



Masterthesis
Planologie
R. Boer
Augustus 2013

Unusual Business



Een verkennend onderzoek naar de transitie naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties

Afbeelding voorpagina

<http://blogs.smithsonianmag.com/aroundthemall/2009/08/national-inventors-month-looks-bright-at-the-smithsonian/>

'If I had asked the people what they wanted, they would have said: faster horses.' - Henry Ford

PORTAAL

Lincubator



Universiteit Utrecht



barbahuis

Unusual Business

Een verkennend onderzoek naar de transitie naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties; financieel economische en sociaal maatschappelijke factoren die deze transitie beïnvloeden en de rol van woningcorporaties in deze transitie.

Masterthesis Planologie

Augustus 2013

Remko Boer BSc

RemkoBoer@gmail.com

3773876

Universitair begeleider: dr. F. Filius

Faculteit Geowetenschappen Universiteit Utrecht

Begeleider Stichting Portaal: A. Lippus

Samenvatting

Het zijn roerige tijden voor woningcorporaties. De systeemcrisis in de woning- en vastgoedmarkt in Nederland veroorzaakt druk op de huidige business modellen. Er is een transitie gaande op verschillende vlakken en ook de volkshuisvesting bevindt zich in de beginfase van een transitie. Op dit moment is daar nog weinig over bekend en dit verkennende onderzoek zet de eerste stappen om de transitie naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties in kaart te brengen. In dit onderzoek worden financieel economische en sociaal maatschappelijke factoren als primair van invloed op de transitie naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties onderzocht.

Het kenmerk van nieuwe business modellen is dat waarde breder wordt geformuleerd dan bij traditionele business modellen. Dit uit zich in het formuleren van ecologische en sociale waarden en kosten naast de gebruikelijke economische waarden en kosten. Het canvas voor nieuwe business modellen van Jonker (2013), afgeleid van het bekende Business Model Canvas, zet dit in één overzicht.

De theoretische basis voor dit onderzoek bestaat uit zes onderdelen. Het overkoepelende concept transitie omvat de structurele maatschappelijke veranderingen in verschillende sectoren; energie, transport en volkshuisvesting. Het is een belangrijk concept omdat deze verschillende maatschappelijke ontwikkelingen niet los van elkaar gezien kunnen worden en ook gevolgen hebben voor woningcorporaties.

Voor het functioneren van een organisatie zijn drie krachtenvelden relevant; legitimiteit, waarde en operationele capaciteit. Het model van Moore laat de relatie tussen deze krachtenvelden zien en in dit onderzoek wordt deze theorie toegepast op woningcorporaties.

Woningcorporaties zijn als instituties verweven met de Nederlandse samenleving op (politiek) maatschappelijk, ruimtelijk, juridisch en financieel vlak. Deze positie is zowel formeel, gevangen in wet en regelgeving, als informeel, onderdeel van de Nederlandse maatschappij. Institutionele eigenschappen beïnvloeden de overgang naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties.

Een woningcorporatie opereert nooit alleen, maar is in een complex netwerk verbonden met vele actoren, zoals gemeente, rijksoverheid, commerciële partijen, financiers, huurders etc. Dit voortdurend veranderende netwerk zorgt ervoor dat processen moeilijk te sturen zijn, omdat actoren toegevoegd worden en weer vertrekken uit dit netwerk. In dit complexe netwerk moeten woningcorporaties hun maatschappelijke taak uitvoeren als institutie en in de positie van een zelfstandige organisatie, verantwoordelijk voor hun eigen financiën.

Woningcorporaties zijn te typeren als social enterprise, maatschappelijke onderneming. In dit onderzoek wordt deze typering gebruikt om de koppeling te maken naar een business model waar zowel financiële als sociaal maatschappelijke doelen onderdeel vormen van de kern van een organisatie.

Het zesde onderdeel van de theorie is het business model, daarin wordt de kernlogica van een organisatie in gevangen en zijn de strategische keuzes voor het creëren en opvangen van waarden geformuleerd.

De twee richtingen die voor dit onderzoek zijn geïdentificeerd als invloedrijk op de transitie naar nieuwe business modellen zijn sociaal maatschappelijke en financieel economische factoren. Deze twee worden gecombineerd met de rol van de woningcorporatie in deze transitie om tot de hoofdvraag te komen:

Hoe gaan woningcorporaties om met de transitie naar nieuwe business modellen en welke sociaal maatschappelijke en financieel economische factoren beïnvloeden deze transitie?

Vanuit een kwalitatieve benadering zijn twee cases onderzocht die nieuwe business modellen voor wonen ontwikkelen en/of toepassen. Naast experts zijn betrokkenen bij de beide cases geïnterviewd. De cases zijn: Barbahuis, een samenwerkings- en kennisplatform geïnitieerd door woningcorporatie Portaal, en Lincubator. Lincubator is een initiatief van tien grote partijen in de sociale woningbouwsector met als doel business modellen te ontwikkelen voor de toekomst van prettig en betaalbaar wonen. Door middel van participatie in beide cases en interviews met een drietal experts en acht respondenten die betrokken zijn bij de cases is informatie verzameld. Vanuit die praktijk komen meerdere business modellen naar voren die in aanmerking komen voor de benaming 'nieuwe business modellen'. Deze modellen zijn (nu nog) kleinschalig of zitten nog in de ontwikkelfase. In deze modellen zijn samenwerking en het creëren van meervoudige waarden, op economisch, sociaal en ecologisch vlak, belangrijke elementen.

Vanuit de interviews bleek, naast een beweging waar de klant meer centraal komt te staan, de huidige politieke onzekerheid een belangrijke factor voor de toekomstmogelijkheden van woningcorporaties. De novelle van minister van Wonen en Rijksdienst, Stef Blok, waarin de bevoegdheden van corporaties stevig worden ingeperkt, speelt hierin een grote rol. De kern van dit voorstel is dat corporaties zich niet meer bezig mogen houden met beleggingen en andere commerciële activiteiten maar alleen nog maar met sociale woningbouw. Ook werkzaamheden met betrekking tot de verbetering van de leefbaarheid zullen dan buiten het takenpakket van corporaties vallen. Dit zorgt voor een verandering in het krachtenveld van legitimiteit, operationele capaciteit en waarde.

Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat het huidige business model van woningcorporaties niet toekomstbestendig is, door financiële druk van verschillende kanten. Deze druk bestaat uit de financiële crisis, de verhuurderheffing en onrendabele activiteiten van de woningcorporatie. Hier zijn twee type reacties op zichtbaar. De eerste reactie is juist het beperken van risico's en op safe spelen, bijvoorbeeld door tijd te winnen en bestaand bezit te verkopen. De andere kant is het tegenovergestelde door in te zetten op innovatie om mogelijkheden te creëren voor de toekomst.

Bij de transitie naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties neemt de druk op het huidige systeem op sociaal maatschappelijk vlak toe door eisen van de klant aan de ene kant en politieke druk op de taken en bevoegdheden van woningcorporaties aan de andere kant. Door de politieke druk komt de legitimiteit van de woningcorporatie in het geding.

De politieke onzekerheid met betrekking tot de taken en bevoegdheden van woningcorporaties maakt het echter lastig om een duurzaam business model te formuleren. Bovendien belemmeren zowel de formele als informele institutionele eigenschappen van woningcorporaties het veranderingsproces.

Transitie met de daarbij behorende financiële en maatschappelijke druk duwt woningcorporaties richting nieuwe business modellen. Institutionele factoren houden dat juist tegen. De politieke onzekerheid kan twee kanten op werken en een afwachtende houding veroorzaken of juist stimuleren om alternatieven te ontwikkelen. Ondanks deze externe druk op woningcorporaties ligt de doorslaggevende factor bij de corporatie zelf. Bij deze verandering kan de corporatie haar netwerk gebruiken om nieuwe business modellen mogelijk te maken. De rol die woningcorporaties op zich nemen bij de transitie naar nieuwe business modellen is in te delen volgens drie typeringen; koplopers, meelopers en toeschouwers. Daarbij vormen de koplopers de meest actieve groep die met hulp van de meelopers een verandering in de sector op gang kunnen brengen. Sleutelpersonen die de drijfveer vormen achter innovatie zijn hierbij van groot belang. Een transitie in de volkshuisvestingssector lijkt op handen door de combinatie van externe druk en interne drang om te veranderen. Deze interne drang is echter niet overal aanwezig en er bestaan grote verschillen tussen corporaties in de manier waarop zij omgaan met innovatie, wat vaak financieel gemotiveerd wordt.

De overgang naar nieuwe business modellen is voor corporaties een kleinere stap dan voor de meeste andere private partijen omdat maatschappelijke waarden al sinds de eerste corporaties onderdeel vormen van hun taken. Vanuit de bevindingen uit de praktijk is het aan te bevelen dat woningcorporaties een betere band opbouwen met de politiek om op deze manier samen te werken, heldere doelen te stellen en een lange termijn perspectief voor de sociale woningsector te formuleren. Vanuit die positie is het mogelijk om als maatschappelijke onderneming nieuwe business modellen te ontwerpen waar economische, sociale en ecologische waarden gecombineerd worden tot één waardepropositie en de tegenstelling tussen economische waarde en maatschappelijke waarde te doorbreken.

Trefwoorden:

Innovatie, woningcorporaties, nieuwe business modellen, Lincubator, Barbahuis, Portaal

Voor & Dankwoord

Enige maanden geleden stuitte ik, in mijn zoektocht op internet op zoek naar een interessante stageplaats, op niaNesto, een initiatief van woningcorporatie Portaal. Huurwoningen van onder de € 680 per maand zonder energierekening die ook nog eens in samenspraak met de klant, de huurder, gebouwd zouden worden. Die ambitieuze doelstelling om voor een goede prijs een zeer milieuvriendelijke woning neer te zetten zorgde ervoor dat ik hier meer van wilde weten. Daarop heb ik contact gezocht met Arthur Lippus, die verantwoordelijk is voor deze ambitie binnen Portaal. Van het een kwam het ander en voor ik het wist draaide ik mee in een themagroep van Barbahuis en de sessies bij Lincubator in de zoektocht naar nieuwe business modellen voor de sociale woningbouw. Bijna dagelijks geconfronteerd met nieuwsberichten over nieuwe ontwikkelingen in de wereld van de bouw en woningcorporaties heb ik met veel plezier mijn onderzoek uitgevoerd.

Allereerst wil ik de collega's bij Portaal (PVO) bedanken voor een prettige werkomgeving en de taarten en andere lekkernijen die met grote regelmaat in de koffiehoeke stonden. Ook was het erg prettig om een werkplek met airconditioning te hebben in de zomerdagen van 35+ graden. In het bijzonder wil ik mijn begeleider Arthur Lippus bedanken die met een sterke drive zich inzet voor een echte verbetering van de woningcorporatie. Hij heeft mij de mogelijkheid gegeven om mee te draaien en te kijken aan het voorfront van inspirerende ontwikkelingen in de woningcorporatie- en bouwwereld. Daarnaast wil ik Barry, Bauke, Jürgen, Sanne en Timo van Lincubator bedanken voor de mogelijkheid die ik heb gekregen om mee te denken en te discussiëren in het ontwikkelingen van nieuwe concepten voor betaalbaar wonen. Ook de themagroepen van het Barbahuis wil ik bedanken voor het inzicht in een brede samenwerking tussen een scala aan bedrijven en organisaties op weg naar vernieuwing en duurzaamheid. Ik wens Bart en alle Barbahuis betrokkenen dan ook heel veel succes met het ontwikkelen van hopelijk veel Barbahuizen. Mijn begeleider Friedel Filius wil ik bedanken voor de enthousiaste begeleiding en de nodige wetenschappelijk kritische feedback. Bovendien dank ik alle respondenten voor de bereidheid die zij hadden om hun expertise te delen. Ten slotte wil ik mijn vrouw Maaïke bedanken voor het begrip en het aanhoren van de (in mijn ogen erg interessante) verhalen over mijn onderzoek.

Remko Boer, Utrecht, augustus 2013



Universiteit Utrecht

Inhoud

Hoofdstuk 1 Inleiding	13
1.1 Maatschappelijke & wetenschappelijke relevantie	17
1.2 Leeswijzer	19
Hoofdstuk 2 Context voor corporaties	21
2.1 Sociaal maatschappelijk	22
2.2 Planologisch.....	23
2.3 Ruimte & Technische ontwikkelingen	24
2.4 Financieel economisch	26
2.5 Tot slot.....	27
Hoofdstuk 3 Van transitie tot nieuwe business modellen	29
3.1 Transitie	30
3.1.1 Fasen	30
3.1.2 Onzekerheid.....	31
3.1.3 Effecten voor corporaties	31
3.2 Krachtenveld.....	32
3.3 De woningcorporatie als institutie	34
3.4 Woningcorporaties in een complex netwerk	35
3.5 Woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen.....	38
3.5.1 Interne spanning	38
3.5.2. Externe spanning.....	40
3.6 Business modellen.....	41
3.6.1 Nieuwe business modellen	41
3.6.2 Het business model canvas	43
3.6.3 Business Model Canvas 2.0.....	45
3.7 Focus en conceptueel model.....	46
3.7.1 Conceptueel model	47
Hoofdstuk 4 Onderzoeksstrategie.....	49
4.1 Case study.....	49
4.2 Interviews	50
4.3 Observerende participatie.....	52
4.4 Data analyse	53

Hoofdstuk 5 De praktijk.....	55
5.1 Business Model Canvas voor woningcorporaties.....	55
5.2 Case I Barbahuis.....	57
5.2.1 Het proces.....	57
5.3 Case II Lincubator.....	59
5.3.1 VOORT Innovatiemethode.....	59
5.3.2 Probleemschets vanuit Lincubator.....	60
5.3.3 De concepten.....	62
5.3.4 Lincubator een nieuw business model?.....	64
5.4 Toetsing van de cases.....	65
Hoofdstuk 6 Sociaal maatschappelijke factoren.....	67
6.1 Transitie.....	68
6.2 Nieuwe business Modellen.....	71
6.3 Meervoudige waarden.....	72
6.4 Politiek.....	74
6.5 Tot slot.....	75
Hoofdstuk 7 Financieel economische factoren.....	77
7.1 Financiële crisis & financieringsmogelijkheden.....	77
7.2 Innovatie.....	80
7.3 Tot slot.....	82
Hoofdstuk 8 De rol van woningcorporaties.....	85
8.1 Imago.....	85
8.2 Maatschappelijke taak.....	86
8.3 Samenwerking.....	88
8.4 Rol van sleutelpersonen.....	90
8.5 Tot slot.....	91
Hoofdstuk 9 conclusie & aanbevelingen.....	93
Hoofdstuk 10 Discussie: Don't waste a good crisis!.....	97
10.1 Vervolgonderzoek.....	98
Bronvermelding.....	100
Bijlagen.....	106

Hoofdstuk 1 Inleiding

Het zijn roerige tijden voor woningcorporaties, de aandacht die ze de afgelopen maanden gekregen hebben in de media is zeker niet altijd positief geweest. De financiële problemen bij Vestia en het debacle met de SS Rotterdam bij Woonbron zijn daar de meest sprekende voorbeelden van en dit heeft geleid tot een parlementaire enquête (fd.nl, 2013; Hankel, 2011) (Tweede Kamer, 2013). Bovendien kampen de woning- en vastgoedsector met een groot overschot aan kantoorruimte en een slechte doorstroom op de woningmarkt, zowel in de huur- als in de koopsector (Idenburg & Schweitzer, 2013). Woningcorporaties worden daar als belangrijke speler op het gebied van volkshuisvesting ook door beïnvloed, gezamenlijk bezitten zij meer dan dertig procent van de totale Nederlandse woningvoorraad (CBS Statline, 2012). Daarnaast komt er de verhuurderheffing die als extra belastingmaatregel voor woningcorporaties ingevoerd gaat worden (Conijn & Achterveld, 2013). De druk op het business model van woningcorporaties wordt ook vanuit de commerciële sector herkend en prikkelende documenten met titels als *'Idealisme met een business case'* en *'Survivalgids voor woningcorporaties'* worden gepubliceerd (KPMG, 2012; KPMG, 2013). De in mei 2013 'gelekte' novelle van minister Blok als aanvulling op het woonakkoord kan grote gevolgen hebben voor de corporatiesector. Hier wordt de wens uitgeschreven dat woningcorporaties alleen sociale huurwoningen in hun bezit mogen hebben, om dat te realiseren zal het commerciële bezit ondergebracht moeten worden in een aparte BV (Keijts & van der Zeep, 2013).

Is het dan alleen kommer en kwel voor woningcorporaties? Zeker niet, de veranderende omstandigheden in de maatschappij bieden kansen voor nieuwe benaderingen en andere manieren van werken. Tijdens dit onderzoek is duidelijk merkbaar dat het onderwerp erg actueel is, wat wordt onderstreept door het onderwerp van het corporatiedebat op 6 juni 2013 op de Provada, het jaarlijkse ontmoetingspunt van de vastgoedbranche waar *'verdienmodellen van de corporatie van de toekomst'* het onderwerp van debat vormde op het corporatielein (Provada, 2013b).

