld ten aanzien van de leefbaarheidsactiviteiten lijken de voornemens erg bescheiden van omvang en niet ingebed in een integrale visie op dit terrein. Met betrekking tot het speerpunt om de omslag naar een maatschappelijk onderneming te maken, is niet duidelijk wat de corporatie hier precies voor ogen heeft en wanneer welk doel bereikt moet zijn (KWH, 2011)'.

'De commissie constateert een licht spanningsveld tussen de "natuurlijke" oriëntatie richting Achterhoek (met een toekomstig krimpscenario) en de formele oriëntatie richting stadsregio Arnhem-Nijmegen (met een groeiscenario). Hierdoor ontstaat een verschil in visie over de opgave zoals de corporatie die ziet en de opgave zoals de gemeente voor ogen heeft.

Voor wat betreft de combinatie van wonen en zorg kiest de corporatie ervoor de opgave door de lokale collega-corporatie Laris Wonen en diensten te laten realiseren. Een strategische afweging en besluit om deze doelgroep zelf niet te bedienen door seniorenwoningen concurrerend in de markt te zetten in plaats van dat over te laten aan Laris heeft de commissie niet aangetroffen.

Voor de leefbaarheid in kleine kernen of wijken spelen de prestatie velden wonen en zorg, leefbaarheid en bijzondere doelgroepen een belangrijke rol. Een duidelijke en onderbouwde visie op de gewenste woningvoorraad en voorzieningen per kern of wijk ontbreekt hier (KWH, 2011)'.



'Het participatiebeleid bij Woningstichting Bergh is nog in de ontwikkelfase. Uit het gesprek met de huurdersvereniging Bergh en de geleverde documentatie maken wij op dat er een dunne, breekbare participatiegraad is. De huurdersvereniging is tevreden over de samenwerkingsrelatie met de corporatie maar geeft ook aan dat zij vaak in een laat stadium informatie krijgt (KWH, 2011)'.

'Het voorzieningenniveau in de dorpen staat onder druk en verschaalt. Dit komt doordat de schaalgrootte voor het handhaven van voorzieningen toeneemt. Ervaringen uit het land leren dat het zekerstellen van voorzieningen betekent dat kleine dorpen qua omvang soms moeten verdubbelen. Dat is gezien de krimp in de gehele regio geen reële opgave. Daarom geloven wij niet in het bouwen van woningen om het draagvlak voor voorzieningen te behouden of te vergroten (Woningstichting Bergh, 2010)'.

'Wij zijn een kleine woningcorporatie die al ruim 100 jaar is verankerd in de gemeente Montferland. Wij weten precies wat er leeft en speelt in ons werkgebied. Wij zijn laagdrempelig benaderbaar voor onze klanten en netwerkpartners en kennen korte communicatielijnen (Woningstichting Bergh, 2010)'.

'Onze missie

Wij zijn er voor iedereen in 's-Heerenberg, Azewijn, Beek, Loerbeek, Braamt, Kilder, Stokkum, Zeddam en de buurtschappen Wijnbergen en Vethuizen die niet of onvoldoende in staat is om in zijn of haar eigen huisvesting te voorzien. Wij bieden kwalitatief goede, betaalbare en toekomstbestendige woningen. Omdat prettig wonen verder gaat dan de woning alleen, zetten wij in op leefbare en vitale wijken en dorpen. Om dit te realiseren werken wij actief samen met onze netwerkpartners.

Onze visie

We willen vooroplopen op het gebied van duurzaamheid. De komende jaren bouwen wij alleen woningen die energiezuinig zijn en maken wij het gebruik van onuitputbare energiebronnen mogelijk. We maken gebruik van duurzame materialen.

Voor onze klanten betekent dit een stijging van het wooncomfort en beheersing van de totale woonlasten (Woningstichting Bergh, 2010)'.

Kern/krimp corporatie	V
Netwerk corporatie	X
Co-creatie corporatie	X
Energie corporatie (<i>light</i>)	V
Waarde corporatie	X
Sociale corporatie	X

Bijlage 5 Cijfers ontwikkelingsmodellen op thema's

Tabel 1: Score kerncorporaties op stedelijke ontwikkeling

Kerncorporaties	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
ZO Wonen	6,20	6,30	6,27
Tablis Wonen	6,93	6,33	7,57
Woningstichting Bergh	6,43	6,23	6,60
GenO	7,13	6,80	7,17
Oosterpoort	6,40	6,70	5,80
Wonen Zuid	6,83	6,77	6,23
DeltaWonen	7,07	6,60	6,60
SLS Wonen	6,53	6,53	6,00
Omnivera	7,13	6,77	6,80
WOONopMAAT	7,80	7,40	6,47
Viveste	6,40	6,43	6,07
Gemiddeld	6,81	6,62	6,51

Tabel 2: Score netwerkcorporaties op stedelijke ontwikkeling

Netwerkcorporaties	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
SallandWonen	6,10	7,17	7,30
GoedeStede	6,97	6,63	7,37
Ymere	6,33	6,50	6,83
Stichting WoonConcept	8,30	7,27	6,40
Gemiddeld	6,92	6,89	6,97

Tabel 3: Score co-creatiecorporaties op stedelijke ontwikkeling

Co-creatiecorporaties	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
SallandWonen	6,10	7,17	7,30
GoedeStede	6,97	6,63	7,37
Seyster Veste	7,23	7,70	6,00
Gemiddeld	6,77	7,17	6,89

Tabel 4: Score energiecorporaties op stedelijke ontwikkeling

Energiecorporaties	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
Tablis Wonen	6,93	6,33	7,57
Woningstichting Bergh	6,43	6,23	6,60
Gemiddeld	6,68	6,28	7,08

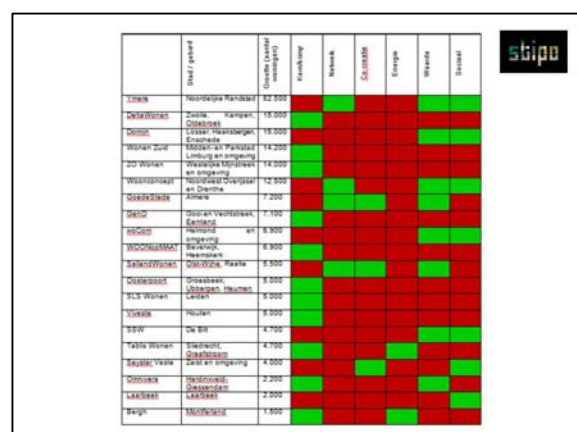
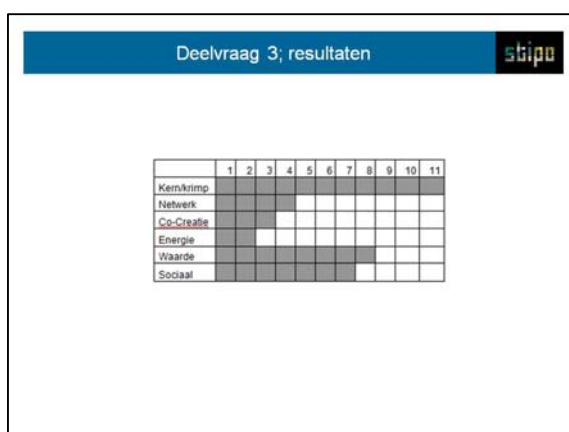
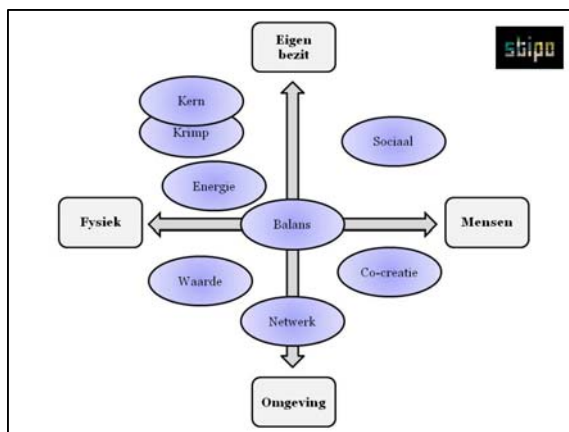
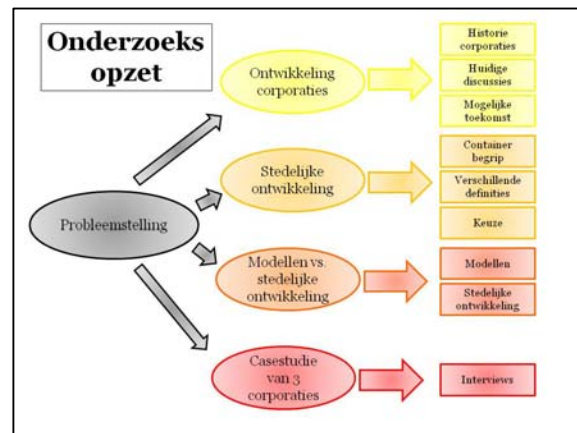
Tabel 5: Score waardecorporaties op stedelijke ontwikkeling