De primaire functie van woningcorporaties is een maatschappelijke functie, door in woningen te voorzien voor de lagere inkomensgroepen. Dit maken zij mogelijk door middel van het bouwen en verhuren van woningen (Beekers, 2012). In dit opzicht onderscheiden woningcorporaties zich van particuliere verhuurders. Het verhuren van eigen woningen, aankopen van grond en daarop bouwen voor verhuur of verkoop behoort tot het traditionele business model van woningcorporaties.

Woningcorporaties werken als jaren volgens een klassiek model. De belangrijkste stabiele factor is de stroom van huurinkomsten. Deze stabiele geldstroom maakt het mogelijk om financiering te realiseren voor nieuwbouw die op haar beurt weer zorgt voor extra inkomsten. De inkomsten worden primair gebruikt voor onderhoud en renovatie van bestaande woningen. Daarnaast gebeurt het realiseren van nieuwbouw vaak als onderdeel van een gebiedsontwikkeling in samenwerking met gemeente en projectontwikkelaar. In dit proces wordt grond aangekocht van een gemeente of andere partijen, vervolgens worden woningen op deze grond gebouwd en (een gedeelte van) die gebouwen wordt verhuurd aan

mensen die daar volgens door de politiek bepaalde regels voor in aanmerking komen (Buitelaar et al., 2009).

Deze werkwijze is echter onder druk komen te staan. Vandaag de dag is er minder ruimte voor grootschalige ontwikkeling en blauwdrukplanning waarbij een gebied op de tekentafel wordt ontworpen en in een aantal jaar wordt uitgevoerd. De belangrijkste reden hiervoor is het ontbreken van financieringsruimte. De onzekerheden in de woning- en vastgoedmarkt hebben tot gevolg dat grootschalige investeringen uitblijven, daarnaast zijn er een aantal maatschappelijke en technische ontwikkelingen die deze veranderingen kenmerken, waaronder technische veranderingen op het gebied van energievoorziening. Op maatschappelijk gebied is verandering merkbaar die Idenburg en Schweitzer aangeven met *'van bezit naar gebruik'* (Idenburg & Schweitzer, 2013 p. 164-173). Gebruik staat steeds meer centraal, en om iets te gebruiken hoef je het niet te bezitten. Dit uit zich op meerdere vlakken maar de bekendste voorbeelden zijn de mobiele telefoon en het autodelen. (Idenburg & Schweitzer, 2013). Ten slotte is de demografische verandering een effect wat doorwerkt op de vraag in volkshuisvesting. Hierin wordt in hoofdstuk twee dieper op ingegaan. Al deze kenmerken gecombineerd geven aan dat er sprake is van een transitie, *'een structurele verandering van de structuur, cultuur en werkwijze van een deel van de maatschappij.'* (Minnesma et al., 2007 p.83).

De traditionele manier van ontwikkeling en de daarbij horende rol van woningcorporaties is echter niet de enige manier waarop woningcorporaties hun taak, het voorzien in woningen voor de lagere inkomensklassen, kunnen vervullen. Er zijn meerdere alternatieve (inclusief nog niet bestaande) vormen van gebiedsontwikkeling denkbaar, waarvan organische ontwikkeling een recente vorm is. In organische gebiedsontwikkeling wordt geen masterplan gehanteerd maar in plaats daarvan wordt ruimte gegeven aan initiatieven van alle partijen binnen een flexibele vorm van het bestemmingsplan. Op voorhand ligt dus veel minder vast. Bij deze organische gebiedsontwikkeling hoort ook een andere rol voor zowel gemeentes en projectontwikkelaars als voor woningcorporaties. Het is goed mogelijk dat het huidige business model niet meer past bij deze manier van ontwikkeling. Het principe van organische ontwikkeling bestaat al enige jaren maar toch lijkt er geen wezenlijk andere aanpak te zijn vanuit woningcorporaties.

Organische ontwikkeling is één van de in hoofdstuk twee besproken ontwikkelingen die ervoor zorgen dat er andere eisen gesteld worden aan woningcorporaties. Doordat er niet meer gewerkt wordt met een masterplan is een flexibelere opstelling van alle partijen nodig, dus ook van de woningcorporaties. Het is bij organische ontwikkeling bijvoorbeeld niet mogelijk om op voorhand vast te stellen dat een specifiek aantal woningen gerealiseerd zal gaan worden. Een mogelijke oplossing voor woningcorporaties om aan te sluiten bij deze veranderende vraag zouden nieuwe business modellen kunnen zijn. In hoofdstuk drie wordt dieper ingegaan op de kenmerken en functie van een business model.

Vreemd genoeg zijn er ondanks de vele denkbare alternatieven en de ruimte die corporaties sinds de verzelfstandiging in 1995-2000 hebben nog geen nieuwe business modellen in de sociale woningbouw die echt voet aan de grond gekregen hebben. Daaruit blijkt dat belemmeringen moeten bestaan die de ontwikkeling en implementatie van nieuwe business modellen tegenhouden.

Er zijn wel voorbeelden van pogingen tot een andere aanpak maar tot op heden blijft de schaal van deze projecten beperkt en lijkt het niet dat corporaties de traditionele manier van werken op grote schaal achter zich laten. Een veelbelovend en zeer recent nieuw business model is De Stroomversnelling. Hierbij wordt geld van huurders, die normaal als energiekosten betaald worden, gebruikt om woningen te verduurzamen. Zo kan een investering in de woning gedaan worden zonder dat kosten toenemen voor huurders. Er zijn nog wel veranderingen in wet en regelgeving nodig om dit mogelijk te maken maar minister Blok van wonen heeft toegezegd dit mogelijk te maken (Siertsema, 2013).

Een ander voorbeeld van de zoektocht naar nieuwe business modellen is niaNesto, een initiatief van Portaal, een grote woningcorporatie met meer dan 50.000 woningen in steden als Leiden, Utrecht, Amersfoort, Arnhem en Nijmegen. In dit initiatief is in wedstrijdvorm de vraag neergelegd bij bouwbedrijven om energieneutrale woningen te ontwikkelen voor de sociale woningbouw. De randvoorwaarden met betrekking tot kosten en energie-eisen zijn duidelijk neergezet voor de deelnemende bedrijven maar de technische uitvoering is overgelaten aan deelnemers. Dit resulteerde in vijf winnende concepten. Ondanks de grote hoeveelheid aandacht en het succes van dit initiatief gaat het in principe slechts om vijftig woningen, een relatief laag aantal als je bedenkt dat woningcorporatie Portaal meer dan 50.000 woningen beheert (niaNesto, 2013). Daarnaast vormt de financiering van niaNesto een uitdaging in deze tijden van crisis en bezuinigingen, na een korte periode in de wacht te hebben gestaan is via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw financieringsruimte gevonden voor zestien niaNesto woningen in de Waalsprong (Aedes, 2013c; Portaal, 2013b). Het concept van niaNesto is niet gekoppeld aan een bepaalde stijl van ruimtelijke ontwikkeling maar heeft wel laten zien dat een andere manier van werken op technisch vlak zeer veel potentie heeft, voor een relatief lage prijs wordt zeer hoge kwaliteit mogelijk gemaakt.

Een derde voorbeeld van een vernieuwend initiatief wat de potentie heeft om een grote impact te hebben is Lincubator. Dit is een organisatie met als doel nieuwe business modellen te ontwikkelen voor prettig en betaalbaar wonen (Lincubator, 2012). Dit initiatief is in het leven geroepen door een aantal belangrijke spelers op het gebied van volkshuisvesting, waaronder vijf van de tien grootste woningcorporaties in Nederland, samen goed voor bijna 300.000 woningen (CFV Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2011). Deze corporaties zijn: Ymere, de Alliantie, Portaal, Eigen haard en Havensteder. Naast deze vijf corporaties zijn ook AM vastgoedontwikkeling, BAM woningbouw, Ballast Nedam, Dura Vermeer, en TBI/era contour de founding parents van het initiatief (Lincubator, 2012). Het is duidelijk dat dit een serieuze poging is tot vernieuwing, de resultaten worden echter in november 2013 pas bekend.

Het laatste initiatief, ook vanuit woningcorporatie Portaal, is Barbahuis. Een samenwerkings- en kennisplatform met als doel op deze manier gestapelde woningbouw een kwaliteitsimpuls te geven, op technisch en sociaal gebied.

Dit onderzoek valt samen met een stageperiode bij woningcorporatie Portaal in Utrecht. Portaal is geïnteresseerd in dit onderzoek en de implicaties van de transitie naar nieuwe business modellen. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de factoren die het

proces van transitie naar nieuwe business modellen voor wonen binnen de sociale woningbouw beïnvloeden. Daarnaast wordt de rol van de woningcorporatie in deze transitie onderzocht.

Centrale vraag & deelvragen

Het onderzoeken van de overgang naar nieuwe business modellen wordt in dit onderzoek benaderd vanuit de volgende hoofdvraag:

Hoe gaan woningcorporaties om met de transitie naar nieuwe business modellen en welke sociaal maatschappelijke en financieel economische factoren beïnvloeden deze transitie?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een opdeling gemaakt in de volgende drie deelvragen:

1. Welke sociaal maatschappelijke factoren beïnvloeden de transitie naar nieuwe business modellen in woningcorporaties?
2. Welke financieel-economische factoren beïnvloeden de transitie naar nieuwe business modellen in woningcorporaties?
3. Welke rol speelt de woningcorporatie in de overgang naar nieuwe business modellen in de sociale woningbouw?

1.1 Maatschappelijke & wetenschappelijke relevantie

Zoals hierboven aangegeven maakt de sociale woningsector een groot deel uit van het aantal woningen in Nederland. Het is daardoor zeer waarschijnlijk dat een nieuwe manier van werken binnen de sociale woningbouw, nieuwe business modellen, grote gevolgen zal hebben voor de woningbranche als geheel. De sociale woningbouw is, al was het alleen maar door de omvang, een belangrijke speler in complexe netwerken met vele betrokken partijen variërend van overheden en bouwbedrijven tot financiers. Door nieuwe business modellen toe te passen in de sociale woningbouw zullen vele van deze betrokken partijen zich aan moeten passen om onderdeel te kunnen blijven van dit netwerk. Deze doorwerking zal invloed hebben op de werkgelegenheid maar ook op de aangeboden producten en diensten voor huurders.

Een overgang naar nieuwe business modellen heeft ook zijn weerslag op de betrokken overheden. Deze verandering in de maatschappij wordt ook door het ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties erkend en zij zien dat daardoor de rol van de (Rijks)overheid en andere instituties in de ruimtelijke ordening zal gaan veranderen. Door de belemmeringen die deze verandering tegenhouden te analyseren kan beter inzicht gekregen worden in de (toekomstige) rol van woningcorporaties in de ruimtelijke ordening.

Het PBL benoemt de huidige problemen in de koop- en huursector op de woningmarkt met de term 'systeemcrisis' (PBL Planbureau voor de leefomgeving, 2013). Vele mensen voelen de effecten van deze systeemcrisis doordat doorstromen naar een andere woning, zowel in de koop- als in de huursector moeizaam gaat, door wachtlijsten en de trage verkoop van woningen (Idenburg & Schweitzer, 2013 p.20-21). Door een beter inzicht te krijgen in de aanwezige belemmeringen komt er beter zicht op welke aanpassingen of veranderingen nodig zijn om de overgang naar nieuwe business modellen mogelijk te maken. Nieuwe business modellen kunnen een gunstig maatschappelijk effect hebben omdat naast economische aspecten ook andere waarden zoals lange termijn denken, ecologische waarden en sociale betrokkenheid een grotere rol spelen in deze business modellen.

De wetenschappelijke relevantie en het vernieuwende van dit onderzoek is de koppeling tussen meerdere kennisgebieden. Ten eerste is veel bekend over corporatiesector en de manier waarop zij functioneren of getypeerd kunnen worden. De woningcorporatie is een bedrijfsmatig opererende institutie waarvan de legitimiteit vandaag de dag ter discussie staat. Een institutie met een bijzondere geschiedenis, die Beekers (2012) in zijn proefschrift van het ontstaan van de eerste corporatie in 1852 tot de situatie vandaag de dag beschrijft. Hierin beschrijft hij hoe woningcorporaties in eerste instantie opgericht zijn door marktpartijen als om werknemers van fatsoenlijke woonruimte te voorzien, daarna in overheidshanden kwamen en via de bruteringsoperatie die startte in 1995 nu zelfstandige organisaties zijn geworden (Beekers, 2012). Het gedrag en de prestaties van woningcorporaties wordt geanalyseerd in het lijvige proefschrift van Koolma (2009). Hierin wordt veel aandacht besteed aan de positie van woningcorporaties tussen markt, staat en maatschappij en wordt een verklaring gezocht voor het handelen van woningcorporaties in deze bijzondere positie (Koolma, 2009). Daarnaast zijn de huidige situatie en toekomstige

trends geanalyseerd in de recente publicatie Sociaal Wonen 2030 (Idenburg & Schweitzer, 2013 p. 34-199).

Ten tweede is ook veel onderzoek gedaan naar business modellen, in eerste instantie alleen gericht op commerciële organisaties, maar latere onderzoeken van business modellen zijn breder toepasbaar. In de literatuur is echter weinig kennis over de toepassing van business modellen binnen woningcorporaties.

Het is interessant om het business model van woningcorporaties en de veranderingen daarin te bestuderen omdat het voor een organisatie van groot belang is om het gebruikte business model goed te definiëren. Het business model geeft de kern van het bestaan van de organisatie aan. Daarnaast kan een onderscheidend business model een organisatie een competitief voordeel geven ten opzichte van zijn concurrenten (Magretta, 2002). De term business model heeft ook voor veel onduidelijkheid gezorgd omdat de definitie niet universeel is. In dit onderzoek wordt de definitie gebruikt zoals Shafer (2005) deze heeft samengesteld uit een analyse van twaalf wetenschappelijke publicaties:

“...a representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network” (Shafer et al., 2005)

Deze definitie is breed toepasbaar en past ook binnen het concept van nieuwe business modellen zoals Jonker (2012) deze beschrijft. De Nieuwe Business Models omvatten een bredere waardecreatie waarbij sociale en ecologische waarden net als monetaire waarden meetellen als opbrengst (Jonker et al., 2012). In hoofdstuk drie wordt hier dieper op in gegaan.

Door de koppeling tussen de kennis over business modellen en de eigenschappen van de corporatiesector te maken en de woningcorporatie als sociale onderneming (social enterprise) te typeren, worden nieuwe inzichten verkregen over de woningcorporatie en de manier waarop zij in hun netwerken opereren. Deze inzichten kunnen gebruikt worden om de kansen en belemmeringen in de transitie naar nieuwe business modellen in de sociale woningbouw te identificeren en te analyseren. Ook wordt een beter inzicht verkregen in de rol die woningcorporaties vervullen in de transitie naar nieuwe business modellen in de sociale woningbouw.

Ten slotte geeft dit onderzoek een beter inzicht in de transitie op het gebied van volkshuisvesting in Nederland. Een beter inzicht in dit proces is belangrijk om het proces te beïnvloeden in de gewenste richting. In 2007 verkeerde het systeem ruimtelijke ordening zich nog in de voorontwikkelfase maar de economische en maatschappelijke veranderingen van de afgelopen jaren zou hier wel eens verandering in gebracht kunnen hebben zoals Verbaan (2012) schrijft in zijn trendverkenning van de Nederlandse bouwsector (Minnesma et al., 2007 p.81-82; Verbaan, 2012 p.61-73).

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt aan de hand van vier stromen de context voor corporaties beschreven. Hierin wordt aan de hand een aantal thema's beschreven duidelijk dat de context voor corporaties op meerdere vlakken ingrijpend aan het veranderen is. Deze veranderingen kunnen de voedingsbodem vormen voor de transitie naar nieuwe business modellen.

Hoofdstuk drie geeft een wetenschappelijk basis door in zes theorieën en begrippen van transitie als algemene ontwikkeling naar (nieuwe) business modellen te komen. De volkhuysvesting in Nederland is in transitie. Woningcorporaties bevinden zich als institutie in een netwerk wat in deze transitie meebeweegt.

Hoofdstuk vier beschrijft de onderzoeksstrategie en een verantwoording van de gemaakte keuzes met betrekking tot de aard van het onderzoek, de verzameling van data en analyse van de resultaten.

Hoofdstuk vijf behandelt de cases Barbahuis en Lincubator en bevat een beschrijving van de cases. De cases worden getoetst aan de kenmerken van nieuwe business modellen.

De hoofdstukken zes, zeven en acht vormen de analyse van de interviews uitgesplitst per deelvraag. Hoofdstuk zes behandelt sociaal maatschappelijke factoren, hoofdstuk zeven financieel economische factoren en hoofdstuk acht is gewijd aan de rol van de corporatie. Aan de hand van citaten worden de interviews per onderwerp besproken. Dit gedeelte bundelt alle verzamelde praktijkinformatie.

Hoofdstuk negen is de conclusie van dit onderzoek, de onderzoeksvragen worden beantwoord door de informatie vanuit de praktijk te koppelen aan de theorie. Vanuit deze antwoorden zijn aanbevelingen geformuleerd voor de corporatie en worden suggesties gedaan voor verder onderzoek.

Hoofdstuk tien stelt de ontwikkelingen in de sociale woningsector ter discussie en geeft een beknopte kritische beschouwing op de gevonden resultaten. Dit hoofdstuk sluit af met een aantal suggesties voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2 Context voor corporaties

In hoofdstuk één wordt de taak van woningcorporatie even kort aangestipt; het voorzien in woningen voor de lagere inkomensklassen. Deze taak is formeel vastgelegd in de woningwet, al spreekt de wet niet over woningcorporaties maar over 'toegelaten instelling'. In artikel 70 van de woningwet is bepaald dat een woningbouwvereniging (of stichting) uitsluitend op het gebied van volkshuisvesting actief mag zijn en geen uitkeringen mag doen die niet in het belang zijn van volkshuisvesting (Rijksoverheid, 1991). De doelgroep wordt omschreven met de volgende woorden:

'De toegelaten instellingen huisvesten bij voorrang personen die door hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van passende huisvesting' (Rijksoverheid, 1991 70c lid 1)

Deze omschrijving geeft weinig concrete houvast, precieze regels worden in de maatregel van bestuur BBSH (Besluit Beheer Sociale Huursector) geformuleerd. In het BBSH zijn alle regels rond het aan- en verkopen, bouwen, beheer, verhuur, voorzieningen aan woningen, verslaglegging, financiële beleid en beheer, overleg en de verplichtingen ten opzichte van huurders onroerende zaken nauwkeurig vastgelegd (Rijksoverheid, 1992).

Ondanks de vele regels en voorschriften is er ruimte binnen artikel 12 van het BBSH voor woningcorporaties om hun taak op verschillende manieren in te vullen, aangezien geen harde criteria met betrekking tot kwaliteit zijn geformuleerd. Ook op het gebied van leefbaarheid, ook een onderwerp die binnen het takenpakket van woningcorporaties valt, ontbreken meetcriteria (Koolma, 2009 p. 396-398).

Op moment van schrijven is het CFV (Centraal Fonds Volkshuisvesting) de toezichthouder (artikel 71). Het besluit Centraal Fonds Volkshuisvesting legt de bevoegdheden en werkwijze van deze toezichthouder vast. Daarnaast organiseert het CFV projectsteun en ondersteunt het bij sanering van woningcorporaties. De in juli 2012 goedgekeurde wetwijziging ligt klaar om de taak van toezichthouder van het CFV over te dragen aan een nieuwe toezichthouder die volledig in handen van de Rijksoverheid is (Rijksoverheid, 2013b). Het ligt niet binnen de scope van dit onderzoek om de rol en de vorm van de toezichthouder uit te diepen maar het feit dat deze taak volledig bij de Rijksoverheid terecht komt te liggen is een belangrijk gegeven.

De verschillen tussen corporaties zijn zichtbaar in de vorm van de organisatie en in beleid. Ten eerste bestaat er een groot aantal corporaties (455) en zijn grote verschillen in grootte tussen corporaties, van de grootste met 56.000 woningen tot corporaties met enkele tientallen (Aedes, 2013a; Portaal, 2013a). Dit heeft gevolgen voor het formaat van de projecten die uitgevoerd kunnen worden omdat grotere corporaties door hun financiële omvang gemakkelijker grote investeringen kunnen doen. Ten tweede heeft iedere corporatie eigen bestuur en ondernemingsplan (of vergelijkbaar document) waar de koers en manier van werken in uitgewerkt is. Zo kan de ene corporatie zich profileren als vastgoedbeheerder terwijl de andere veel meer vanuit de klant redeneert en/of duurzaamheid centraal zet. Koolma (2009) onderbouwt deze verschillen tussen corporaties cijfermatig op een groot aantal criteria (Koolma, 2009 p.377-533).

Het takenpakket van woningcorporaties blijft, ook na de aankomende goedgekeurde wetwijzigingen, vooralsnog hetzelfde maar de omstandigheden waarin deze taken uitgevoerd moeten worden zijn aan het veranderen. De recente plannen van minister Blok zijn op moment van schrijven nog niet aangenomen in de eerste en tweede kamer en zijn dus nog onderhevig aan verandering, zij zullen daarom niet als vast gegeven meegenomen worden, al zal blijken in hoofdstuk vijf dat zij zeker al een rol spelen.

Een aantal van de ontwikkelingen die de veranderingen weergeven voor woningcorporaties zijn geselecteerd om een beeld te schetsen van de turbulentie waar de sociale woningbouw op dit moment in verkeert. Zoals meerdere sprekers op het congres sociaal wonen 2030 aangaven is verandering in de sociale woningbouwsector onvermijdelijk. 'Business as usual' is niet meer (Idenburg & Schweitzer, 2013 p.10-31). Voor de overzichtelijkheid zijn de ontwikkelingen opgedeeld in vier thema's, planologisch, financieel economisch, sociaal maatschappelijk en fysiek ruimtelijk (zie ook figuur 3.7), deze thema's zijn werkelijkheid niet als losstaande onderdelen te zien maar lopen in elkaar over. De geschetste ontwikkelingen geven aan dat een verandering van werkwijze voor woningcorporaties noodzakelijk is om hun bestaan in de toekomst zeker te stellen.

2.1 Sociaal maatschappelijk

Op sociaal maatschappelijk vlak vormen demografische ontwikkelingen een belangrijke oorzaak voor de veranderende vraag naar woningen. Het gaat hier zowel om het aantal woningen als om de kwaliteit en afmetingen.

De Nederlandse bevolking vergrijst en ontgroent. Nederlanders worden ouder, er komen steeds meer ouderen bij en het aandeel jongeren neemt af. Daarnaast blijven ouderen langer zelfstandig wonen en het hogere aandeel ouderen heeft ook gevolgen voor de benodigde medische zorg. Het langer zelfstandig wonen van ouderen is mede de oorzaak dat de gemiddelde huishoudgrootte afneemt (Idenburg & Schweitzer, 2013 p.36-52). Ook stellen ouderen andere eisen aan een woning dan jonge gezinnen, zeker als zij langer thuis willen blijven wonen. De combinatie van deze factoren betekent dat de eisen aan de woningen veranderen en actie vanuit de woningcorporaties nodig is om op deze veranderingen in te spelen. Echter, de bouwwereld staat bekend om zijn conservatieve houding en traditionele structuur, wat een aanpassing aan deze vraag minder gemakkelijk maakt (Ridder, 2011 p.6-7; Rotmans, 2012 p.121).

Naast deze demografische ontwikkelingen is de veranderende relatie tussen bezit en gebruik in hun breedste betekenis een trend die grote gevolgen kan hebben op traditionele business modellen van woningcorporaties. Idenburg en Schweitzer (2013) stellen vast dat bezit en gebruik steeds minder met elkaar in verbinding staan. Het gebruiken van een product hoeft zeker niet te betekenen dat de gebruiker ook eigenaar is van dat product. Deze denkwijze kan op meerdere niveaus doorgevoerd worden en wordt vandaag de dag bijvoorbeeld toegepast door woningcorporatie Eigen Haard, die via een lease constructie hoogwaardige wasmachines ter beschikking stelt in hun huurwoningen. Hierbij blijft de fabrikant eigenaar van de apparaten en kunnen huurders voor een vast bedrag per maand gebruik maken van

deze apparaten. Zo hoeft een huurder niet ineens te investeren en heeft de fabrikant baat bij een duurzaam product wat weinig onderhoud nodig heeft (Turntoo, 2012).

Ook al heeft de reputatie van woningcorporaties de laatste jaren schade opgelopen, het valt niet te ontkennen dat zij een cruciale rol spelen in de Nederlandse volkshuisvesting, al was het alleen maar omdat zij een derde deel van de woningvoorraad in Nederland in bezit hebben (CBS Statline, 2012). Wonen is voor iedereen belangrijk, onafhankelijk van inkomensklasse, rang of stand. Het is één van de universele rechten van de mens. De rol die woningcorporaties hebben, voorzien in woningen voor de lagere en de lage middeninkomens is dus van groot belang. Corporaties bevinden zich in een bijzondere positie. Zij vervullen een maatschappelijke functie, maar moeten dit als zelfstandige organisatie uitvoeren. Vanuit de politiek wordt bepaald wat de maximale huur mag zijn, maar via Europese regels wordt scherp in de gaten gehouden dat er door subsidies geen onterecht voordeel mag zijn ten opzichte van commerciële partijen. Een veranderende vraag kan grote eisen stellen aan de organisatie en betekenen dat deze zich misschien opnieuw uit zal moeten vinden. Dit kan moeizaam gaan in het sterk geïnstitutionaliseerde veld van woningcorporaties (Koolma, 2009 p.267). Het is aan de woningcorporaties binnen deze regels ruimte te vinden voor innovatie en kansen te vinden om hun taak zo goed mogelijk uit te voeren of ervoor te zorgen dat deze regels aangepast worden.

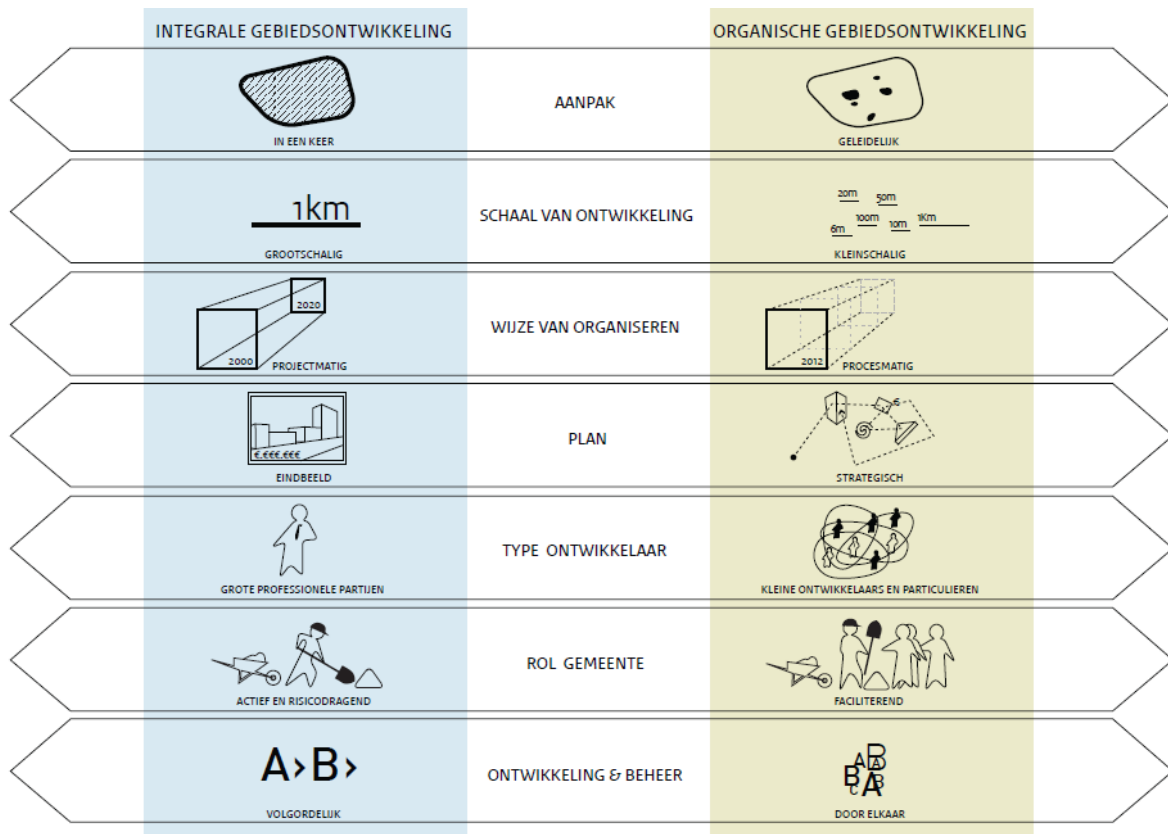
2.2 Planologisch

Op planologisch gebied zijn verschillende ontwikkelingen zichtbaar, daarin blijkt dat nu op veel meer verschillende manieren wordt samengewerkt, dit is een planologische verandering die door heel Nederland voorkomt (Buitelaar et al., 2012).

Traditionele gebiedsontwikkeling, waarbij via een blauwdruk of masterplan grootschalige integrale gebiedsontwikkeling plaatsvindt lijkt in veel gevallen niet meer te werken. Het is niet mogelijk om gebieden met verschillende eigenschappen en mogelijkheden allen op eenzelfde top-down manier te ontwikkelen in financieel moeilijkere tijden (Buitelaar et al., 2012). Eén van mogelijke oplossingen om toch ontwikkeling te laten plaatsvinden is organische gebiedsontwikkeling. Organische gebiedsontwikkeling is niet in één simpele definitie te vangen maar heeft een aantal duidelijke kenmerken. Buitelaar et al. (2012) omschrijft het als:

‘...een optelsom van relatief kleinschalige (her)ontwikkelingen met een open-eindeproces zonder blauwdruk, waarbij ontwikkeling en beheer door elkaar lopen, met een dominante rol voor de eindgebruiker en een faciliterende rol voor de overheid.’ (Buitelaar et al., 2012 p.8)

De verschillen tussen traditionele integrale gebiedsontwikkeling en organische gebiedsontwikkeling zijn in de onderstaande figuur verbeeld:



Figuur 2.1 Gebiedsontwikkeling, integraal vs organisch – (Bron: Buitelaar 2012 p.43)

Het is belangrijk om hierbij aan te geven dat organische gebiedsontwikkeling niet de enige, maar een mogelijke ontwikkeling is. Kenmerkend voor organische gebiedsontwikkeling zijn de veranderende rollen van zowel woningcorporaties als overheidspartijen. De gemeente zal in plaats van een overwegend regisserende rol een meer faciliterende rol aan moeten nemen om ontwikkeling op deze manier mogelijk te maken. Ook voor corporaties zal dit consequenties hebben, de kleinere schaal zorgt voor een beperking van benodigde investeringen en risico's. De keerzijde is echter dat ontwikkeling en beheer complexer kunnen worden.

Het toepassen van organische gebiedsontwikkeling heeft grote gevolgen voor het maken van plannen en visies op alle niveaus en vereist een andere organisatie van het ontwikkelingsproces. Ook zal de financieel economische planbegeleiding niet hetzelfde zijn. Zo wordt gebiedsontwikkeling een proces in plaats van een project (Hajer, 2011 p.8-13). Het interessante is dat deze manier van ontwikkeling erg verschillend is van traditionele gebiedsontwikkeling maar dat het huidige juridisch planologische instrumentarium, waar het bestemmingsplan de belangrijkste rol in vervult, daar in principe voldoende ruimte voor biedt. Het vraagt echter wel om een flexibele invulling van deze bestemmingsplannen vanuit de gemeente (Buitelaar et al. 2012, p.95-103, Buuren et al., 2010 p.9).

2.3 Fysiek ruimtelijk

Op fysiek ruimtelijk gebied zijn er meerdere veranderingen die van invloed zijn op de ontwikkelmogelijkheden van woningcorporaties. Veranderingen zijn zichtbaar in de

beschikbaarheid van bouwgrond, in (technische) ontwikkelingen op het gebied van duurzame energie maar ook op transportgebied.

Een belangrijk gegeven op fysiek gebied is de afname van het aantal nieuwbouwprojecten. Op dit moment zitten veel gemeenten met bouwgrond waar niets mee gebeurt in hun maag en het is onzeker wanneer deze bouwgrond ontwikkeld gaat worden, maar de rentekosten blijven bestaan (Gemeente.nu, 2011). Dit biedt kansen voor nieuwe ideeën en andere aanpak van gebiedsontwikkeling.

Energie is een onderwerp dat nauw verbonden is met wonen, energiekosten maken een aanzienlijk deel uit van de totale woonlasten, zeker in de sociale huursector (Sunikka, 2006). Duurzame energie is een hot topic in het maatschappelijke en politieke debat en de veranderingen op het gebied van het opwekken van duurzame energie heeft fysieke gevolgen voor de daarbij horende infrastructuur, maar ook op wonen en woningen. Een groot deel van de potentie voor het opwekken van duurzame energie door middel van zonnepanelen (PhotoVoltaïsche) ligt bij particulieren en is nu ook zonder subsidie rendabel (DNV KEMA, 2013; Werf et al., 2011). Bij nieuwbouw is het met de huidige technieken goed mogelijk om een woning te bouwen die netto energie oplevert in plaats van kost (Energie spaar woning, 2011). Binnen de woningbouwsector zijn er tientallen concepten voor duurzame woningen maar de toepassing daarvan vindt nog op relatief kleine schaal plaats (Faber & Hoppe, 2013). Zelfs als alle toekomstige nieuwbouwwoningen energie gaan leveren is het totale effect in verhouding gering omdat het aandeel bestaande woningen vele malen groter is. Een woning heeft daarnaast een lange levensduur, dus het vervangen van oude woningen voor energieleverende woningen zal erg veel tijd kosten.