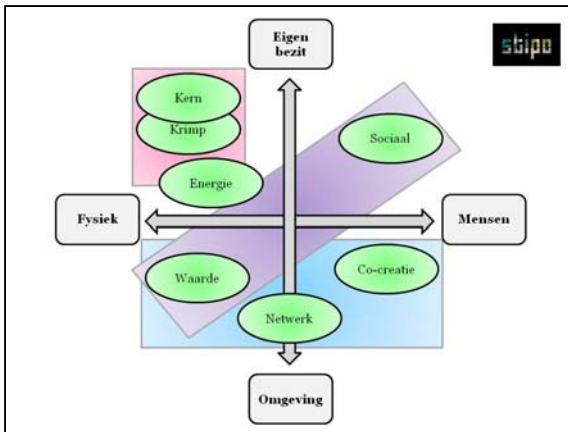
Waardecorporatie	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
SallandWonen	6,10	7,17	7,30
GoedeStede	6,97	6,63	7,37
Ymere	6,33	6,50	6,83
SSW	7,67	7,23	6,20
woCom	6,87	7,00	6,80
Domijn	7,37	6,83	7,23
Stichting WoonConcept	8,30	7,27	6,40
Omnivera	7,13	6,77	6,80
Gemiddeld	7,09	6,93	6,87

Tabel 6: Score sociale corporaties op stedelijke ontwikkeling

Sociale corporatie	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
Seyster Veste	7,23	7,70	6,00
Ymere	6,33	6,50	6,83
SSW	7,67	7,23	6,20
Laarbeek	7,10	7,13	6,33
woCom	6,87	7,00	6,80
Domijn	7,37	6,83	7,23
Stichting WoonConcept	8,30	7,27	6,40
Gemiddeld	7,27	7,10	6,54

Bijlage 6 Presentatie en vragenlijst gesprekken





Modellen versus stedelijke ontwikkeling

Kerncorporaties	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
ZO Wonen	6,20	6,30	6,27
Tablis Wonen	6,93	6,33	7,57
Woningstichting Bergh	6,43	6,23	6,60
GenQ	7,13	6,80	7,17
Oosterspoort	6,40	6,70	5,80
Wonen Zuid	6,83	6,77	6,23
Delta Wonen	7,07	6,60	6,60
SLS Wonen	6,53	6,53	6,00
Omnivera	7,13	6,77	6,80
WOONopMAAT	7,80	7,40	6,47
Viveste	6,40	6,43	6,07
Gemiddeld	6,81	6,62	6,51

Modellen versus stedelijke ontwikkeling

Netwerkcorporaties	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
Salland/Wonen	6,10	7,17	7,30
GoedeStede	6,97	6,63	7,37
Ymere	6,33	6,50	6,83
Stichting WoonConcept	8,30	7,27	6,40
Gemiddeld	6,92	6,89	6,97

Modellen versus stedelijke ontwikkeling

Co-creatiecorporaties	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
Salland/Wonen	6,10	7,17	7,30
GoedeStede	6,97	6,63	7,37
Seyster Veste	7,23	7,70	6,00
Gemiddeld	6,77	7,17	6,89

Energiecorporaties	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
Tablis Wonen	6,93	6,33	7,57
Woningstichting Bergh	6,43	6,23	6,60
Gemiddeld	6,68	6,28	7,08

Modellen versus stedelijke ontwikkeling

Waardecorporatie	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
Salland/Wonen	6,10	7,17	7,30
GoedeStede	6,97	6,63	7,37
Ymere	6,33	6,50	6,83
SSW	7,67	7,23	6,20
woCom	6,87	7,00	6,80
Domijn	7,37	6,83	7,23
Stichting WoonConcept	8,30	7,27	6,40
Omnivera	7,13	6,77	6,80
Gemiddeld	7,09	6,93	6,87

Modellen versus stedelijke ontwikkeling

Sociale corporatie	Zorg	Leefbaarheid	Duurzaamheid/Energie
Seyster Veste	7,23	7,70	6,00
Ymere	6,33	6,50	6,83
SSW	7,67	7,23	6,20
Laarbeek	7,10	7,13	6,33
woCom	6,87	7,00	6,80
Domijn	7,37	6,83	7,23
Stichting WoonConcept	8,30	7,27	6,40
Gemiddeld	7,27	7,10	6,54



Script / vragenlijst gesprekken

Introduceren mezelf

Introduceren Stipo

Inleiden onderzoek met powerpoint. Vragen ondertussen zijn welkom (gesprek komt zo vanzelf op gang).
Eventueel vragen bij gevoelige informatie of dit wel in het rapport opgenomen mag worden.

Daarna verdieping aan de hand van modellen in powerpoint.

Sheet 1

Uitleggen oorsprong onderzoek.

Sheet 2

Onderzoeksopzet toelichten en te doorlopen stappen.

Sheet 3

Uitleggen assenkruis

Uitleggen modellen

Sheet 4

Waarom deze thema's: meetbaar (visitaties), actueel en Stipo.

Wonen & zorg: onderliggende thema's: vergrijzing, goede woningen, voorzieningen en leefomgeving.
Extramuralisering en samenwerking woningcorporaties met zorgpartijen.

Wonen & leefbaarheid: leefomgeving en wensen en eisen die de mens daaraan stelt. Maatschappelijk
vastgoed en inspanningen laatste tien jaar, zijn die wel zo effectief?

Wonen & duurzaamheid: breder dan duurzaam bouwen. Juiste ontwikkeling op de juiste plaats.
Langdurige kwaliteit. Energie valt hier ook onder.

Sheet 5

Zou dit beeld voor heel Nederland kunnen gelden?

Sheet 6

Rigide keuzes gemaakt; of rood of groen, er is geen tussenweg.

Leeft dit binnen woningcorporaties? Doorvragen.

Kloppen de hoofdrichtingen? Doorvragen.

Sheet 7

Drie archetypen woningcorporaties, zoals ook bleek uit voorgaande model met indeling van de
woningcorporaties naar typen.

Drie typen: ontwikkeling, vastgoed en mens. Is dit herkenbaar?

Die drie typen zijn ook vaak binnen woningcorporaties aanwezig. Hier ook?

Wat geeft hierin de doorslag (invloed directie?)? Welke richting(en) is/zijn gekozen?

Waarom is de keuze voor een bepaalde richting gemaakt? Is dit een eigen keuze (drijfveer / ambitie), is
het toeval of is het een keuze uit noodzaak?



Waarom deze modellen? En waarom de anderen niet? Zou deze woningcorporatie er ook andere dingen naast kunnen doen? Waarom wel / niet?

Zijn er veranderingen te verwachten in de eigen rol? Waarom wel of niet (en in welke richting)? Wat is hier op van invloed?

En is de huidige rol vol te houden? Waarom wel of niet?

Sheet 8 tot en met 12

Is dit een herkenbaar beeld?

Is dit 'overall' een herkenbaar beeld? Zou dit beeld (qua cijfers) voor meer/alle netwerkcorporaties kunnen gelden?

Wat zou je mij nog willen meegeven voor het verdere onderzoek?

(Waarop verder inzoomen of waarop juist niet?)

In elk geval uit de gesprekken halen:

Visualisaties; herkenbaar? Ontbreekt er iets of moet er in geschoven worden?

Modellen waarbinnen de woningcorporatie is ingedeeld (netwerk, sociaal, waarde); herkenbaar beeld?

Hoe verhoudt deze rol zich tot de thema's wonen & zorg, wonen & leefbaarheid en wonen & duurzaamheid?

Waarom heeft deze woningcorporatie de keuze gemaakt voor deze richting? Uit drijfveer of noodzaak? En is dit houdbaar voor de toekomst?

Bijlage 7 Gespreksverslagen

Dudok Wonen: Anneke Bolt – Adviseur public value (ad interim)

20 mei 2011

Primaire taak

Bij Dudok Wonen staat nu en in de toekomst de mens centraal. Het gaat erom om deze mensen te empoweren in plaats van te pampere, om zoveel mogelijk mensen zelfstandig op de woningmarkt te laten functioneren. De gedachte dat alle steun van de woningcorporatie tijdelijk is, is daarbij het uitgangspunt. Woningzoekenden worden in staat gesteld wooncarrière te maken op een dynamische(r) woningmarkt.

De primaire taak is voor Dudok Wonen niet het verhuren van woningen, maar het passend huisvesten van mensen op de woningmarkt. Hierover gaat de woningcorporatie op eigen initiatief de dialoog aan met andere partijen, zoals verschillende overheden.

Om dit ten uitvoer te brengen zoekt Dudok naar andere partijen met gedeelde motieven en belangen. Dit kunnen allerlei partijen zijn, zoals zorgpartijen. Ook hierin probeert de woningcorporatie vooral kansgericht te werken en zoveel mogelijk mee te bewegen met de omgeving.

Verdienmodel

De afdeling public value buigt zich over het halen van optimaal rendement door de beleggersrol naar zich toe te trekken. Vervolgens wordt gekeken op welke wijze dat maatschappelijk maximaal kan worden uitgegeven. Door enerzijds te streven naar een maximaal rendement (meer geld verdienen, zonder de risico's uit het oog te verliezen), kan Dudok Wonen maatschappelijk gezien meer betekenen.

Het verdienmodel is op die wijze voor Dudok Wonen erg belangrijk. Geld verdienen is als woningcorporatie noodzakelijk om ook maatschappelijk te kunnen investeren. Optimaal rendement kan en mag daarom een streven zijn. De drijfveer van de woningcorporatie is meer mensen te huisvesten. Dit is voor Dudok dan ook belangrijker dan de vorm (dus koop of huur).

Door huurwoningen te verkopen, kan de woningcorporatie op termijn meer mensen huisvesten. Met het geld dat vrijkomt uit de verkoop van huurwoningen krijgen meer mensen de gelegenheid om wooncarrière te maken en kunnen meer mensen gehuisvest worden. Een belangrijke vraag daarin is of dit op lange termijn handhaafbaar is. Die vraag stelt Dudok Wonen ook aan zichzelf, de woningcorporatie is ervan overtuigd dat dat kan. En is daarom continu op zoek naar nieuwe mogelijkheden om dit beleid ook op lange(re) termijn te kunnen voortzetten.

Typen corporaties

Aangezien de woningcorporaties zeer afhankelijk van de context opereren zou het beeld van de typen woningcorporaties zeer versplinterd moeten zijn. In de ene regio is behoefte aan een kerncorporatie, in een andere omgeving misschien wel aan een sociale corporatie. Aan de andere kant is dat natuurlijk inherent aan het indelen in een model.

Maatschappelijk vastgoed behoort niet tot de core business van Dudok Wonen gezien de missie en visie.

Wel doet de woningcorporatie dit soort projecten wanneer het hiermee in overeenstemming is.

De basis voor de werkwijze van Dudok is in 2003 gelegd en sindsdien steeds verder uitgedacht en uitgebouwd.

Het vastgoed vormt de basis van de woningcorporatie (is randvoorwaardelijk), maar dit is meer middel, dan een doel op zich. Dudok Wonen heeft kenmerken van een netwerkcorporatie. Dit is een middel om sociaal te kunnen zijn. Sociaal zijn is het doel, ontwikkelen van woningen een middel om dat te bereiken. Sociaal zijn wordt dan vooral gezien als het mogelijk maken van wonen voor zoveel mogelijk mensen, door bijvoorbeeld het bieden van betaalbare kooparrangementen.



Co-creatie wordt voor Dudok ook belangrijker. In eerste instantie wil de woningcorporatie wooncarrière en huisvesting voor een brede groep mogelijk maken. Met als gedachte dat de corporatiesteun slechts tijdelijk is. Door meer in gesprek te gaan met de bewoners wil de Hilversumse woningcorporatie bekijken hoe de bewoners (nog) onafhankelijker van ze kunnen worden. Deze co-creatie is niet per se gericht op de huurders, maar op de bewoners in het algemeen.

Misschien is het wel helemaal niet goed om als woningcorporatie maar in één model te opereren. Wat Dudok betreft is het noodzaak met verschillende taken, in meerdere modellen bezig te zijn.

Spanningsveld tussen kern en ambitie

Zijn woningcorporaties die zich puur op de kern richten wel levensvatbaar op lange termijn? Uiteindelijk teren die woningcorporaties in. Verkoop is daarom noodzaak om op lange(re) termijn te blijven bestaan. De missie van elke woningcorporatie is contextgebonden. Het is daarom bijzonder dat veel missies overeenkomen, aangezien dit een afspiegeling van de regionale opgaven zou moeten zijn. Dit zou een interessant onderzoek zijn, maar hiervoor minder van belang.

Stedelijke ontwikkeling; thema's

In de thema's die in dit onderzoek stedelijke ontwikkeling vormen blijkt de kansgerichte opvatting van Dudok Wonen. Voor elk van de thema's geldt dat de woningcorporatie kansgericht werkt, geredeneerd vanuit de visie en missie. De thema's zijn niet specifiek speerpunten in beleid, maar als op die gebieden zich kansen voordoen die passen binnen de visie en missie en gestelde normen dan is de woningcorporatie bereid erin te investeren.

In het beleid ligt de focus meer op thema's die lokaal de aandacht verdienen, zoals het tegengaan van de ontgroening van de bevolking.

Dudok Wonen doet niet specifiek iets met leefbaarheid. Dit is bewust, het is in de ogen van de woningcorporatie ook niet echt nodig in de regio. Daarom werkt de woningcorporatie alleen situationeel, wanneer het op een specifieke locatie nodig is, wordt daar uiteraard naar gehandeld.

Er zijn bijvoorbeeld ook geen vaste budgetten voor leefbaarheid, omdat op dit front niet de opgaven in de omgeving liggen. Dit wordt bevestigd doordat dit beleid al langere tijd hetzelfde is en er vooralsnog geen grote opgaven qua leefbaarheid ontstaan.