Het is dan ook de bestaande woningvoorraad waar veel winst te halen valt met energiebesparing (Sunikka, 2006), wat kansen biedt voor het ontwikkelen van nieuwe business modellen, ook voor woningcorporaties. Die potentie kan benut worden door de installatie van energiezuinigere apparatuur en een bewustere omgang met deze apparatuur aan de ene kant en aan de andere kant effectiever om te gaan met energie door het toepassen van isolatie (Sunikka, 2006). Deze potentie wordt erkend vanuit de overheid en heeft grote effecten voor woningcorporaties. Er zijn nu harde afspraken gemaakt tussen het ministerie van BZK en Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, de vereniging Nederlandse Woonbond, de landelijke belangenvereniging voor huurders en Vastgoed Belang Vereniging van particuliere beleggers voor een aanzienlijke reductie (20%) in gasverbruik voor huurwoningen in het convenant energiebesparing huursector (BZK, 2012). Investerings in duurzame energie passen goed binnen de doelstellingen van corporaties omdat ze zowel maatschappelijk als economische voordelen opleveren voor huurders maar ook voor de corporaties zelf. Bovendien worden energiekosten een steeds groter deel van de woonlasten. Dit heeft de grootste gevolgen voor de laagste inkomensgroepen, die weinig ruimte hebben om te investeren. Deze groepen wonen in goedkope woningen die vaak voorzien zijn van verouderde apparatuur en bovendien slecht geïsoleerd zijn (Sunikka, 2006). Er liggen hier kansen voor de ontwikkeling van nieuwe business modellen, gericht op energieopwekking en besparing.

Op transportgebied is ook een transitie zichtbaar, op het gebied van verkeer en vervoer lijkt deze transitie vaart te nemen (KpVV Kennisplatform Verkeer en Vervoer, 2011). De

elektrische auto wordt steeds populairder, wat op het eerste gezicht misschien ruimtelijk niet bijzonder grote effecten zal veroorzaken. Maar het combineren van energieopslag en vervoer is onderzocht en lijkt goed mogelijk waardoor de impact groter zou kunnen worden. Het is wetenschappelijk onderbouwd dat de elektrische auto een belangrijk onderdeel zou kunnen gaan vormen voor de transitie naar duurzame energie. Daarbij vormt de elektrische auto een buffer voor elektriciteit die opgewekt wordt met duurzame energiebronnen die fluctueren in output (Bellekom et al., 2012).

2.4 Financieel economisch

De economische crisis heeft een negatief effect op de investeringsbereidheid en investeringsmogelijkheden van partijen betrokken bij ruimtelijke ontwikkelingen. Dit zorgt voor een afname aan nieuwbouw bij woningcorporaties (Kusters, 2013). De brandbrief van Aedes, de FNV Bouw, de Woonbond en Taskforce-CO² reductie geeft duidelijk aan dat de sector zich ernstige zorgen maakt over de werkgelegenheid en de toekomst van de nieuwbouw in Nederland (Ramdas et al., 2013).

Daarnaast zijn de regels voor het verstrekken van een hypotheek bij banken strenger geworden waardoor het kopen van een huis minder gemakkelijk is geworden (NOS, 2011). Toch komen ook op de hypotheekmarkt vernieuwende alternatieven gericht op duurzaamheid op de markt. Triodos bank koppelt in hun hypotheek de rente aan het energielabel van de woning, hoe beter het energielabel van de woning, hoe lager de rente (Triodos Bank, 2013).

Een zeer actuele discussie is het scheefwonen, waarbij huishoudens met een hoger inkomen dan toegestaan blijven wonen in een sociale huurwoning. Scheefwoners dragen niet bij aan doorstroom op de sociale huurwoningmarkt. Om scheefwoners te laten verhuizen wordt inkomensafhankelijke huurverhoging toegestaan (Rijksoverheid, 2013a). Vaak zijn de redenen om niet te verhuizen van economische aard, bijvoorbeeld het ontbreken van de mogelijkheid om een hypotheek af te sluiten en een huis te kopen of in de private huursector een woning te huren. Het is dus de vraag hoe effectief huurverhoging zal zijn. Daarnaast is een grote groep überhaupt niet geneigd te verhuizen (Woonquest, 2009).

Een andere belangrijk onderwerp met grote economische gevolgen op het gebied van sociale huurwoningen is het woonakkoord en de daarin verwerkte regels voor huurverhoging voor sociale huurwoningen en de verhuurderheffing. De verhuurderheffing, eigenlijk een belastingmaatregel (RvS, 2012) heeft grote invloed op uitgaven van de corporaties aangezien een groot deel van hun inkomsten direct als belasting afgedragen zal moeten worden. Dit zorgt ervoor dat woningcorporaties veel minder gaan investeren (Aedes, 2013d). Naast de eerdere invoering van vennootschapsbelasting voor woningcorporaties verlaagt deze maatregel de liquiditeit van woningcorporaties (Aedes, 2013b).

Deze lastenverzwaring kan (gedeeltelijk) opgevangen worden door een huurverhoging door te voeren. De verhoging van de huren in de sociale woningbouw resulteert volgens recent onderzoek van TU Delft echter in afnemende bereikbaarheid van sociale huurwoningen voor de lagere inkomens, de groep waar deze woningen juist voor bedoeld zijn (Boelhouwer &

Lamain, 2013). Interessant is dat de Rijksoverheid daar heel anders over denkt en tot de conclusie komt dat het woonakkoord geen negatief effect heeft op de investeringsruimte voor woningcorporaties (Rijksoverheid, 2013a). De waarheid zal waarschijnlijk ergens in het midden liggen maar als huurders hun woonlasten niet kunnen betalen heeft dit grote gevolgen voor de sociale huursector. Er is dus een sterke stimulans om te zorgen dat de betaalbaarheid van sociale huurwoningen gegarandeerd wordt.

2.5 Tot slot

Elk van de besproken ontwikkelingen is belangrijk voor de werkzaamheden van woningcorporaties. Op sociaal maatschappelijk vlak zou de andere kijk op eigendom en eigenaarschap grote gevolgen hebben op de manier van werken van woningcorporaties. Deze zou, in plaats van eigenaar te zijn van huurwoningen, bemiddelaar worden tussen de huurder en de eigenaar. Dit model is één van de business modellen die op dit moment verkend worden door Lincubator (Lincubator, 2013).

Op het gebied van gebiedsontwikkeling, het planologische thema, werkt het traditionele business model prima indien er voor een grootschalige, integrale aanpak wordt gekozen waar woningcorporaties een duidelijke rol vervullen in het geheel van het te ontwikkelen gebied. Het onvoorspelbare karakter van organische gebiedsontwikkeling leent zich minder voor deze traditionele aanpak en vraagt om een andere benadering. In een nieuw business model zou meer ruimte gecreëerd kunnen worden voor andere partijen of juist een grotere rol weggelegd kunnen zijn voor de corporatie. Hoe dit ook uitpakt, dit betekent dat de rol van woningcorporaties gaat veranderen.

Op fysiek gebied kan de energietransitie als voorbeeld dienen voor de transitie op het gebied van volkshuisvesting. De grote hoeveelheid bestaand bezit in combinatie met stijgende energielasten brengt uitdagingen met zich mee. De energiesector is een sector die voorloopt op andere sectoren in de transitie naar een andere, duurzamere organisatievorm (Rotmans, 2012). Er kunnen parallellen worden getrokken tussen de sociale woningsector en de energiesector waarbij organische gebiedsontwikkeling vergeleken kan worden met de kleinschalige energieopwekking van de energietransitie. In de energiesector wordt het zichtbaar dat de traditionele business modellen waarbij energie in een centrale opgewekt wordt en daarna via verdeelstations naar de huishoudens getransporteerd een steeds kleinere rol gaat spelen. Nieuwe (kleinere) productiemethoden worden belangrijker.

De economische veranderingen op het gebied van volkshuisvesting veroorzaken onzekerheid en dat heeft zijn weerslag op de beslissingen van woningcorporaties. Waar in het verleden financiering geen onderwerp was van discussie voor het uitvoeren van een project wordt nu scherper gekeken naar de financieringsmogelijkheden en kosten. De beperkte ruimte in financiering zorgt ervoor dat de motivatie om andere vormen van financiering te zoeken groter wordt (Aukema, 2013). Financiering is een essentieel onderdeel voor de werkzaamheden van elke organisatie, dus ook voor woningcorporaties. Veranderingen in financieringsruimte en mogelijkheden hebben daardoor consequenties voor de manier van werken van woningcorporaties.

Tot slot kunnen, zoals in de inleiding van dit hoofdstuk al aangegeven is, de vier besproken thema's niet los van elkaar worden gezien. Toch is het noodzakelijk voor de analyse van dit onderzoek om deze indeling te maken. Niet elk thema heeft namelijk dezelfde mate van invloed op de ontwikkeling van nieuwe business modellen voor de sociale woningbouw. Bovendien is een afgrenzing van het onderzoeksgebied nodig om praktische redenen. Dit is de reden dat twee van deze thema's, sociaal maatschappelijke en financieel-economisch, als vraagstellingen voor dit onderzoek gebruikt worden. Dit wordt verder uitgewerkt in §3.7.

Hoofdstuk 3 Van transitie tot nieuwe business modellen

In dit hoofdstuk wordt de theoretische achtergrond van dit onderzoek beschreven met als doel een hypothesemodel op te stellen met betrekking tot de factoren die invloed hebben op de transitie naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties. Dit model wordt besproken aan het einde van dit hoofdstuk. De weg tot dit model is gebaseerd op een aantal theoretische concepten die in zes denkstappen verbonden worden om van transitie tot (nieuwe) business modellen te komen. Daarin wordt iedere gebruikte theorie een stukje concreter en meer toegespitst om ten slotte af te sluiten met business modellen eindigen.

Het eerste, overkoepelende begrip is transitie. De transitieleer omvat de structurele maatschappelijke veranderingen op verschillende vlakken als energie, transport en volkshuisvesting. Verschillende van deze ontwikkelingen zijn geschetst in hoofdstuk twee. Het is een belangrijk concept omdat deze verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, ondanks het feit dat ze niet altijd direct betrekking hebben op de sociale woningbouw, ook doorwerken op woningcorporaties. Aan de hand van het concept transitie wordt uitgelegd hoe een verandering van de maatschappij en de structuur van bestaande systemen effect zal hebben de manier waarop woningcorporaties opereren.

Het tweede onderdeel van de theoretische onderbouwing is van organisatorische aard, en laat zien dat om een organisatie te laten functioneren drie krachtenvelden relevant zijn, legitimiteit, waarde en operationele capaciteit. Deze krachtenvelden zijn belangrijk voor elke organisatie en woningcorporaties vormen daar geen uitzondering op. Een nadere beschouwing van het krachtenveld waar woningcorporaties mee te maken hebben wordt beschreven aan de hand van het driehoeks-model van Moore (2000) in §3.2.

Het derde deel plaatst deze organisatie vanuit de abstractie van transitie en algemene organisatorische kenmerken in de maatschappij door de woningcorporatie te typeren als institutie. Dit betekent dat woningcorporaties als instituties verweven zijn met de Nederlandse samenleving op (politiek) maatschappelijk, ruimtelijk, juridisch en financieel vlak. Deze positie is zowel formeel, gevangen in wet en regelgeving, als informeel, onderdeel van de Nederlandse cultuur.

Ten vierde is de rol van de woningcorporatie in de maatschappij gekoppeld aan de vele actoren waarmee een corporatie te maken heeft. Een institutie opereert nooit alleen, maar is verbonden met vele actoren, zoals gemeente, rijksoverheid, commerciële partijen, financiers, huurders etc. in een netwerk. Dit complexe, voortdurend veranderende netwerk zorgt ervoor dat processen moeilijk te sturen zijn, omdat actoren toegevoegd worden en weer vertrekken uit dit netwerk. In dit complexe netwerk moeten woningcorporaties hun maatschappelijke taak uitvoeren als institutie. Bovendien doen zij dit als een zelfstandige organisatie, verantwoordelijk voor hun eigen financiën.

De typering van de woningcorporatie als social enterprise, een maatschappelijke onderneming is het vijfde gebruikte begrip. In dit onderzoek wordt deze typering gebruikt om de rol van woningcorporaties te vertalen naar een ondernemingsmodel waar zowel financiële als maatschappelijke doelen onderdeel vormen van de kern van een organisatie.

Het zesde en laatste onderdeel is het business model. Een maatschappelijke onderneming heeft, zoals elke onderneming, een waardepropositie en een manier om deze waarde bij de klant krijgen. Deze waarde en dit proces worden gevangen in een business model.

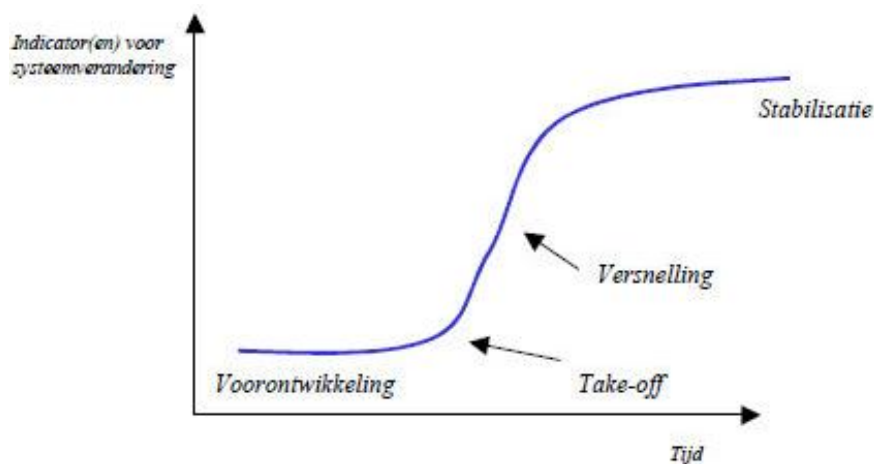
Ten slotte komen deze zes theorieën en begrippen bij elkaar aan het einde van dit hoofdstuk in het model wat de mogelijke factoren weergeeft die de overgang naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties beïnvloeden.

3.1 Transitie

De Nederlandse samenleving is in transitie, dit houdt in dat de samenleving als geheel een overgang doormaakt, waarbij een vernieuwing en verduurzaming plaatsvindt van bestaande maatschappelijke stelsels en structuren (Rotmans et al., 2005). Deze transitie vindt plaats op meerdere gebieden; gezondheidszorg, voedsel, energie en ook op het gebied van ruimtelijke ordening. Het systeem van de sociale volkshuisvesting en woning- en vastgoedmarkt is één van die gebieden (CBRE, 2012; I&M Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2012; Rotmans, 2012). Dit heeft vanzelfsprekend ook effect op woningcorporaties, zowel op hun rol in de maatschappij als op hun werkzaamheden. Om transitie, en de effecten van een transitie op woningcorporaties te begrijpen volgt hier een beknopt overzicht van de theoretische achtergrond van transitieleer.

3.1.1 Fasen

Een volledige transitie bestaat uit vier verschillende fasen (Figuur 3.1). Deze fasen zijn in principe op alle transities toepasbaar. De eerste fase is de (vaak lange) *voorontwikkelingsfase*. Deze fase is moeilijk te herkennen omdat het systeem niet echt lijkt te veranderen. Wat er wel gebeurt is dat er ruimte voor innovatie gecreëerd wordt voor en door koplopers, dit wordt *emergentie* (emergence) genoemd (Rotmans, 2012). Die koplopers zijn vooruitstrevende ondernemers en organisaties die door hun activiteiten laten zien dat iets mogelijk is, zij creëren hun eigen niche. Om in de volgende fase van transitie terecht te komen (*take-off*) zullen de ontstane niches aan elkaar gekoppeld moeten worden.



Figuur 3.1 Transitiefasen – (Bron: Rotmans et al. 2005)

Indien de koplopers voldoende ruimte krijgen en/of weten te scheppen voor verandering komt de transitie in de tweede fase. Die tweede fase is de *take-off* waarin het proces van verandering van de structuur echt op gang komt. In de daarop volgende *versnellingsfase* worden structurele veranderingen duidelijk zichtbaar. Vervolgens wordt er in de *stabilisatiefase* door het zelforganiserend vermogen van het systeem een nieuw evenwicht bereikt. De voorontwikkelfase kan lang duren en het is in deze fase nog niet zeker dat deze daadwerkelijk doorzet en het proces in de take-off fase terechtkomt (Rotmans et al., 2005).

3.1.2 Onzekerheid

Een periode van transitie is een periode van verandering en dat brengt onzekerheid met zich mee, voornamelijk op korte termijn. Om daarmee goed om te kunnen gaan is het belangrijk om een lange termijn perspectief te hebben. Het is echter wel zo dat de lange termijn doelen niet te rigide moeten zijn, het formuleren van doelstellingen en masterplannen staat namelijk op gespannen voet met de onzekerheid van een transitie. Bij een verandering van de structuur van het systeem zouden ook de doelen zo aangepast moeten worden dat zij in die structuur mogelijk zijn (Loorbach & Wijsman, 2013). Dit betekent dat een organisatie in een complex systeem zich aan moet passen om te overleven.

Woningcorporaties zijn hybride organisaties, zij zijn zowel op de markt als in de publieke sector werkzaam als zelfstandig orgaan met een overheidstaak. Grin (2010) argumenteert dat grenzen tussen instituties, markt en overheidstaken steeds meer vervagen en vermengen door de toenemende samenwerking tussen publieke en private partijen, privatisering van publieke organisaties en globalisering. Hybride organisaties die zowel op de markt als in de publieke sector actief zijn, zullen daardoor een belangrijke rol blijven spelen. Hoe hun rol, en dus ook die van woningcorporaties in de toekomst precies ingevuld zal worden is geenszins zeker maar bij een transitie zullen de scheidslijnen tussen privaat en publiek zeker niet scherper worden (Grin et al., 2010 p.237-248).

3.1.3 Effecten voor corporaties

Veranderingen in de samenleving bieden de mogelijkheid om een nieuwe richting in te slaan, maar ondanks de aanwezigheid van kansen stuit transitie in eerste instantie vaak op weerstand. De eerste reactie op verandering is dan vaak het vasthouden aan bestaande waarden (Rotmans, 2012 p.12). Deze weerstand is ook zichtbaar in de woningbouwsector en uit zich in het vasthouden aan de huidige manier van werken door manieren te zoeken om bestaande bedrijfsprocessen te optimaliseren. Door efficiënter en effectiever te opereren door bijvoorbeeld ketensamenwerking en lean bouwen kunnen kosten bespaard worden en huidige manier van werken langer volgehouden worden (van Eerd, 2011 p.11). Deze reactie kan een tijdelijke oplossing vormen en de transitie vertragen, maar zorgt niet voor een verandering in de structuur van het onderliggende systeem. Jonker (2012) legt een oorzaak van deze vertraging bij het huidige transactiemodel wat volledig gebaseerd is op financiële resultaten waardoor andere gecreëerde waarden buiten het business model vallen.

Het tijdens dit lopende transitieproces niet met zekerheid te zeggen in welke fase de volkshuisvesting zich nu bevindt. Uitgaande van het rapport van Minnesma & Rotmans uit 2007 is het systeem ruimtelijke orde nog in de voorontwikkelfase (Minnesma et al., 2007 p.81-82). Inmiddels is het 2013 en lijken er steeds meer ontwikkelingen te komen die deze

transitie naar de take-off fase kunnen leiden zoals de cases in hoofdstuk vier en vijf laten zien. Deze stap naar de take-off fase is essentieel om de transitie werkelijkheid te laten worden.

Zoals transitie-hoogleraar Jan Rotmans in het VPRO programma Tegenlicht aangeeft: *'voor een complex systeem is een crisis een feest'*. Door die crisis ontstaan er nieuwe kansen. De transitie in de maatschappij heeft invloed op de legitimiteit en steun, randvoorwaarden van een woningcorporatie. Dit gaat ook op voor woningcorporaties, een veranderende maatschappij vraagt om een andere aanpak. Een nieuwe richting inslaan voor woningcorporaties zou gestalte kunnen krijgen door een nieuw business model.

Uit deze paragraaf blijkt dat er vele veranderingen op stapel staan; systeemcrisis en transitie brengt onzekerheid en veranderingen met zich mee. Deze veranderingen worden zichtbaar in het krachtenveld rond woningcorporaties op politiek, financieel en sociaal gebied. De transitie in de maatschappij heeft invloed op de legitimiteit en steun voor (de werkzaamheden van) een woningcorporatie en de randvoorwaarden waarbinnen zij kunnen opereren.

3.2 Krachtenveld

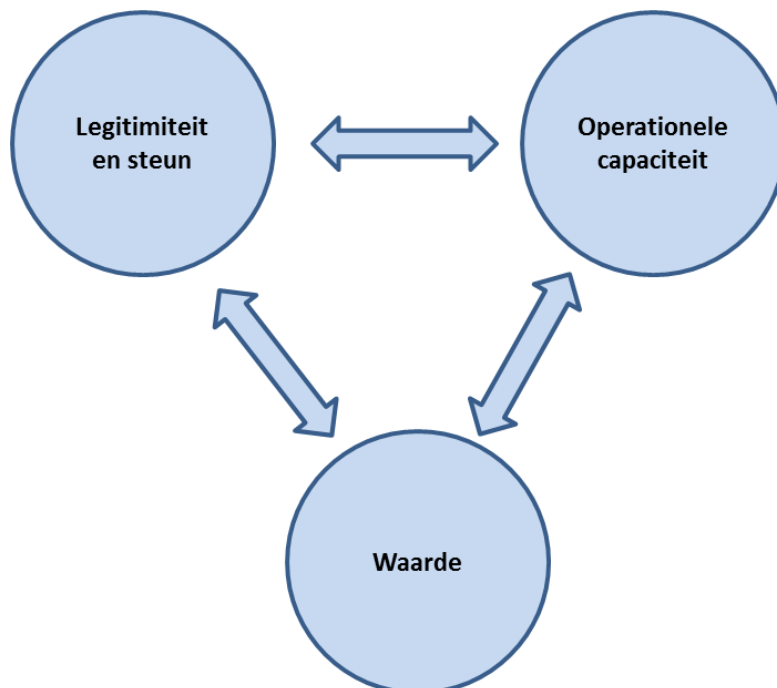
De transitie zoals hierboven besproken, is belangrijk en heeft invloed op de gehele Nederlandse maatschappij inclusief de volkshuisvestingssector maar is te algemeen om als analyse instrument voor dit onderzoek te kunnen gebruiken. Om een beter inzicht te krijgen in het krachtenveld waar woningcorporaties als non-profit organisatie mee te maken hebben is het model van Moore (2000) gebruikt. Dit model beschrijft de drie velden die essentieel zijn om een organisatie succesvol te laten zijn en voort te laten bestaan. Deze drie velden zijn; (politieke) legitimiteit en steun, operationele capaciteit en waarde (figuur 3.2). Het organisatorische model vormt samen met het business model de volledige beschrijving van de organisatie.

De steun en (politieke) legitimiteit die een organisatie krijgt voor de werkzaamheden is het eerste onderdeel van het model. Dit omvat de legitimering van de creatie van waarde. Daarbij moeten alle lagen van de organisatie meewerken aan het creëren van die waarde. Ook de financiering en de besluitvorming op hoger niveau moeten in overeenstemming zijn om deze waarde te produceren. Hierbij moeten bij woningcorporaties zowel politieke besluiten als bestuursbesluiten doorwerken en geaccepteerd worden binnen de organisatie om de organisatie te kunnen laten functioneren en uiteindelijk waarde te creëren.

Het tweede onderdeel, operationele capaciteit, omvat de kennis en capaciteit van een organisatie om het doel van de organisatie te verwezenlijken, hieronder valt ook het financiële beleid. Deze capaciteit kan zowel binnen als buiten de organisatie liggen, in het laatste geval zullen één of meerdere partnerschappen moeten worden aangegaan om deze capaciteit te gebruiken. De samenwerking met aannemers is een voorbeeld waarbij woningcorporaties externe kennis en capaciteit gebruiken om bijvoorbeeld een renovatie uit te voeren.

Het derde onderdeel, waarde, is gekoppeld aan de missie die een organisatie heeft. Deze missie is het creëren van waarde. Er moet een kloppend verhaal zijn om te verantwoorden welke waarden of welke waardepropositie de organisatie nastreeft. In het kort gezegd is dit de reden van het bestaan van de organisatie. In het geval van woningcorporaties gaat het om het voorzien in betaalbare woningen voor lagere inkomensklassen.

Deze drie onderdelen zijn met elkaar verbonden en samengebracht in een organisatie en beïnvloeden elkaar (figuur 3.2) (Moore, 2000). De onderlinge verbondenheid van de drie onderdelen betekent dat als één van de drie velden verandert, dat deze verandering door zal werken in de andere velden. Een transitie zoals hierboven besproken in één of meerdere van deze velden zal daardoor ook doorwerken in de andere velden. Als bijvoorbeeld de door de organisatie gecreëerde waarde niet aansluit bij de behoefte zal er druk komen op de legitimiteit. Ook als de politieke legitimiteit onder druk komt te staan en bijvoorbeeld inkrimping van de organisatie verlangd wordt, zoals op dit moment het geval lijkt bij woningcorporaties in de plannen van minister Blok (Keijts & van der Zeep, 2013), zal dit gevolgen hebben voor de operationele capaciteit en de waarde die gerealiseerd kan worden.



Figuur 3.2 Driehoeks-model van Moore – (Bron: vrij naar Moore 2000)

Om een organisatie succesvol te laten zijn moeten alle drie de onderdelen met elkaar in overeenstemming zijn. Dat wil zeggen dat de organisatie in staat moet zijn (*operationele capaciteit*) om *waarde* (economisch of maatschappelijk) te creëren waar daadwerkelijk vraag naar is (*legitimiteit*). Dit is in theorie logisch, maar in de praktijk lastiger te realiseren (Moore, 2000). Dit doordat elk onderdeel van het organisatiemodel meerdere betrokken actoren omvat.

De krachtenvelden die Moore (2000) aangeeft omvatten alle actoren waar een woningcorporatie als institutie mee te maken heeft. Politieke actoren zoals het Rijk,

provincie en gemeenten maar ook de huurders vormen onderdeel van het veld van legitimiteit en steun. Een institutie wordt op zowel formeel als informeel vlak gelegitimeerd en vormt onderdeel van de samenleving, §3.3 geeft hier een verdere uitwerking van.

Onder de operationele capaciteit kunnen, naast de capaciteit binnen de organisatie zelf, actoren worden geschaard zoals bouwbedrijven en ook financiële actoren als het WSW, banken en het CFV. Uitvoering en financiering zijn wezenlijke onderdelen van de werkzaamheden van een woningcorporatie. De woningcorporatie en de actoren uit het krachtenveld, vormen samen meerdere complexe netwerken, dit wordt in §3.4 verder toegelicht.

Voor woningcorporaties is dit model bruikbaar omdat het de drie onderdelen van de organisatie die ter discussie staan op een overzichtelijke manier ten opzichte van elkaar positioneert en samen met het business model een compleet beeld geeft van de organisatie.

3.3 De woningcorporatie als institutie

Instituties spelen een bijzondere rol in de maatschappij, zij zijn in meer of mindere mate zelfstandig opererende verlengstukken van de politiek. Zij bestaan in verschillende vormen en voeren binnen een wettelijk stelsel een politieke taak uit (Koolma, 2009 p.269). Instituties maken daardoor deel uit van het politieke systeem en zij bepalen gezamenlijk hoe een politiek systeem werkt, beïnvloeden de verdeling van macht en maken deel uit van de procedures van besluitvorming (John, 2012 p.29). In hun veelgeciteerde publicatie definiëren Barley et. al. (1997) instituties in de volgende compacte definitie:

'...shared rules and typifications that identify categories of social actors and their appropriate activities or relationships' (Barley & Tolbert, 1997 p.6)

Deze definitie omvat zowel de formele en de informele vormen van instituties en benadrukt de sociaal-maatschappelijke rol die instituties spelen. Formele instituties zijn regels, wetten en overheidsbeleid en in regels vastgelegde overheidstaken en overheidsorganisaties. Informele instituties hebben betrekking op sociale aspecten zoals cultuur, gewoonten en normen. Zowel formele als informele instituties veranderen zeer traag (Pacheco et al., 2010). Woningcorporaties kunnen niet ingedeeld worden in één van deze beide groepen aangezien zij zowel gebonden zijn aan regels en wetten en dit moeten doorvertalen naar hun huurders, maar ook deel uitmaken van de Nederlandse cultuur (Beekers, 2012).

De woningcorporatie is het belangrijkste instituut op het gebied van sociale volkshuisvesting in Nederland. Woningcorporaties zijn zelfstandig maar, zoals in hoofdstuk twee al is aangegeven, opereren woningcorporaties in een sterk gereguleerde markt; het toewijzen van woningen, de huurprijzen en mogelijkheden voor huurverhoging zijn wettelijk vastgelegd en beperkt (Koolma, 2009 p.324).

Woningcorporaties zijn door wet en regelgeving onlosmakelijk verbonden met de Nederlandse politiek. Door de structuur van het systeem van sociale volkshuisvesting in Nederland beïnvloeden woningcorporaties de kansen en beperkingen die de politieke besluitvormers hebben (John, 2012 p.35). Het huidige systeem van woningcorporaties en de

manier waarop zij hun taken uitvoeren betekent dat politieke beslissingen met betrekking tot volkshuisvesting moeten passen binnen dit systeem om deze beslissingen uitvoerbaar te maken. Dit systeem bestaat uit formele en informele regels. Informele regels veranderen zeer langzaam. De formele regels kunnen via een politieke beslissing aangepast worden, maar ook dit proces verloopt traag.

De relatie die instituties hebben met zowel de politiek als de maatschappij maakt dat de koppeling tussen instituties en het onderdeel legitimiteit van de organisatie uit het model van Moore (2000) logisch is. Hierbij is zowel de externe legitimiteit, vanuit de politiek, als de interne legitimiteit, de argumentatie vanuit de beslissers en financiers over de werkzaamheden van de woningcorporatie van toepassing.

Ondanks de sterke koppeling tussen woningcorporaties op het gebied van organisatie en uitvoerende taak, is de relatie tussen woningcorporaties en de politiek niet altijd even goed geweest. Zelfs vóór de verzelfstandiging, in de tijd dat corporaties volledig tot de overheid behoorden, waren de verhoudingen tussen corporaties en de politiek moeizaam. De oorzaak hiervoor is tweeledig. Ten eerste is de afhankelijkheid van de politiek van het systeem van woningcorporaties een punt van frustratie. Het tweede punt van wrijving is de eigen manier waarop woningcorporaties hun taken uitvoeren. Zowel de werkwijze als de visie van woningcorporaties is gericht op de lange termijn en harmonie. Dat botst met het relatief korte termijn perspectief van de politiek. Ondanks de politieke rol die corporaties vervullen hebben zij deze rol niet op een politieke manier ingevuld en het gevolg is een gebrek aan politieke onderbouwing van door woningcorporaties gemaakte beleidskeuzes. Ook heeft de overheid bij de verzelfstandiging van woningcorporaties stekelen laten vallen, woningcorporaties beschikken over grote vermogens die zij zelfstandig kunnen beheren zonder dat er destijds duidelijke afspraken gemaakt zijn tussen de woningcorporaties en de politiek rond de beoogde of vereiste maatschappelijke en economische prestaties (Koolma, 2009 p.313-318).

De positie van woningcorporaties als institutie met de daarbij behorende regels heeft consequenties voor de mogelijkheden van corporaties op het gebied van nieuwe business modellen en de snelheid waarmee zij zich aan kunnen passen aan een veranderende situatie. Dit uit zich ook in de manier waarop zij kunnen opereren in het netwerk van actoren waarin zij zich bevinden. Een woningcorporatie kan de rol die zij innemen in de transitie naar nieuwe business modellen op verschillende manieren invullen.

3.4 Woningcorporaties in een complex netwerk

Zoals §3.2 en §3.3 duidelijk maken hebben woningcorporaties te maken met een krachtenveld met verscheidene (externe) factoren en actoren. Het web van actoren, interacties en veranderingen wordt door Teisman (2009) getypeerd als complex systeem. In deze betekenis wordt het woord complex niet gebruikt als 'ingewikkeld' zoals in het dagelijks taalgebruik maar gaat het verder dan dat. Een complex systeem kan nooit voor honderd procent beschreven worden omdat het voortdurend in beweging is. De oorzaak van het veranderen van het netwerk is dat er voortdurend actoren bijkomen en verdwijnen omdat verbindingen binnen het netwerk zowel duurzaam als zeer tijdelijk kunnen zijn, afhankelijk van de situatie.

Bortel en Elsinga (2007) onderscheiden drie kenmerken die invloed hebben op de mogelijkheden tot het sturen van complexe netwerken. De eerste is de wederzijdse afhankelijkheid tussen de actoren in complexe netwerken. Deze afhankelijkheid kan variëren over tijd en tussen actoren onderling, brengt zowel beperkingen als kansen met zich mee en beïnvloed woningcorporaties in hun handelen.

Het tweede kenmerk is veelvormigheid (multiformity) in het netwerk, een eigenschap die zich zowel binnen als tussen organisaties kan voordoen. Deze veelvormigheid uit zich in de vele verschillende actoren met verschillende doelstellingen, waarden en eigenschappen. Ook binnen een organisatie (actor) bestaan verschillen in werkwijze en opvattingen tussen afdelingen en teams, dit kan sturing bemoeilijken. Aan de andere kant kan bij de aanwezigheid van meerdere partijen veelvormigheid ervoor zorgen dat er altijd wel een partij is die reageert op een signaal omdat dat precies past binnen de missie van de betreffende partij (Van Bortel & Elsinga, 2007). Meervormigheid is een kenmerk wat zowel binnen woningcorporaties als binnen het netwerk waarin corporaties zich bevinden tot uitdrukking komt. De woningcorporatie is onderdeel van meerdere netwerken waarin overheden, (bouw)bedrijven, financiers (zoals banken, het WSW, CFV), en andere corporaties ook actoren zijn. Het feit dat woningcorporaties deel uit maken van meerdere netwerken wordt veroorzaakt doordat corporaties op verschillende vlakken actief zijn; verkoop van vastgoed, leefbaarheid en natuurlijk de verhuur van woningen. Bovendien vinden deze activiteiten plaats op verschillende locaties. Daarnaast zijn (delen van) deze netwerken, zoals aangegeven, in transitie, wat ook voor dynamiek zorgt en sturing niet gemakkelijker maakt.