Op het gebied van duurzaamheid is het beleid van Dudok Wonen vooral gericht op de doelstelling(en) gedefinieerd door Aedes. Het beleid van de woningcorporatie spitst zich zo toe op de woningen zelf. Daarnaast is het duurzaamheidsbeleid vooral pragmatisch ingestoken: gewoon doen. Daar waar mogelijk wordt duurzaam ingekocht. Daarnaast kijkt de woningcorporatie om zich heen naar kansen die zich voordoen om een bijdrage te leveren. Ze zoekt daarbij vooral naar samenwerkingspartners.

In verschillende projecten werkt Dudok wel samen met zorgpartijen maar dit is niet structureel. Op dit gebied wordt niet structureel geïnvesteerd, ook hierin werkt de woningcorporatie vooral kansgedreven.

Nieuw probleemgroep door EU-regelgeving

De druk op de woningmarkt is groot, zeker de omgeving van Hilversum kampt met een weinig dynamische markt. De EU-regelgeving maakt het daarbij voor de inkomensgroep net boven de vastgestelde grens (van €33.614), extra moeilijk om aan een woning te komen: kopen is in deze woningmarkt dan ook geen optie.



Om deze groep tegemoet te komen en oplossingen hiervoor zichtbaar te maken organiseerde Dudok Wonen op 21 mei 2011 de 'Start Me Up'-actie. Verschillende media berichtten over de 50 woningzoekenden die een koopvouchere kregen van maximaal €112.500 zodat ze toch een koopwoning kunnen kopen. Over dit bedrag wordt geen rente berekend maar vindt een indexatie plaats. De uitgestelde betaling + index wordt afgelost als de woning weer wordt verkocht.

Dudok Wonen probeert in te spelen op deze nieuwe regelgeving door zich meer toe te leggen op passende huur- en kooparrangementen. Gezien de brede taakopvatting – huisvesting van mensen staat centraal en niet het verhuren van woningen – kan Dudok Wonen flexibel inspringen op de consequenties van de wetgeving en oplossingen bieden voor ontstane problemen.

GoedeStede: Brigit Ruiter - adviseur Beleid & Communicatie

13 mei 2011

Stedelijke ontwikkeling; thema's

Investeren in wonen & zorg is nu een risico voor woningcorporaties. Doordat de financiering van zorg enorm is veranderd, is het moeilijk hierin als woningcorporatie te investeren.

Dit geldt in het algemeen ook voor woningcorporaties. Investeren wordt steeds lastiger, omdat op allerlei gebieden de budgetten kleiner worden, de Europese regels strikter worden en inkomsten uit verkoop opdrogen.

In het kader van leefbaarheid is dit hetzelfde. In 2011 gaat de geldkraan voor de 'Vogelaarwijken/40+ budgetten' dicht. Daarnaast worden steeds meer budgetten opgeknapt, wat grote ontwikkelingen erg lastig maakt.

Ruiter is verbaasd over de score van GoedeStede op leefbaarheid en had hier juist, net als de beoordeling van de belanghouders, het hoogste cijfer verwacht. Dit heeft ook te maken met de subjectiviteit van visitaties. Voor de cijfers is het zeer bepalend of de uitgevoerde activiteiten overeenkomen met de vooraf gestelde doelen. Wanneer die doelen niet of niet duidelijk in (beleids)documenten zijn opgenomen, heeft dit veel (negatieve) invloed op het cijfer. Het is daarom erg lastig waarde toe te kennen aan de cijfers uit de visitaties.

Beeld 20 corpo's representatief?

Het beeld van de modellen waarin de 20 onderzochte woningcorporaties vallen, is herkenbaar. Ruiter signaleert vooral nu een trend dat woningcorporaties zich terugtrekken op hun kerntaken. Daarbij geeft ze wel aan dat het beeld dat de visitatie schetst is gebaseerd op het verleden. 'Dit zou het beeld van twee jaar geleden kunnen zijn.' De visitaties geven namelijk een beeld van de afgelopen vier jaar. Dat is een manco aan de visitaties, het is heel erg op het verleden gericht en biedt (te) weinig doorkijk naar de toekomst. Veel woningcorporaties zijn juist nu bezig met de invulling van rol; wat doen we wel en wat doen we niet?

Rol GoedeStede en woningcorporaties in het algemeen

GoedeStede zelf heeft in het beleid gekozen aansluiting te zoeken bij het advies van de Stuurgroep Meijerink. Deze bracht een driedeling aan wat de taken van woningcorporaties betreft: 1. Dat wat moet, 2. Dat wat kan, en 3. Dat wat te overwegen is.

GoedeStede richt zich zelf vooral op de kerntaken en op het aanjagen van ontwikkelingen bij andere partijen. Een bredere taakopvatting is alleen nog mogelijk voor woningcorporaties die geld hebben. GoedeStede heeft nog mogelijkheden voor financiering, maar bij veel woningcorporaties is dit financieel onhaalbaar momenteel.

De Amsterdamse woningcorporatie Stadgenoot gebruikte bijvoorbeeld altijd het treintjesmodel. Hierbij gaat er aan de voorkant een wagon af door woningen te verkopen, waardoor er aan de achterkant wagonnetjes bijkomen met nieuwe woningen. Dit treintje is door een gebrek aan woningverkoop echter tot stilstand gekomen. Alleen woningcorporaties met genoeg eigen vermogen kunnen daardoor blijven investeren, maar dit eigen vermogen verdampt ook steeds verder en er wordt een beslag op gedaan door de heffingen in 2014. Uiteindelijk zullen de meeste woningcorporaties verder bewegen richting het kern/krimpmodel. De rol die woningcorporaties innemen is daarmee heel afhankelijk van de staat van de woningmarkt en van de economie.

GoedeStede is geen netwerkcorporatie, als de Stipo-definitie wordt gebruikt. Zelf vindt de woningcorporatie zich wel een netwerkorganisatie. Een partij die vooral wil aanjagen en fungeren als samenwerkingspartner, zonder daarbij zelf uitvoerder te zijn.

Daarnaast is er in Almere ook geen noodzaak tot grote herstructurering in de bestaande voorraad. De ontwikkelingen op dat gebied in Almere zijn meer kleinschalige. Het gaat dan meer om inbreidingen, zoals Ymere heeft gedaan in de Bouwmeesterbuurt en De Alliantie in De Wierden. De focus voor een jonge stad als Almere ligt nog altijd bij de grootschalige nieuwbouw en zelfbouw (schaalsprong)

Maatschappelijk vastgoed was ook een richting waarin eerder fors in werd geïnvesteerd, het is begrijpelijk dat dat blijkt uit het visitatierapport, maar dat is verleden tijd. Financieel gezien is dit niet vol te houden en brengt het risico's met zich mee.

Wel is GoedeStede nu een co-creatie corporatie. Een belangrijke term daarin is in Almere 'collectief particulier opdrachtgeverschap'. De gemeente Almere stimuleert dit nadrukkelijk, waar GoedeStede achterstaat. Daarnaast speelt GoedeStede een rol om voldoende sociale huurwoningen te realiseren, want de wachtlijsten blijven lang (4,5 jaar)

Collectief particulier opdrachtgeverschap

Collectief particulier opdrachtgeverschap of mede opdrachtgeverschap (CPO/MO) gaat uit van de nieuwe huurders of kopers. Een collectief initiatiefnemers komt naar een woningcorporatie toe met een voorstel, samen te gaan werken aan de realisatie van een woongemeenschap. Dit kan bijvoorbeeld een groep ouderen zijn met specifieke wensen. Die groep ouderen, de toekomstige bewoners, vormen dan samen de (mede)opdrachtgever. Dit is een intensieve vorm van co-creatie, waarin verregaand wordt samengewerkt met de (nieuwe) huurders en/of kopers. Het is ook een methode die wellicht houdbaar is in deze periode van minder inkomsten en een focus van de gemeente op zelfbouw (al dan niet georganiseerd)

Met dit CPO is het mogelijk dat toch de drijfveren van de woningcorporatie gedeeltelijk overeind blijven, ondanks dat er wordt teruggedaan naar de kern. De keuze voor het kern/krimp model is er één uit noodzaak. Dit vastgoed model, domineert volgens Ruiter nog niet bij GoedeStede.