Het derde kenmerk is geslotenheid (closed-ness). Hierbij staat centraal dat er een duidelijk verschil bestaat tussen een hiërarchische organisatie en een complex netwerk in hoe actoren op elkaar reageren. Het is niet vanzelfsprekend dat een actor reageert op signalen van buitenaf, als zij niet in het referentiekader van deze actor liggen. Hoe dichtbij een actor zich ook bevindt, hij blijft gesloten als signalen niet aansluiten bij zijn referentiekader. Dit kan ervoor zorgen, naast dat een signaal wel goed aankomt, dat signalen genegeerd worden of juist weerstand oproepen (Van Bortel & Elsinga, 2007). Met betrekking tot woningcorporaties is closed-ness een lastig onderwerp. Het complexe netwerk waarin woningcorporaties zich bevinden is niet vrij van hiërarchie. Beslissingen op hoger politiek niveau hebben gevolgen voor corporaties al hebben corporaties daar wel bepaalde invloed op.

Door deze sturingselementen slim toe te passen kunnen woningcorporaties hun netwerk gebruiken om hun missie beter uit te voeren. Deze missie staat in §3.5 centraal. Deze drie sturingskenmerken omvatten echter niet alles, niet ieder netwerk is even gemakkelijk te sturen, dit is ook afhankelijk van de systeemtoestand van het netwerk. Een systeem kent diverse systeemtoestanden variërend van 'op slot' (inert) tot instabiel en zeer veranderend (volatiel) (Boons et al., 2009). De staat van het systeem bepaald of het systeem onderhevig is aan verandering en of verandering binnen het systeem überhaupt mogelijk is. Aangezien het systeem waarin de ruimtelijke orde, en de woningbouw in het bijzonder, in transitie is, wordt dit systeem in dit onderzoek getypeerd als dynamisch. Het systeem is verstoord geraakt en bevindt zich op een zoektocht (transitie) naar een nieuw evenwicht. Deze

zoektocht geeft dynamiek en komt voort uit wederzijdse afhankelijkheid en verbintenissen in het systeem en de veranderingen die gaande zijn zoals beschreven in hoofdstuk twee. De problemen op de woning- en vastgoed markt in combinatie met de politieke maatregelen die invloed hebben op het systeem vormen het 'policy window', de ruimte voor verandering die gaande is (Boons et al., 2009).

De combinatie van de dynamische systeemtoestand en de drie sturingskenmerken geven inzicht in de sturingsmogelijkheden binnen het netwerk waarin woningcorporaties zich bevinden. Het doel van het gebruik van het perspectief van complexe netwerken is niet om het netwerk waar woningcorporaties zich in bevinden volledig in kaart te brengen maar om de dynamiek en de rollen van belangrijke actoren met betrekking tot de transitie naar nieuwe business modellen te bestuderen.

Door het veld waar woningcorporaties zich in bevinden te zien als complex netwerk kan de rol van de woningcorporatie in dat netwerk zichtbaar worden (Van Bortel & Elsinga, 2007). De verbindingen die aangegaan of juist verbroken worden door woningcorporaties maken duidelijk hoe zij hun rol invullen. Door het kenmerk van wederzijdse afhankelijkheid te gebruiken kan de woningcorporatie sturing geven aan het netwerk waarin zij zich bevinden. Doordat woningcorporaties zich in dit netwerk bevinden zullen acties van andere actoren of een verandering in regelgeving invloed hebben op de mogelijkheden van corporaties met betrekking tot nieuwe business modellen voor woningcorporaties. Ook het omgekeerde geldt natuurlijk, acties van woningcorporaties hebben ook invloed op de andere actoren in het netwerk en de ontwikkeling van regelgeving. Deze complexiteit vraagt om een benadering van ruimtelijke planning die daarbij past.

Een bottom-up benadering van de ruimtelijke ordening is een manier van governance die past bij de dynamiek van het complexe netwerk waarin woningcorporaties zich bevinden. Door rekening te houden met de lokale actoren en factoren kan ingespeeld worden op gebiedsspecifieke kenmerken waardoor ontwikkelingen beter verankerd worden en nieuwe samenwerking kan ontstaan (Boelens, 2009). De complexiteit van de samenleving kan niet aangestuurd worden met een op voorhand vastgesteld (rigide) plan. Plannen kunnen maar weinig zekerheid brengen en zouden die indruk ook niet moeten wekken. Opkomende initiatieven en veranderingen in de ruimtelijke ordening kunnen juist kansen bieden voor ontwikkelingen (Balducci et al., 2011). De voortdurende veranderingen van het netwerk vragen om een flexibele en open benadering. Dit is zichtbaar in de groei van organische gebiedsontwikkeling als aanpak in de ruimtelijke ordening zoals beschreven in §2.3 (Buitelaar et al., 2012).

3.5 Woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen

Het gebruik van het concept van maatschappelijke onderneming (social enterprise) biedt mogelijkheden om een beter inzicht te krijgen in het proces van waardecreatie bij woningcorporaties (Czischke et al., 2012; Mullins et al., 2012). In een maatschappelijke onderneming bestaat een onlosmakelijke koppeling tussen het business model van een onderneming en haar sociale missie. Hierbij kan marktwerking gebruikt worden om sociale problemen op te lossen en tegelijkertijd winst te maken (Wilson & Post, 2013). Het nastreven van winst kan onderdeel zijn van een maatschappelijke onderneming, afhankelijk van de gebruikte definitie. Een veelgebruikte definitie voor het Nederlandse begrip maatschappelijke onderneming is geformuleerd door de Ru et.al. (2005):

‘Een onderneming die is vormgegeven als privaatrechtelijke rechtspersoon, die een maatschappelijke doelstelling nastreeft dat parallel loopt aan het algemeen belang, en waarvan de winst niet wordt uitgekeerd, maar geheel en alleen wordt aangewend voor het realiseren van het maatschappelijke doel dat de onderneming nastreeft.’ (de Ru et al., 2005 p. 17).

Zijn uitgangspunt is het feit dat de activiteiten van maatschappelijke ondernemingen door marktprincipes en door maatschappelijk nut worden gedreven. In zijn visie worden ook ziekenhuizen en hogere onderwijsinstellingen onder het begrip maatschappelijke ondernemingen geschaard (Stevens, 2011). Deze definitie is zeer van toepassing op woningcorporaties als privaatrechtelijke rechtspersonen en is dan ook de gebruikte definitie in dit onderzoek.

Rhodes & Mullins (2009) bespreken een groot aantal artikelen waaruit de verschuiving van de rol en benadering van woningcorporaties in Nederland blijkt. Die verschuiving naar een meer marktgerichte benadering is terug te vinden in een andere manier van management binnen de woningcorporatie, meer samenwerking met private partijen en meer competitie op het gebied van sociale woningbouw. Deze verschuiving wordt benoemd met de term ‘transformation’ (Rhodes & Mullins, 2009). Deze ‘transformation’ is vermoedelijk onderdeel van de transitie waarin de volkshuisvesting zich bevindt.

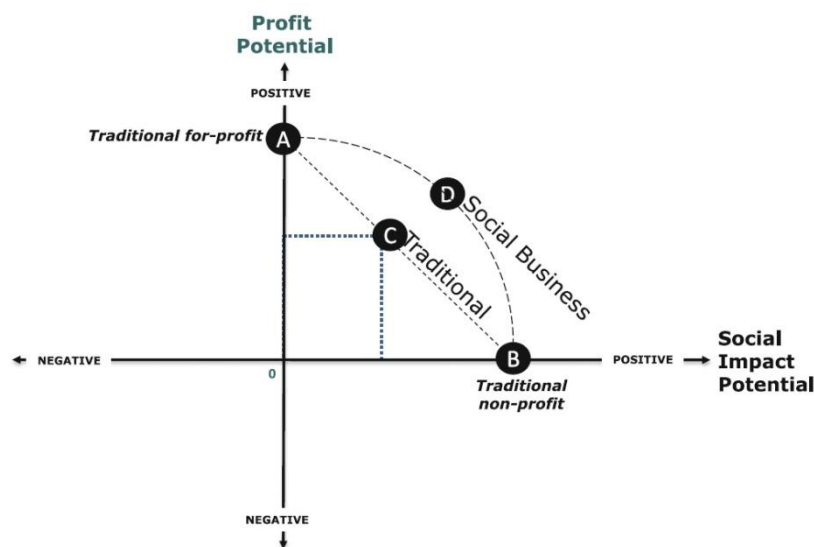
Woningcorporaties zijn na de verzelfstandiging private organisaties met de rechtsvorm van een vereniging of stichting. Dat wil zeggen dat zij opereren zonder winstoogmerk. Woningcorporaties zijn naast hun taak, het voorzien in betaalbare woningen sinds de verzelfstandiging ook zelf verantwoordelijk voor hun eigen financiële beleid. Zij voeren als private organisatie een overheidstaak uit en zijn daarom een hybride organisaties. Deze hybriditeit in combinatie met het combineren van economische en sociale waarden veroorzaakt spanning op verschillende gebieden, zowel binnen de organisatie (intern) als extern (Blessing, 2012).

3.5.1 Interne spanning

Traditioneel gezien staat winst maken in contrast met het creëren van sociale waarden en om maximale sociale waarden te creëren kan er dus geen winst gemaakt worden. Zoals in figuur 3.3 te zien is wordt een lineair verband gesuggereerd tussen sociale winst en economische winst, bij een traditioneel winstgericht bedrijf worden geen maatschappelijke

waarden gecreëerd terwijl er bij een traditioneel non-profit organisatie geen economische waarden worden gecreëerd. Wilson (2013) toont echter aan dat meervoudige waardecreatie integraal onderdeel kan vormen van de activiteiten van organisaties met winstoogmerk (Wilson & Post, 2013).

Door het business model zo te ontwerpen dat economische en sociale winst ongeveer gelijk op lopen kan er meervoudige waardecreatie plaatsvinden (element D – social business in fig 3.3). Het is daarbij belangrijk dat maatschappelijke waarden integraal onderdeel vormen van de bedrijfsvoering en het business model, en niet als een ‘bonus’ erop worden geplakt. De herverdeling van middelen die normaalgesproken plaatsvindt door uit te betalen aan aandeelhouders wordt bij een social enterprise, als onderdeel van het business model verdeeld over meerdere stakeholders.



Figuur 3.3 Social business vs traditional for-profit /non-profit – (Bron: Wilson 2013)

Het bedrijfsmatige perspectief van een maatschappelijke onderneming hoeft niet in conflict te zijn met de taak van de woningcorporatie. Een ander perspectief betekent niet dat de taken veranderen, maar de manier van uitvoeren verandert. Ook als maatschappelijke onderneming kan de woningcorporatie haar sociaal-maatschappelijke en politieke rol vervullen. Het is echter zeer waarschijnlijk dat de rol van de woningcorporatie in de netwerken waar zij deel van uitmaakt daardoor wel verandert.

Interne spanning binnen woningcorporaties is zichtbaar in het gegeven dat woningcorporaties een duidelijke sociaal-maatschappelijke doelstelling hebben, financiële winst maken is geen in principe onderdeel van deze doelstelling. Het principe van geen winstoogmerk van stichtingen en vereniging wil niet zeggen dat woningcorporaties geen winst *mogen* maken, integendeel, alleen moeten zij deze gemaakte winst weer herinvesteren in volkshuisvesting of activiteiten in het belang van volkshuisvesting (Rijksoverheid, 1991 art 70).

3.5.2. Externe spanning

Externe spanning van het instituut woningcorporatie als maatschappelijke onderneming is zichtbaar op zowel nationaal als internationaal niveau. Zoals aan het begin van dit hoofdstuk is aangegeven, zijn woningcorporaties te typeren als institutie, die op hun beurt weer gebonden zijn aan de Nederlandse wet maar ook het Europese regelwerk. De bijzondere rol van de woningcorporatie als hybride organisatie is problematisch om in te passen in de Europese regelgeving omdat deze regelgeving uit gaat van markt of publiek, niet van een mix tussen deze vormen. Daarnaast geeft de hybride vorm ook onduidelijkheid voor de woningcorporatie zelf met betrekking tot de verantwoording, omdat de insteek van maatschappelijke onderneming inhoudt dat er marktrisico's genomen moeten worden met publieke middelen (Blessing, 2012).

Tot slot laten de spanningen die optreden binnen en buiten de organisatie zien dat maatschappelijke ondernemingen niet zomaar een mengeling van marktdoelen en sociale doelen vertegenwoordigen. Blessing (2012) omschrijft deze spanningen binnen een maatschappelijke onderneming treffend *'these development challenges show that social entrepreneurship is not a super-blend, but a balancing act'* (Blessing, 2012 p18). Deze *'balancing act'* is voor woningcorporaties ook van toepassing, om hun maatschappelijke doel goed uit te kunnen voeren moeten er voldoende middelen zijn. Aangezien zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun financiële situatie kampen ook woningcorporaties met deze uitdaging. Deze *'balancing act'* zal door de organisatie gevangen moeten worden in een goed business model om inzichtelijk te maken hoe de doelen van de organisatie gerealiseerd zullen gaan worden.

3.6 Business modellen

Het creëren van waarde in een organisatie vindt op een bepaalde manier plaats, om dit inzichtelijk te maken kunnen de essentiële aspecten rond deze waardecreatie in een business model beschreven worden. Het overleven van een organisatie is direct gekoppeld aan de capaciteit van waardecreatie en het incasseren van die waarde.

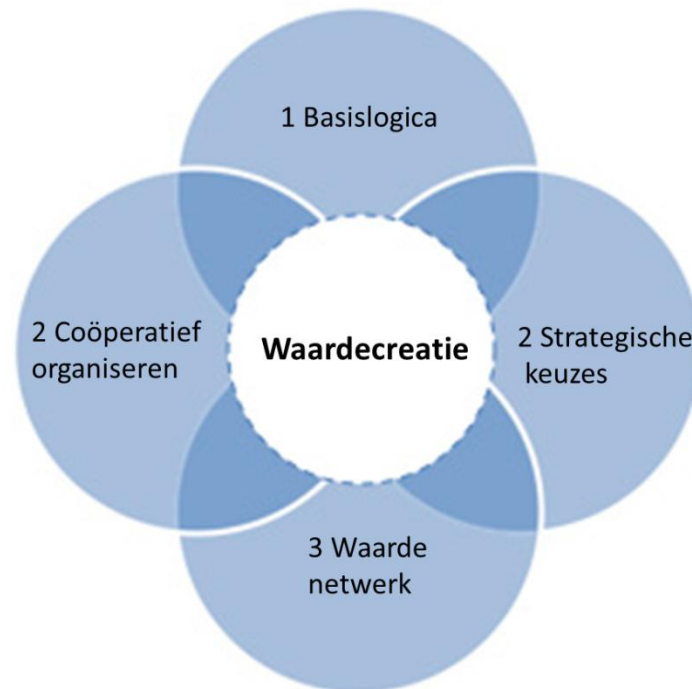
De term 'business model' wordt veel gebruikt maar is toch slecht gedefinieerd. Magretta (2002) geeft dat een goed gedefinieerd business model een zeer waardevolle rol kan vervullen in een onderneming door alle activiteiten van een organisatie zichtbaar te maken en zo deze kritisch te kunnen analyseren. Het business model kan gebruikt worden om de strategische keuzes binnen een onderneming op een inzichtelijke manier te kunnen verantwoorden. Dit is belangrijk want Shafer (2005) stelt dat een business model nooit 'af' is, aangezien er voortdurend strategische beslissingen gemaakt zullen moeten worden. Er zijn veel verschillende definities in omloop en daarvoor is in dit onderzoek een keuze gemaakt voor een zo volledig mogelijke maar wel compacte definitie. De definitie van Shafer (2005), zoals ook in de inleiding is aangegeven, voldoet aan die voorwaarden. Hij komt door analyse en herformulering van twaalf publicaties waarin business modellen het onderwerp vormen. Shafer (2005) komt in zijn artikel tot de volgende formulering:

"[A business model is]...a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network" (Shafer et al., 2005)

Uit deze definitie zijn vier sleutelbegrippen te onderscheiden, die onderdeel vormen van elk business model of het nu een traditioneel of nieuw business model is. De eerste is de kernlogica van het business model, waar de aannames voor oorzaak en gevolg in zijn gevat. Ten tweede moet er een logica zijn in de strategische keuzes van een onderneming. Ten derde is waardecreatie en het incasseren van opbrengsten een essentieel onderdeel. Ten slotte vindt deze activiteit niet plaats in een geïsoleerde omgeving maar de organisatie maakt onderdeel uit van een netwerk (Shafer et al., 2005).

3.6.1 Nieuwe business modellen

Het creëren van waarde vormt ook bij nieuwe business modellen een essentieel onderdeel, maar het omschrijven van die waarde maakt dat er wezenlijk verschil zit tussen traditionele business modellen en nieuwe business modellen. Jonker (2012) omschrijft nieuwe business modellen aan de hand van een iets uitgebreidere definitie dan Shafer (2005). Zoals in figuur 3.4 te zien is komen alle onderdelen van het business model van Shafer (2005) model terug in het model van Nieuwe Business Modellen van Jonker (2012). Bovenop de vier onderdelen voegt Jonker (2012) coöperatief organiseren toe. Coöperatief organiseren is niet gericht op puur economische winst maar op het delen van kennis en vaardigheden om gezamenlijk tot een doel te komen.