Eigenlijk begint elke woningcorporatie in het assenkruis nu linksboven bij de vastgoedkant. Van daaruit bewegen woningcorporaties in richtingen waarin de drijfveren liggen.

De energiecorporatie, het focussen op energie en duurzaamheid is vooral een slimme wijze om waarde toe te voegen.

Geld, politiek en economie zijn bepalend

Boven de hele discussie hangt continu het financiële plaatje. Hoeveel er bijvoorbeeld in leefbaarheid wordt geïnvesteerd is vooral afhankelijk van de financiële situatie van de betreffende woningcorporatie. Wie kan en wil wat nog betalen? En ook welke woningcorporatie durft er nog te investeren? EU-regelgeving, afroaming, het einde van het budget voor de 40 krachtwijken, grondprijsbeleid en ambities van de

gemeenten, het zijn allemaal factoren die veel invloed hebben op de financiële speelruimte van woningcorporaties. En die bepaalt voor een aanzienlijk gedeelte waarin woningcorporaties kunnen investeren. Daarnaast heeft de kwakkelende economie, met een ingestorte woningmarkt als gevolg, hier ook invloed op.

Veel woningcorporaties trekken zich daarom nu terug in het kern/krimp model of doen een pas op de plaats en kiezen voor zekerheid en nemen weinig risico. Dit duurt tot de overheid ingrijpt en er echt dingen veranderen als er op een integrale wijze aan de woningmarkt (huur en koop) wordt gesleuteld.

Wold & Waard: Jan Leistra - Manager Technisch Beheer

17 mei 2011

Rol Wold & Waard

Energie is bij Wold & Waard (W&W) erg belangrijk, maar daarop ligt niet de nadruk. W&W is vooral een kern/krimpcorporatie en beweegt van daaruit richting energie en co-creatie. In het assenkruis met de door Stipo geschetste ontwikkelingsmodellen voor woningcorporaties, beweegt W&W van linksboven naar rechtsonder. De kerncorporatie blijft het uitgangspunt, blijkt ook uit de kernwaarden: actief, betrokken en solide. Solide staat voor de kern. Betrokken en actief heeft meer met de bewegingen richting energie en co-creatie.

In dit kader heeft W&W ook een enquête gehouden onder de belanghouders, over de rolopvatting. Hierin kwam duidelijk naar voren dat de sociale 'mensen'-kant volgens de belanghouders niet bij W&W thuishoort. Dit sluit aan bij de huidige verandering die er binnen Wold&Waard gaande is.

W&W is namelijk bezig met omschakelen van een maatschappijgerichte naar een maatschappijgedreven woningcorporatie. Voorbeelden hiervan zijn onderzoeken onder de behoeften van de huurders. Welke huurvarianten vinden ze aantrekkelijk en welke vormen van onderhoudsbeheer? Op die manier geeft Wold & Waard meer keuzevrijheid aan de huurder, deze kan bepalen wat gewenst is. Zo laat de woningcorporatie de huurders en belanghouders zelf denken, in plaats van voor ze te denken, het voorkomt daarmee ook een 'mismatch' tussen aangeboden diensten en behoeften.

Typen woningcorporaties

Het beeld van de 20 woningcorporaties, waarbij de meerderheid zich richt op het kern/krimpmodel klopt. Dit beeld kan de komende jaren nog extremer worden, met meer kerncorporaties. De waardecorporatie lijkt redelijk oververtegenwoordigd, met acht van de 20 woningcorporaties die daarop scoren. W&W investeert zelf niet meer in maatschappelijk vastgoed, omdat het risico te groot is, dit lijkt een landelijke trend. Wel is het zo dat W&W eigenlijk nooit grootschalig investeerde op dit gebied, zodat het voor deze woningcorporatie geen grote koerswijziging betreft.

De netwerkcorporatie (een woningcorporatie die veel ontwikkelt) is op termijn niet vol te houden door financieringsproblemen. Dit geldt zeker voor Noord- en Oost Nederland, mogelijk zou dit in groeigebieden wel kunnen. Sowieso kunnen woningcorporaties niet wat projectontwikkelaars kunnen en dat moet de insteek ook niet zijn.

Breder getrokken is de ontwikkeling van de rol van woningcorporaties meer politiek afhankelijk dan economisch. De huidige discussie is namelijk al aangezwengeld op het moment dat het met de economie nog goed ging.

Spanningsveld tussen kern en ambitie

Er is in de rol die Wold & Waard wil innemen een spanningsveld tussen kern en ambitie. Bij de kern passen de termen 'solide' en financieel 'in control' zijn, bij ambitie meer de energie en co-creatie en de drijfveren die W&W zelf overeind wil houden.



De afweging tussen kern en ambitie is vooral een financiële. De financiële afdeling is bij W&W dan ook intensief bezig met het creëren van een soort afwegingskader, waarmee kan worden besloten waarin wel en waarin niet kan worden geïnvesteerd.

Het plan is een aantal fondsen op te richten: betaalbaarheid, kwaliteit, leefbaarheid en wonen&zorg. Dit plan is in ontwikkeling, de exacte uitwerking ervan (zoals de hoeveelheid fondsen en de verdeelsleutel) staat nog niet vast. De rendement op het eigen bezit wordt over deze fondsen verdeeld volgens een bepaalde verdeelsleutel. Beslissingen over wel of niet investeren in projecten kunnen hiermee beter worden beoordeeld, door te kijken onder welk fonds het project valt, hoeveel geld er gevraagd wordt en wat er beschikbaar is.

Hierdoor kan W&W beter omgaan met het spanningsveld tussen kern en ambitie. Het doel is de kernactiviteiten in stand te houden en met behulp van de fondsen toch de eigen drijfveren overeind te houden.

Stedelijke ontwikkeling; thema's

Van de drie thema's die in dit onderzoek stedelijke ontwikkeling kenmerken is W&W vooral gericht op duurzaamheid. Op dit gebied ligt er de komende periode voor W&W vooral een energetische opgave. In het energiebeleidsplan van 2007 van Wold&Waard is de hoofddoelstelling het energieverbruik te verminderen met 20 procent.

Om dit voor elkaar te krijgen zijn grote investeringen nodig in vooral het renoveren van woningen. Het terugbrengen van een groot deel woningen tot in elk geval energielabel D is financieel geen probleem. Om de doelstelling uit het energiebeleidsplan te behalen zijn er flinke investeringen nodig in het renoveren van woningen. Of dit haalbaar is hangt af van de fondsen.

Wonen&zorg is volgens de belanghouders niet de taak van W&W en er zijn voldoende andere partijen die hierin investeren. De mening van de belanghouders gaat over het verlenen van zorg, investeren en bouwen zien ze wel als rol voor W&W.

In de afgelopen tien jaar heeft W&W verschillende grote zorgprojecten opgeleverd. De komende periode zijn de fondsen een hulpmiddel bij de keuze om wel of niet op dit deelgebied te investeren. Om 'in control' te blijven zal hierin de komende periode minder snel worden geïnvesteerd. De risico's die meedoen in een project met zich meebrengen spelen hierin een belangrijke rol.

Wel is het beeld uit de tabel van kerncorporaties herkenbaar, deze scoren hoger op wonen&zorg, dan op leefbaarheid en duurzaamheid. Dit hoeft niet per se voor elke woningcorporatie te gelden, maar kan het beeld zijn van 'de kerncorporatie'.

De co-creatie corporaties uit het onderzoek scoren vooral goed op leefbaarheid. Ondanks dat dit er maar drie zijn, is dit beeld wel herkenbaar. Volgens Leistra sluit dit aan op de score die je van een co-creatie corporatie zou verwachten op deze drie thema's.

De scores van de energiecorporatie uit het onderzoek lijken logisch, vooral een goede score op duurzaamheid. Bij een energiecorporatie hoeft leefbaarheid overigens niet per se laag te zijn. Een energiecorporatie doet vanuit de woonlasten namelijk altijd iets aan leefbaarheid.

In het gebied waarin Wold & Waard actief is, het Westerkwartier, zijn er geen grote sociale problemen. W&W werkt vooral in kleinere kernen. Daarbij is het bezit van de woningcorporatie in het gebied ongeveer 20 procent. Fors investeren in leefbaarheid is dan ook niet echt nodig.

De activiteiten die er nu zijn op het gebied van leefbaarheid kunnen daarom in stand gehouden worden. Er is een leefbaarheidsfonds waaruit gemeenten en bewoners jaarlijks een bepaald bedrag kunnen gebruiken ten behoeve van de leefbaarheid.

Nieuw probleemgroep door EU-regelgeving

De EU-regelgeving voor woningcorporaties bepaalt dat minimaal 90 procent van de woningen moet worden verhuurd aan inkomens onder de €33.614. Bij Wold & Waard ligt het percentage van woningzoekenden met een inkomen boven die grens momenteel rond de 25 procent. Hier ligt dus een aanzienlijke opgave. Door verschillende omstandigheden kan de groep net boven die inkomensgrens moeilijk aan een woning komen:

- Koopwoningen bouwen voor die groep levert een onrendabele top op, zodat dit geen optie is voor W&W.
- Woningen verkopen is in het Westerkwartier erg lastig, de inkomens liggen 10 tot 20 procent lager dan in de rest van Nederland.
- Veel ouderen vallen in deze groep van 25 procent, omdat onderverhuur in verzorgingshuizen gebeurt op basis van zorgindicatie (en niet op inkomen).

Deze secundaire doelgroep heeft in principe dus huurwoningen nodig. Twee mogelijke oplossingen zijn wat Leistra betreft het onderzoeken waard:

- Huurwoningen bouwen voor boven die grens, al is dit van een financier afhankelijk
- Extra entiteit oprichten; die onafhankelijk van W&W kan werken en dus niet aan dezelfde regels is gebonden.

Andere woningcorporaties

OFW uit Dronten is een zeer vernieuwende woningcorporatie, een soort ultiem voorbeeld van een duurzaamheid/energie corporatie. Dit was ook één van de eerste woningcorporaties die zich nadrukkelijk op duurzaamheid is gaan richten, eerder nog dan W&W.

Stichting WoonConcept uit Meppel heeft ook een eigen EnergieBV.

EnergieBV

Wold&Waard heeft sinds december 2008 een eigen energiebedrijf met de naam WW4Energy. Bij deze EnergieBV zijn geen mensen werkzaam, verschillende mensen combineren hun werkzaamheden voor Wold & Waard met die voor WW4Energy. Jan Leistra is daar één van en is als manager technisch beheer ook verantwoordelijk voor WW4Energy.

Het energiebedrijf is opgericht voor het woonzorgcentrum het Zonnehuis. W&W zag in dit project een grote kans voor duurzaamheid en zocht eerst contact met de grote nutsbedrijven. Samenwerking hiermee bleek lastig, de rendementseisen van die bedrijven waren erg hoog. Van daaruit ontstond het idee om zelf de handschoen op te pakken.

Een kijkje in de keuken bij verschillende andere woningcorporaties leerde W&W de mogelijkheden en onmogelijkheden. Woningstichting Dinxperlo vormde een inspirerend voorbeeld, zodat W&W besloot in samenwerking met ZON Energie het project in gang te zetten.

WW4Energy is een commerciële partij, waardoor er ook een rendementseis is. Er moet dus winst worden gemaakt, alleen gaat dit maar om een klein percentage van tussen de zes en acht procent. Deze winst dient een dubbel doel. De lagere rendementseis is bedoeld voor beheersing van de woonlasten. De winst is nodig om risico's op te kunnen vangen en de overwinst kan elders worden geïnvesteerd ('revolving fund').



Bij elk nieuw project waaraan W&W begint wordt nu berekend of het financieel aantrekkelijk is deze onder te brengen in WW4Energy. Hierbij geldt hoe groter het project, des te rendabeler. Dat komt omdat de eerste investering ongeacht de grootte van het project, toch gedaan moet worden en ook altijd erg groot is. Dit soort financiële aspecten zijn echter geen reden om een groot complex te gaan bouwen. Het exploitatiemodel gaat uit van een termijn van 30 jaar. In die 30 jaar moet eerst de investering worden terugverdiend. Als dat is gerealiseerd, na bijvoorbeeld 12 jaar, komt het rendement ten goede aan de huurders en de woningcorporatie (die meer vermogen heeft om elders te investeren). Het risico van een energiebedrijf lijkt erg mee te vallen, zodat investeren aantrekkelijk is. Dit is uitvoerig bekeken, ook met ZON Energie.

Wold&Waard wordt vaak gevraagd deze ervaringen te delen en staat daarvoor open.

Ymere: Conny Heemskerk – Manager Taskforce Wijkaanpak

23 mei 2011

Primaire taak

De corporatiewereld is versplinterd. Eerder was sprake van één beeld en belang vanuit woningcorporaties. Nu ontstaat er een steeds gedifferentieerder beeld. Enerzijds zijn er de woningcorporaties die zich terugtrekken op de kern, anderzijds zijn er woningcorporaties die de verbijzondering proberen door te zetten.

Heemskerk ziet deze verbijzondering verder doorzetten, vooral als gevolg van de verschillende lokale context. De regionale en lokale opgaven geven weer aan wat voor soort woningcorporatie behoefte is: *'In sommige gebieden is juist behoefte aan een kerncorporatie' (..) 'Stel Ymere wordt als corporatie gedropt in de provincie Groningen, dan is het een hele andere corporatie. De maatschappelijke vraag ligt wat dat betreft op je deurmat'*. En zo is er in andere gebieden behoefte aan corporaties met een bredere opvatting, zoals in het werkgebied van Ymere.

Het gevolg van deze differentiëring is dat de belangen van woningcorporaties steeds verder uiteen lopen en nieuwe samenwerkingen ontstaan, zoals De Vernieuwde Stad.

Typen woningcorporaties

Uit de tabel blijkt dat een meerderheid van de woningcorporaties (11 van de 20) zich richt op het kern/krimp-model. De trend dat woningcorporaties zich terugtrekken op de kerntaken zal doorzetten, steeds meer woningcorporaties gaan dit doen. Toch is Heemskerk verrast dat nu al de meerderheid dit model aanhangt. Voor een aantal woningcorporaties is dit een financiële overweging. Andere modellen dan het kern/krimp model vallen bij een stagnerende woningmarkt uiteindelijk duurder uit. Veel woningcorporaties die het financieel toch moeilijker hebben trekken zich terug op de kernvoorraad. Dit is zo een keuze voor (financiële) veiligheid.