Figuur 3.4 Nieuwe business modellen Waardecreatie – (Bron: Jonker et al. 2012 p. 12)

Het definiëren van waarde is essentieel voor de organisatie en voor het formuleren en uitwerken van een business model. Daar zit een onderdeel van het *nieuwe* in nieuwe business modellen. Maatschappelijke waarden, lange termijn verbintenissen en duurzaamheid vormen, in tegenstelling tot traditionele business modellen, altijd onderdeel van de waardepropositie van nieuwe business modellen (Jonker et al., 2012).

Maatschappelijke waarden krijgen uiting in het begrip (meervoudige) waardecreatie. Het eerste verschil tussen traditionele business modellen en nieuwe business modellen is een bredere kijk op waardecreatie. Door deze bredere kijk wordt het gemakkelijker om duurzaamheid (vaak een belang van derden) een integraal onderdeel te maken van het business model (Jonker et al., 2012; Wheeler et al., 2003). Indien de corporatie zich (her)definieert als social enterprise zou een nieuwe business model daar een logisch onderdeel van kunnen vormen.

Een tweede verschil tussen traditionele en nieuwe business modellen is de visie op de organisatie in verhouding tot de buitenwereld. Jonker et al. (2012) beschrijft de waardenetwerken en coöperatief samenwerken als 'long term commitment'. In traditionele business modellen wordt weinig aandacht besteed aan het netwerk waarin de organisatie zich bevindt, zoals zichtbaar wordt in het business model canvas in §3.6.1. Het business model wordt daarbij geformuleerd vanuit de eigen organisatie en het netwerk is daarbij van ondergeschikt belang. Bij nieuwe business modellen speelt het netwerk een essentieel onderdeel van het formuleren van het business model (Wheeler et al., 2003). Hierbij zijn lange termijn verbintenissen het uitgangspunt en daardoor vormt duurzaamheid automatisch een onderdeel van nieuwe business modellen.

De kenmerken van nieuwe business modellen heeft Jonker (2012) verzameld en in zeven punten samengebracht:

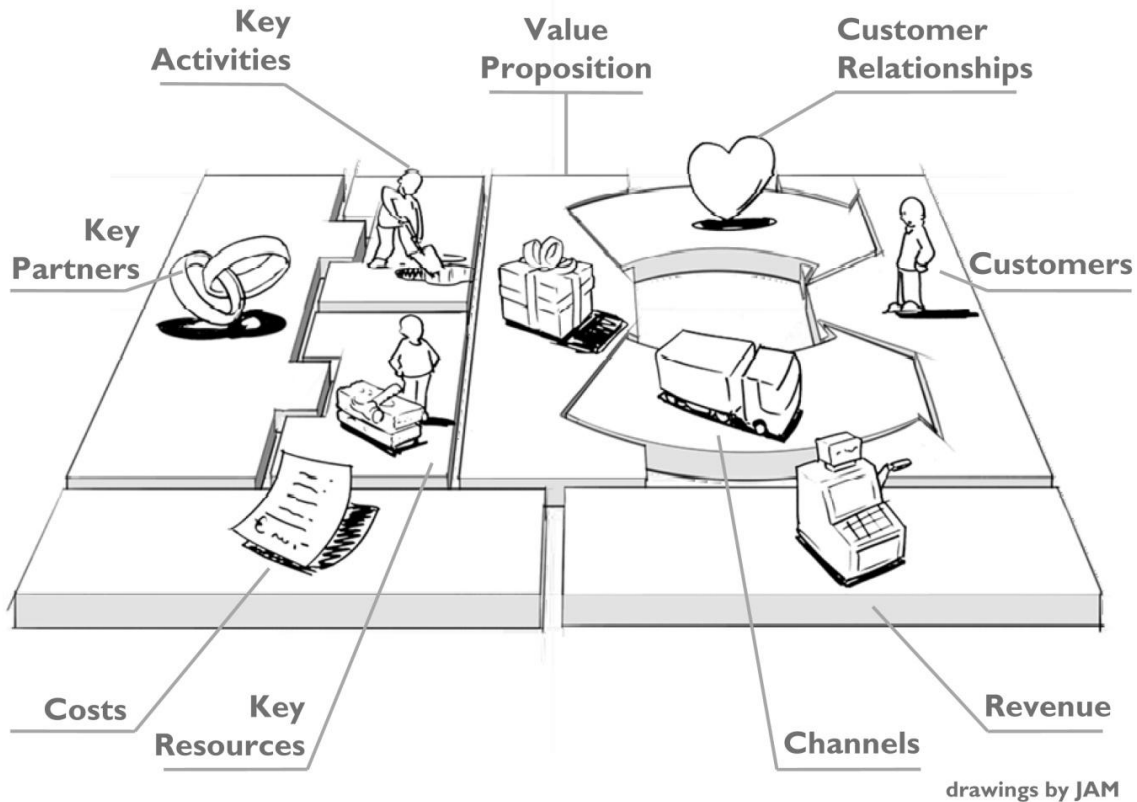
1. Coöperatief samenwerken als centraal beginsel
2. Bewust creëren van meervoudige waarden
3. Geld is niet langer het enige ruilmiddel
4. & 5. De economie op basis van behoefte en benutten, bezit van middelen staat niet langer centraal (gebruik is belangrijker)
6. Commitment voor de lange termijn
7. Werken met alternatief geld

In de laatste bevindingen van Jonker (2013) wordt een correctie op dit lijstje van zeven gemaakt en de conclusie getrokken dat punt vijf eigenlijk onderdeel is van punt vier.

Een opvallend kenmerk is dat geld niet langer als enige ruilmiddel gebruikt wordt, iets wat niet uit figuur 3.4 naar voren komt. In dit onderzoek wordt het standpunt ingenomen dat een nieuw business model niet betekent dat alle onderdelen van het model nieuw zijn, er kunnen onderdelen anders zijn waardoor de essentie van het model veranderd is. Ook zal niet ieder nieuw business model alle zeven kenmerken van Jonker (2012) bevatten om toch wezenlijk te kunnen verschillen van traditionele business modellen.

3.6.2 Het business model canvas

In de praktijk is er veel aanbod aan werkwijzen en methoden om een business model vorm te geven. Zowel binnen het door Portaal geïnitieerde project Barbahuis als bij het initiatief Lincubator wordt het Business Model Canvas (BMC) gebruikt, op dit moment de meest gebruikte methode om een business model vorm te geven. Deze methode maakt alle essentiële onderdelen van een business model overzichtelijk in één oogopslag (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010). In principe is het BMC een traditioneel business model, al kan het met enige aanpassing tot nieuw business model omgevormd worden (zie §3.6.3).



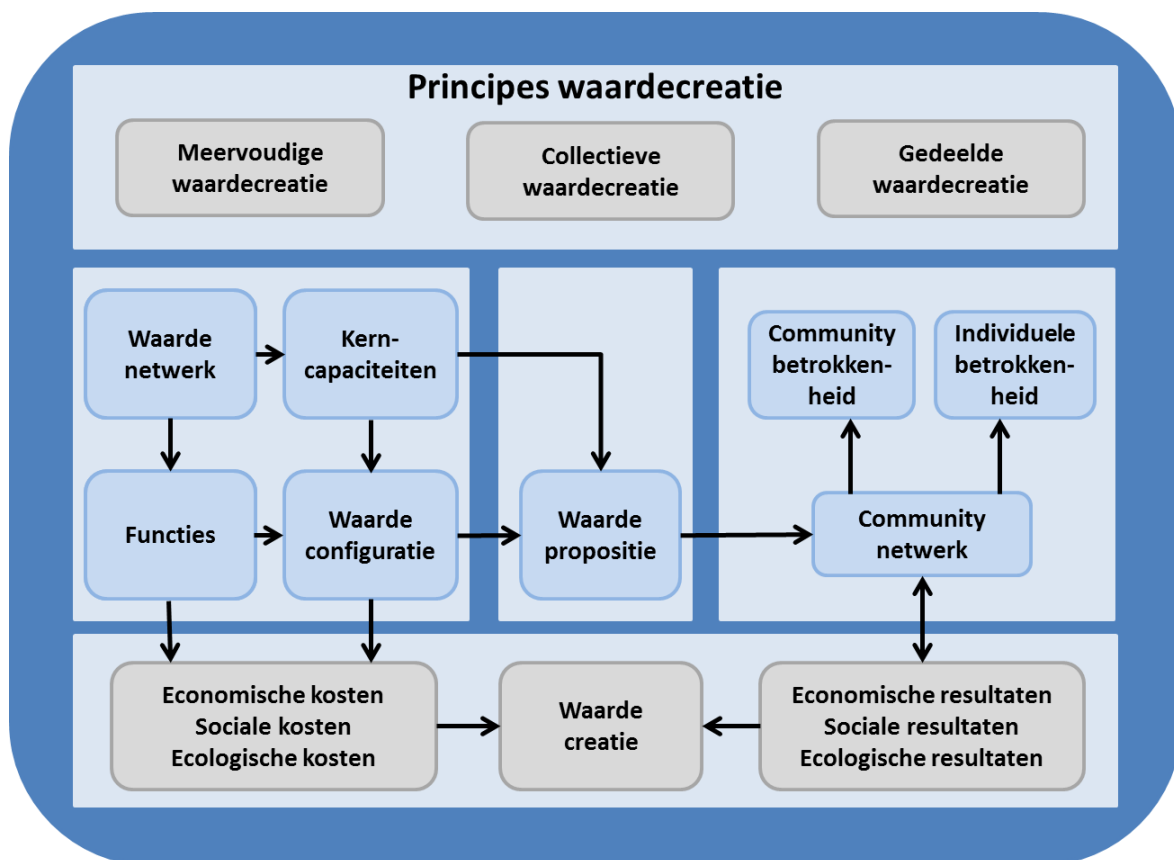
Figuur 3.5 Business Model Canvas – (Bron: Osterwalder & Pigneur 2010 p. 18-19)

In het BMC figuur 3.5 worden negen onderdelen van een business model onderscheiden, die samen een logisch geheel moeten vormen om een kloppende kernlogica van het business model te vormen. De strategische keuzes binnen de onderneming zullen moeten passen binnen de waardecreatie (Value Proposition). Deze waarde wordt gecreëerd door middel van de inzet van middelen (Key Resources) in samenwerking met strategische partners (Key Partners) waarmee het mogelijk gemaakt wordt om kernactiviteiten (Key Activities) uit te kunnen voeren. De opbrengst (Revenue) komt van de klanten (Customers) die verbonden zijn aan de organisatie door klantrelaties (Customer Relationships) en distributiekanaal (Channels). Het incasseren van waarden is de optelsom van kosten (Costs) en opbrengsten (Revenue). Hierbij ligt het wel voor de hand om deze waarden te zien als economische waarden, al was het alleen maar door de manier van verbeelden (een kassa) (Jonker et al., 2012 p.10).

Het feit dat organisatie zich in een netwerk bevindt, is in het BMC te herkennen in het onderdeel strategische partners (Key Partners) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dit is een belangrijk onderdeel van het business model, zowel Wheeler et al. (2003) als Jonker et al. (2012) erkennen het belang van het netwerk rond de organisatie omdat een onderneming zelden het hele proces van waardecreatie in handen heeft. Ondanks dat het BMC een goed hulpmiddel is om een business model vorm te geven en inzichtelijk te maken ontbreekt het organiseren en/of sturen van het netwerk waarin de organisatie zich bevindt. Het BMC model wordt in de praktijk veel gebruikt, zoals in hoofdstuk vijf verder toegelicht wordt en het canvas ingevuld is voor woningcorporaties.

3.6.3 Business Model Canvas 2.0

In de opvolger van het BMC staat waardecreatie centraal (figuur 3.6). In deze voorlopige nieuwe versie gaat Jonker (2013) uit van drie principes van waardecreatie. De eerste is meervoudige waardecreatie; het gelijktijdig genereren van economische, ecologische en sociale waarden. Collectieve waardecreatie is de tweede vorm waar waarde gecreëerd wordt niet door een individu of kleine groep maar collectief worden bedacht en uitgevoerd. Het business model is dan bruikbaar voor meerdere partijen om waarde te creëren. Ten slotte is er de gedeelde waardecreatie waarbij bronnen worden gedeelte met andere organisaties of mensen buiten de organisatie. Deze waardecreatie dient niet een persoonlijk doel maar een community (Jonker, 2013 p.40-42).

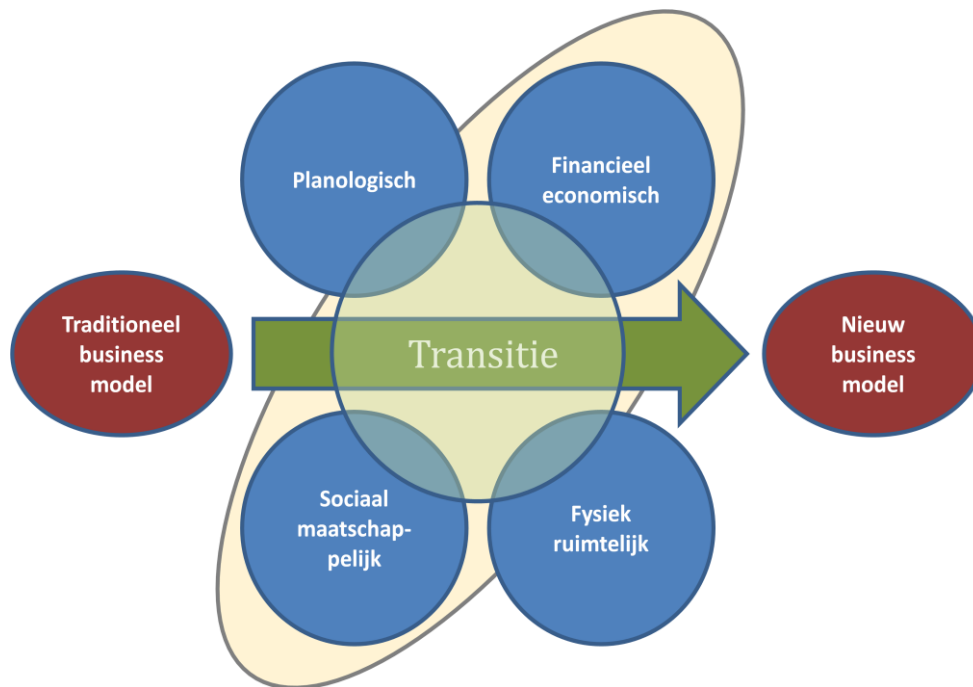


Figuur 3.6 NBM Canvas – (Bron: Jonker 2013 p. 42)

In de ontwerpstructuur (links in het midden) staan de kenmerken van het business model die de waardepropositie mogelijk maken. Deze staan direct in verbinding met deze propositie. Vanuit het waardenetwerk komen functies voort en kerncapaciteiten. Die functies in combinatie met de samenstelling van de waarde (waardeconfiguratie) brengen kosten met zich mee. Als uitbreiding van het BMC zijn de kosten breder geformuleerd, wat aansluit bij meervoudige waardecreatie. Het totaalplaatje van kosten en resultaten omvat in dit model naast economische kosten nu ook sociale en ecologische kosten. De resultaten op economisch, ecologisch en sociaal vlak staan in directe verbinding met het community netwerk wat het centrum vormt van de community structuur. Vanuit dat netwerk ontstaat betrokkenheid op individueel en community niveau (Jonker, 2013). Dit past goed bij corporaties want community is een belangrijk deel van wonen.

3.7 Focus en conceptueel model

De zes theorieën en begrippen die in dit hoofdstuk zijn beschreven komen samen in de twee modellen van dit onderzoek. Het eerste model geeft de focus van het onderzoek weer. Hier wordt een selectie gemaakt van de factoren die de transitie naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties beïnvloeden. Deze factoren zijn daarom opgedeeld in vier categorieën; (Juridisch) Planologisch, Fysiek ruimtelijk, Sociaal maatschappelijk en Financieel economisch (zie figuur 3.7).



Figuur 3.7 Onderzoeksfocus

Het uitgangspunt van dit onderzoek is dat planologische factoren en fysiek ruimtelijke factoren weinig invloed hebben op de transitie naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties. Dit betekent echter niet dat er geen ruimtelijke effecten zijn van de transitie naar nieuwe business modellen. In het PBL rapport 'Vormgeven aan de spontane stad' worden achttien cases besproken als voorbeelden van organische gebiedsontwikkeling (Buitelaar et al., 2012). Uit de bespreking van deze cases blijkt dat het zeer goed mogelijk is om het bestemmingsplan op een flexibele manier toe te passen. Deze flexibele toepassing laat zien dat zo initiatieven vanuit verschillende kanten de mogelijkheid of zelfs de uitnodiging krijgen om tot bloei te komen. Buitelaar et al. (2012) laat zien dat het overgrote deel van de belemmeringen voor organische gebiedsontwikkeling te wijten is aan *informele* institutionele belemmeringen zoals werkpraktijken en gewoonten. De *formele* institutionele bezwaren in wetten en regelgeving zijn van veel minder belang (Buitelaar et al., 2012 p.11). Vanuit het onderzoek van Buitelaar et al. (2012) blijkt dat fysiek ruimtelijke belemmeringen niet of nauwelijks aanwezig zijn. De achttien cases uit 'Vormgeven aan de spontane stad' liggen verspreid door het hele land en laten een grote variëteit aan ruimtelijke ontwikkelingen zien. Er lijkt geen verband te zijn tussen het soort gebied en de mogelijk tot ontwikkelen, de aard van de ontwikkelgebieden lopen uiteen en zijn woonwijken, kantorengebieden, bedrijventerreinen en gemengde gebieden. Een tweede argument voor

het ontbreken van belemmeringen op fysiek ruimtelijk vlak blijkt uit een analyse van het PBL met betrekking tot grondbezit en grondverwerving van woningcorporaties. Hieruit blijkt dat woningcorporaties veel grond bezitten maar ook door middel van verschillende strategieën ruwe bouwgrond, bouwrijpe grond en soms ook bebouwde grond verwerven. (Buitelaar et al., 2009 p.55-56). Deze onderzoeken laten zien dat er geen aanwijsbare fysiek ruimtelijke beperkingen zijn voor het ontwikkelen van nieuwe business modellen door woningcorporaties die toe te kennen zijn aan fysiek ruimtelijke elementen.