Het verdere beeld wat blijkt uit de tabel is wat Heemskerk betreft redelijk representatief voor de werkelijkheid. Vier netwerkcorporaties van de 20 is daarbij mogelijk wel wat veel.

Wanneer Ymere moet worden ingedeeld binnen deze modellen en er maximaal drie gekozen mogen worden, zijn de modellen netwerkcorporatie, waardecorporatie en sociale corporatie het meest geschikt. Dat wil niet zeggen dat Ymere niets doet qua co-creatie en zeker ook energie, maar hierop ligt net wat minder de nadruk. Daarbij is de woningcorporatie natuurlijk ook zo groot dat elk model wel voor een deel toepasbaar is.

Ymere heeft zelf de omslag gemaakt naar gebiedsgericht werken en denken grotendeels al gemaakt - dat geldt nu ook voor ontwikkeling - maar deze omslag is nog niet helemaal voltooid. Dit is een keuze uit zowel noodzaak als ambitie.

De noodzaak ligt in de stagnerende woningmarkt, waardoor afzet van woningen en ontwikkeling van grote projecten, veel moeilijker is geworden. Daarom is intern gekeken wat echt moet en haalbaar is. Hoeveel investeringsruimte is er nog? En waar wordt dan geïnvesteerd? De uitkomst is een combinatie van ambitie, afgebakend door noodzaak..

De moeilijke omstandigheden dwingen woningcorporaties er toe zichzelf verder te ontwikkelen. In een markt waarin 'de woningen toch wel worden verkocht' worden woningcorporaties niet uitgedaagd zich te verdiepen. Een verwende markt leidt niet tot innovatie, creativiteit en ondernemerschap.

Spanningsveld tussen kern en ambitie

Ymere zelf heeft gekozen voor een brede aanpak, die dus meer financiële offers vraagt dan terugtrekking richting kern/krimp-model. De ambitie van de woningcorporatie is deze brede aanpak (zo lang mogelijk) vol te houden. Naast de M (maatschappelijk) zit ook de O (ondernemen) 'in de genen' van de woningcorporatie. Wel ziet ook deze woningcorporatie zich genoodzaakt de brede insteek meer focus mee te geven en 'in te dikken'.

De verwachting is dat de brede insteek ook in de toekomst houdbaar is. Ontwikkelen om geld te verdienen is nu erg lastig, maar als de stagnerende woningmarkt weer aantrekt kan deze verdien capaciteit weer worden ingezet voor de primaire opdracht.

Assenkruis & thema's stedelijke ontwikkeling

Ymere valt in de modellen netwerkcorporatie, waardecorporatie en sociale corporatie. In het assenkruis van Stipo, waarop de modellen zijn ingedeeld naar de ratio's fysiek/mensen en eigen bezit/omgeving, gaat de sociale corporatie vooral uit van de mensen en het eigen bezit. Ymere is wel een sociale corporatie, maar deze sociale component is niet 'sec' op het eigen bezit gericht. Voor deze woningcorporatie ligt 'sociaal' dicht bij omgeving, de wijk, de samenwerking en bewoners.

Ook duurzaamheid en energie is een opkomende richting binnen de woningcorporatie, hoewel met minder hoge prioriteit. Komt leefbaarheid echt voort uit de genen en ambitie van Ymere, dan lijkt hier meer sprake van 'doen wat verstandig lijkt vanuit bedrijfsbelang en het belang van de huurders'. Wat loont, zowel voor het bedrijf Ymere als voor haar bewoners.

Heemskerk geeft aan dat voor Ymere 'mens' en 'omgeving' de belangrijkste termen zijn, van de vier termen op de assen. Wel zit de woningcorporatie richting het midden, zodat de nadruk wel ligt op mens en omgeving zonder dat fysiek en eigen bezit worden uitgesloten.

Het signaal dat uit de visitatie komt klopt – Ymere scoort ondergemiddeld op elk van de drie thema's – en is met name een kritiek op gebrek aan sturing vanuit doel en ambitie. De visitatie is minder kritisch over de maatschappelijke prestaties zelf qua wonen & zorg, leefbaarheid en duurzaamheid.

Leefbaarheid is voor Ymere bijvoorbeeld een centraal thema. Ymere kent woon-, leef- en groeiwijken. Voor een aantal gebieden, de groeiwijken, wordt extra geïnvesteerd en samengewerkt met gemeente en partners aan wijkaanpak. In de leefwijken kiest Ymere voor investeringen in schoon, heel en veilig, oftewel leefbaarheid. Voor de groeiwijken is een lijst van eigen aandachtswijken opgesteld, die het hele bedrijf kan helpen keuzes te maken waar wel en waar niet te investeren, zoals bijvoorbeeld maatschappelijk vastgoed.



Duurzaamheid en energie is in opkomst, ondanks dat dit geen duidelijke plek heeft in de ondernemingsstrategie (zie opmerking hierboven). Uit een interne bijeenkomst bleek dat een meerderheid bij Ymere tevreden is met de inspanningen op dit gebied.

Wonen & zorg had tot voor kort bij Ymere zelfs een eigen unit met maatschappelijk vastgoed voor zorg. Dat is nu opgenomen in een algehele afdeling maatschappelijk vastgoed. Op elk van de deelgebieden is de woningcorporatie zo actief. Dat wekt geen verbazing, gezien de omvang van de woningcorporatie. Ymere geeft wijk aanpak en leefbaarheid nadrukkelijk de hoogste prioriteit.

Visitatie

Ymere scoort onder het gemiddelde bij de visitatiecommissie. Volgens Heemskerk het gevolg van dat er bij visitatie vooral gekeken wordt naar de sturing en procesmatige inrichting van processen en projecten. De verbinding tussen doelen en uitgevoerde activiteiten kan ook beter. Hierin heeft de visitatiecommissie een belangrijk punt te pakken. Dat kan beter en verdient meer aandacht nu het fusieproces is afgerond. Centrale sturing gaat ergens ook tegen de genen van de woningcorporatie in. De cultuur van Ymere is er een van 'doen en inspringen op kansen, echt de O van ondernemen. Die ruimte is er. Dit is aan de ene kant een kracht, veel verantwoordelijkheid ligt bij de mensen zelf (die dat ook waarderen), maar kan naar buiten toe ook een zwakte zijn. Het signaal dat uit de visitatie komt klopt daarmee, maar de visitatie geeft daarmee vooral een oordeel over proces. Heemskerk hecht zelf zeer aan de mening en cijfers die de belanghouders toekennen.

Op beide vlakken moet worden geïnvesteerd, waarbij de kunst is een mooie balans te vinden. Aan de ene kant op de formele, procedurele kant, zodat doelen en in hoeverre deze zijn bereikt helderder zijn bij een volgende visitatie. Maar aan de andere kant ook juist ondernemend blijven in de participatie en samenwerking met bewoners en in het doen ('niet lullen, maar poetsen').

SVWN: Liesbeth Marchesini – Directeur-bestuurder

25 maart 2011

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) geeft een oordeel over de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Deze stichting is opgericht door het voormalige ministerie van Wonen, Wijken en Integratie (WWI), Aedes, de Woonbond en door de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties en visiteert de Nederlandse woningcorporaties.

Het doel is op objectieve wijze de maatschappelijke prestaties van de woningcorporaties in kaart te brengen. Deze resultaten zijn openbaar. De visitaties worden uitgevoerd door adviseurs in opdracht van de SVWN.

De prestatie van woningcorporaties worden op vier manieren gemeten:

- Naar de eigen ambities
- Naar de opgave
- Naar de stakeholders
- Naar de continuïteit of financiële situatie van de betreffende organisatie

Het SVWN meet nadrukkelijk niet de prestaties 'an sich'. In dat geval zou het SVWN niet meer objectief zijn, omdat er het SVWN een oordeel velt over de prestaties. Bovenstaande manier van onderzoeken voorkomt deze subjectiviteit. Op deze manier wordt niet de prestatie zelf, maar de prestatie van elke woningcorporatie in de eigen, lokale context gemeten.



Wanneer de prestaties overeenkomstig de eigen doelstellingen zijn of overeenkomstig de opgave wordt een 7 toegekend. Bij bepaalde percentages daarboven en daar onder wordt een hoger of lager cijfer toegekend.

Bij de beoordeling van de prestaties naar opgave wordt gekeken naar afspraken die woningcorporaties maken met andere partijen. Zoals prestatieafspraken met gemeenten, maar ook met welzijns- en zorginstellingen.

De definities van de prestatievelden zijn niet verder uitgewerkt dan zoals ze nu globaal omschreven staan in de documenten over de methodiek op de website van de stichting. Dit wordt verder 'met gezond verstand' ingevuld door de organisaties die de visitaties uitvoeren, zoals PWC en KWH. Voor zover Liesbeth Marchesini weet gebruiken deze organisaties zelf geen verder uitgewerkte definitie van deze begrippen. Wel heeft KWH een soort handleiding voor de visitatiecommissies die voor ze werken. Het kan interessant zijn voor het onderzoek contact op te nemen met KWH om dit verder te onderzoeken.

De SEV is bezig met de herdefiniëring van de prestatievelden. Daarin heeft SEV de ambitie om de prestatievelden zo te benoemen, dat ze voor alle woningcorporaties toepasbaar zijn. Het ideaalbeeld is dat alle woningcorporaties in de toekomst de informatie gaan verwerken en ordenen op dezelfde manier, met de prestatievelden als handleiding.

KWH: Auke Dijkstra – Maatschappelijk auditor

4 april 2011

Het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) laat de woningcorporaties zelf beschrijven wat ze precies onder de prestatievelden verstaan. Andere visitatoren vullen dit anders in. Ecorys vult dit bijvoorbeeld zelf in voor de woningcorporaties, zodat daar in principe voor elke woningcorporatie dezelfde methode wordt gebruikt. KWH doet dit bewust niet, omdat de visitatie zeer afhankelijk is van de context waarin woningcorporaties opereren. Die context wordt bepaald door de buitenwereld en door het eigen ondernemingsplan.

In de nieuwe methodiek (4.0) wordt ook een weging gegeven aan het ambitieniveau van de te beoordelen woningcorporatie.

KWH werkte eerder met een 4- of 5-puntenmeetschaal, maar werkt sinds januari 2010 ook met een 10-puntenmeetschaal. Alle visitatoren zijn nu verplicht met die 10-puntenmeetschaal te werken. Dit zorgt ervoor dat de vergelijkbaarheid van de rapporten van de verschillende visitatoren toeneemt. Wel zijn er verschillen qua beoordeling verschillen tussen de visitatoren.

Kritiek op het visitatiesysteem is dat het nog niet contextafhankelijk genoeg is. Er is daarom altijd een zekere spanning tussen in hoeverre er rekening wordt gehouden met de context en de onderlinge vergelijkbaarheid van de visitatierapporten.

De visitaties blijven altijd mikpunt van kritiek, omdat men gewend is cijfers te vergelijken. Vanwege de contextafhankelijkheid blijft dit echter erg lastig. Recensies over woningcorporaties geven daarom eigenlijk een betere indruk van hoe ze zich tot elkaar verhouden.

Externe visitatoren ingehuurd door KWH geven een kritisch oordeel, KWH wil graag dat er vervolgstappen worden genomen na kritiek op een onderzochte woningcorporatie. Een directeur van KWH gaat dan ook op bezoek bij de betreffende woningcorporatie wanneer dat naar aanleiding van een kritisch rapport

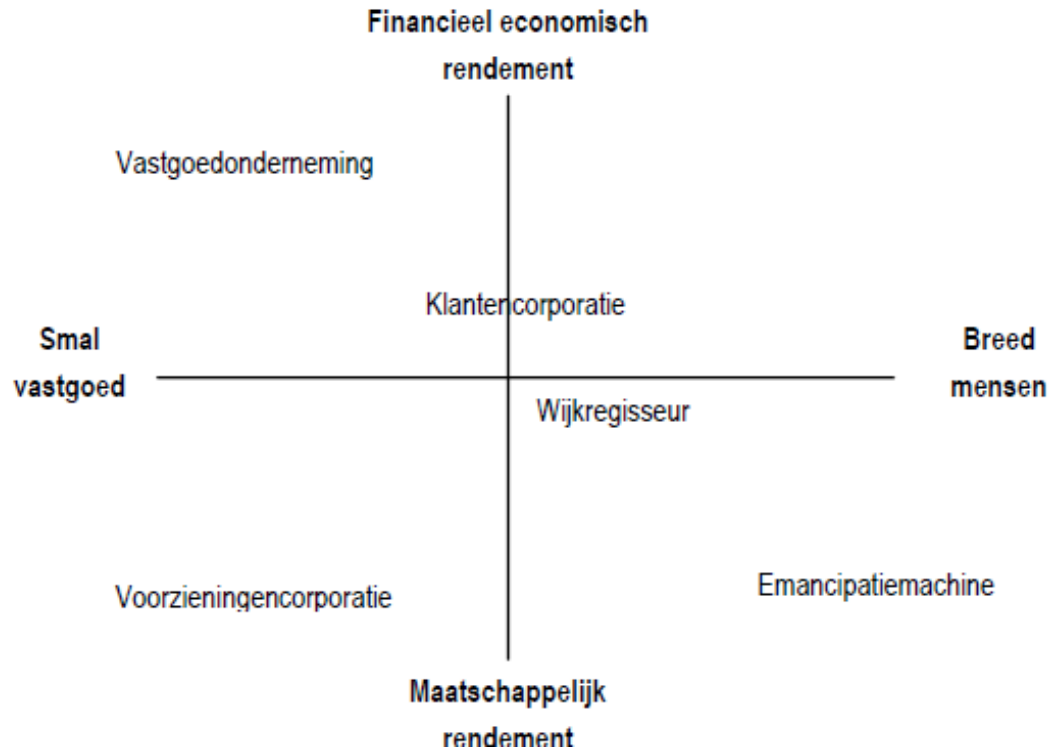


noodzakelijk is. Het KWH wordt gecontroleerd door het CKV, dit is een onafhankelijke Commissie Kwaliteitsverklaring onder leiding van hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Hardjono.

De SVWN geeft aan dat er geen directe maatregelen worden genomen naar aanleiding van een negatieve beoordeling van een woningcorporatie. De consequenties volgen meer uit de openbaarheid van de beoordeling. Vanuit gemeentelijke kring of het CFV (de financiële toezichthouder van de woningcorporaties) kan er dus druk ontstaan op een woningcorporatie door een negatieve beoordeling.

In elke visitatie is een gedeelte opgenomen over wat woningcorporaties zelf als hun rol zien. Dit is interessant voor dit onderzoek. In de oude methodiek werd er daarbij een onderscheid gemaakt in 'nieuwbouw' en in 'stedelijke vernieuwing', wat veel onduidelijkheid gaf. In de nieuwe methodiek is dit samengevoegd.

Bijlage 8 Model SEV



Archetype	Sturing en verantwoording op:
Vastgoedonderneming	bouwproductie, omvang voorraad en financiële continuïteit
Klantencorporatie	klanttevredenheid
Wijkregisseur	leefbaarheid, vitaliteit en waardeontwikkeling in de wijk
Emancipatiemachine	individuele en/of collectieve empowerment van klanten

Bron: RIGO, 2007