Zoals te zien is op figuur 3.7 blijven twee categorieën over, financieel economisch en sociaal maatschappelijk. Deze twee categorieën zijn vaak niet los van elkaar te zien. De economie en sociaal maatschappelijke ontwikkelingen beïnvloeden elkaar sterk, dat is de afgelopen jaren door de bankencrisis en de problemen met financiering op de woningmarkt wel duidelijk geworden.

In deze twee categorieën van figuur 3.7 komen de zes theoretische onderdelen tot uiting, de transitie in de Nederlandse samenleving heeft betrekking op de legitimiteit van woningcorporatie maar brengt ook maatschappelijke veranderingen met zich mee. Transitie als geheel is het overkoepelende begrip wat alles raakt.

3.7.1 Conceptueel model

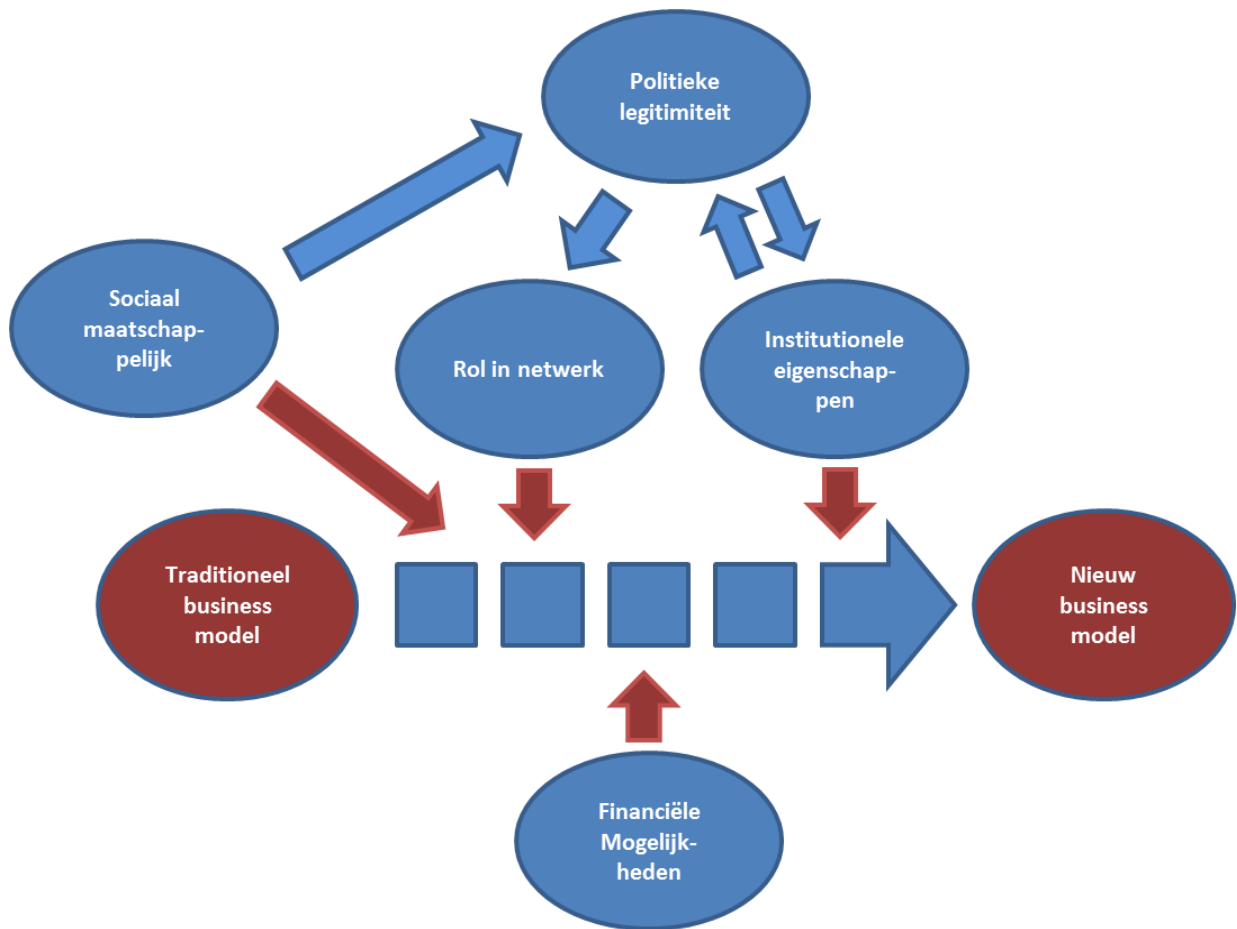
Om daadwerkelijk tot een nieuw business model te komen zijn zoals aangegeven meerdere factoren te onderscheiden die deze transitie beïnvloeden. Deze factoren zijn weergegeven in het causale model in figuur 3.8. De factoren die deze overgang beïnvloeden komen voort uit de voorgaande zes onderdelen. Transitie, omvat als het gehele model, maar vormt ook een onderdeel van het model zichtbaar in de geblokte pijl, geen doorgetrokken pijl aangezien het uitgangspunt is dat de transitie in gang is maar nog niet onomstotelijk bewezen kan worden.

Het model, figuur 3.8 is de hypothese van dit onderzoek. Aan de grondslag van transitie bevinden zich sociaal maatschappelijke veranderingen, die zowel direct als indirect de transitie naar nieuwe business modellen beïnvloedt. De maatschappij bestaat voor een groot deel uit huurders die wonen in een sociale huurwoning. Deze huurders hebben invloed op de activiteiten van woningcorporaties. Bovendien hebben zij ook invloed op de politiek en daarmee op de *politieke legitimiteit* (onderdeel 2).

De politiek beïnvloedt zowel de rol van de corporatie in het netwerk als de formele institutionele rol van de corporatie. Zoals John (2012) aangeeft is deze beïnvloeding wederzijds. Deze verandering in politieke legitimiteit beïnvloedt de rol van de corporatie als *institutie* (onderdeel 3) in de *complexe netwerken* (onderdeel 4) waarin zij opereert als maatschappelijke onderneming (onderdeel 5), en dat beïnvloedt op zijn beurt de overgang naar *nieuwe business modellen* (onderdeel 6).

De *institutionele eigenschappen* van de woningcorporatie hebben gevolgen voor de snelheid en de ruimte waarmee woningcorporaties kunnen veranderen. Het huidige business model is financieel niet duurzaam en brengt *onvoldoende inkomsten* en te hoge kosten met zich mee.

Dit model biedt een overzicht van de theoretische concepten die gekoppeld zijn aan de onderzoeksvragen, de sociaal maatschappelijke factoren, de financieel economische factoren en de rol van de woningcorporatie.



Figuur 3.8 causaal conceptueel model

Hoofdstuk 4 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is verkennend (explorerend) van aard. Dit heeft twee redenen. Ten eerste ontbreekt op het gebied van nieuwe business modellen nog veel kennis, zeker in relatie tot woningcorporaties. Ten tweede bestaat nog geen goede en volledige theorie rond dit onderwerp (Boeije & Hart, 2009 p. 82). Het proces van transitie in de sociale woningbouw is in volle gang. Ondanks de duidelijk te onderscheiden trends en ontwikkelingen is het niet zeker hoe dit proces zal gaan verlopen en welke gevolgen dit zal hebben op de vastgoed- en woningmarkt en de sociale woningbouwsector. Waarschijnlijk zal het hele proces tot een nieuw evenwicht jaren in beslag nemen wat het niet mogelijk maakt het hele proces in dit onderzoek te vangen. Wel wordt er een start gemaakt om vanuit te praktijk te analyseren hoe het transitieproces naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties verloopt. Hierbij vormt de analyse van de sociaal maatschappelijke en financieel economische factoren die het transitieproces naar nieuwe business modellen beïnvloeden, en de rol van de corporatie in deze transitie het onderwerp van dit onderzoek.

Dit onderzoek is naast exploratief ook kwalitatief. Deze keuze is gemaakt omdat een kwalitatieve aanpak, zeker bij een exploratieve studie een aantal belangrijke voordelen heeft ten opzichte van een kwantitatieve benadering. Het eerste voordeel is de mogelijkheid om flexibel te zijn in de opzet van het onderzoek, zo kan een interessante bijeenkomst leiden tot bronmateriaal wat eerder nog niet bekend was. De mogelijkheid om dieper in te gaan op onderwerpen die aan de orde komen bij gesprekken en door te kunnen vragen bij de interviews is een tweede voordeel (Boeije & Hart, 2009 p.255-257).

Aangezien de ontwikkelingen rond nieuwe business modellen nu gaande zijn is het belangrijk om flexibel te kunnen reageren op ontwikkelingen in het veld. Om niet op voorhand waardevolle informatie verloren te laten gaan is het onderzoek vooraf niet gedetailleerd geformuleerd. Dit is ook de reden dat kwalitatieve interviews in combinatie met observerende participatie zijn toegepast. Zowel uit de interviews als door participerende observatie zijn nieuwe bronnen ontdekt die anders verborgen waren gebleven. Zo zijn door deelname aan het Barbahuis-traject bij Portaal en de workshops van Lincubator contacten met respondenten ontstaan voor dit onderzoek. Een andere bron die gebruikt kon worden doordat een flexibele insteek gebruikt is, is het debat tijdens de Provada. Daar bleek de flexibele aanpak nuttig, aangezien op voorhand niet bekend was dat dit debat plaats zou vinden.

Door deze combinatie van participatie en kwalitatieve interviews konden de ontwikkelingen in het veld gevolgd en onderzocht worden (Boeije & Hart, 2009 p.258-259). Bovendien kunnen door het onderwerp van meerdere kanten te belichten, vanuit experts betrokkenen en schriftelijke bronnen, betrouwbaardere conclusies getrokken worden (Bryman, 2012 p. 392).

4.1 Case study

Om de omvang van het onderzoek te bepalen en te begrenzen is besloten om een case studie uit te voeren en daarbij twee cases te onderzoeken. Door gebruik te maken van deze twee cases is verdieping mogelijk geweest, daarbij hebben de drie onderwerpen van deze

studie, sociaal maatschappelijke, financieel economische factoren en de rol van de corporatie voortdurend de focus gevormd. Het generaliseren vanuit een case studie is lastiger omdat het aantal bestudeerde cases klein is en de vraag is of de cases een representatief beeld geven van de ontwikkelingen in de sociale woningbouw. Om dit probleem te ondervangen zijn ook een drietal wetenschappelijke experts geïnterviewd die niet gerelateerd zijn aan de cases. Naast de participatie in de beide cases zijn ook het op de toekomst van woningcorporaties gerichte congres 'Sociaal Wonen 2030' van 27 maart 2013 en de Ruimteconferentie 2013 van 21 mei met als centraal thema 'De systeemcrisis in de woningmarkt en vastgoedmarkt' bezocht. Op 28 juni 2013 is het symposium 'Nieuwe business modellen' in Nijmegen bezocht om de laatste ontwikkelingen met betrekking tot nieuwe business modellen te volgen.

De selectie van de cases; Barbahuis en Lincubator, is gebaseerd op het innovatieve karakter van de initiatieven en de sterke koppeling met woningcorporaties. De onderzochte cases voldoen aan minimaal de helft van die voorwaarden van de nieuwe business modellen zoals Jonker (2012) ze heeft gedefinieerd (een verdere uitwerking hiervan volgt bij de bespreking van de individuele cases in hoofdstuk vijf). Deze cases, die in §5.2 en §5.3 uitgebreid zijn besproken bieden hierdoor de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de nieuwe ontwikkelingen bij woningcorporaties. De gebruikte cases zijn:

1. **Barbahuis** is een innovatief kennis en samenwerkingsplatform geïnitieerd door woningcorporatie Portaal.

Er zijn meerdere vergelijkbare platforms bekend maar omdat dit samenwerkingsverband is geïnitieerd door woningcorporatie Portaal is deze case meer geschikt dan commerciële netwerken of netwerken vanuit een onafhankelijke positie. Bovendien geeft de betrokkenheid via een stagepositie bij woningbouwcorporatie Portaal betere mogelijkheden voor dit onderzoek. Het is daardoor mogelijk om toegang tot betrokkenen en documenten die voor een buitenstaander lastig niet mogelijk zijn of over het hoofd worden gezien omdat zij simpelweg niet bekend zijn.

2. **Lincubator** is een uniek initiatief omdat het een verzameling is van de zoektochten van tien grote partijen in de woningbouw en corporatiesector naar nieuwe business modellen voor wonen.

Op dit moment zijn geen vergelijkbare cases bekend en deze case biedt een uitgelezen kans om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van nieuwe business modellen voor wonen in de sociale woningsector.

4.2 Interviews

Een flexibele benadering is niet alleen bij de opzet van dit onderzoek maar ook bij het afnemen van de interviews belangrijk geweest. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews zodat er voldoende ruimte voor de respondent was om uit te wijden over specifieke onderwerpen zonder dat het risico bestaat dat onderwerpen buiten beschouwing worden gelaten. Doordat de respondent deze ruimte krijgt kan interessante informatie verkregen worden die op voorhand niet verwacht werd (Boeije & Hart, 2009 p.267-268).

Deze benadering is gekozen om ruimte te creëren voor nieuwe, onbekende informatie die het onderzoek verder kon helpen.

Door de brede opzet in de keuze van respondenten wordt een zo representatief mogelijk beeld geschetst. Alle respondenten hebben vanuit hun functie ervaring met woningcorporaties. In eerste instantie is contact gezocht met de wetenschappelijke experts. Deze experts hebben allen ruime ervaring met meerdere corporaties en bekijken het veld uit wetenschappelijk perspectief, waardoor een minder gekleurd beeld ontstaat. Daarna zijn zowel voor Barbahuis als voor Lincubator vier respondenten geïnterviewd. Dit is aangevuld met de opname van een relevant debat op de toonaangevende vastgoedbeurs Provada.

Voor de case Barbahuis zijn de hoofdverantwoordelijke bij Portaal (B4, 2013) en drie deelnemers geselecteerd. Een belangrijk principe van Barbahuis is gelijkwaardigheid. Op basis van deze gelijkwaardigheid is de aanname gemaakt dat weinig verschillen bestaan in de mate van invloed van de verschillende deelnemers. De respondenten zijn geselecteerd uit drie verschillende deelgroepen (zie §5.2 en bijlage 1). Voor de case Lincubator zijn een ‘opstapper’ een persoon die aanwezig is geweest bij een aantal workshops (L3, 2013) en een van de Lincubators (L4, 2013) geïnterviewd. Om dit te completeren zijn deze aangevuld met twee interviews met respondenten (L1, 2013 en L2, 2013) die vanuit de zijlijn, als deelnemende corporaties betrokken zijn.

De laatste groep respondenten bestaat uit drie vooraanstaande personen die vanuit hun functie zeer nauw betrokken zijn bij woningcorporaties. Tijdens de toonaangevende jaarlijkse vastgoedbeurs Provada 2013 in de RAI in Amsterdam heeft een debat op het corporatieplein plaatsgevonden met als titel: “Nieuwe verdienmodellen voor woningcorporaties”. Dit corporatieplein, waar woningcorporaties de Alliantie, Eigen Haard, Woonbedrijf, Wonen Limburg en Portaal Vastgoed Ontwikkeling vertegenwoordigd waren vormde drie dagen lang het podium voor woningcorporaties op deze beurs (Provada, 2013a; Provada, 2013b).

In het onderstaande schema is een beknopt overzicht weergegeven van de respondenten, in bijlage 1 staan de volledige gegevens met betrekking tot functie, plaats, tijd etc. In de lopende tekst wordt naar de respondenten verwezen door middel van de codering uit tabel 4.1.

Expert (E)	Barbahuis (B)	Lincubator (L)	Debat (D)
Prof. Dr. J. Jonker (E1, 2013)	S. Meeks (B1, 2013)	W. Geurts (L1, 2013)	M. van den Berg (D1, 2013)
Dr. J.A. Klein-Woolthuis (E2, 2013)	R. Moritz (B2, 2013)	A. Lippus (L2, 2013)	S. Goslinga (D2, 2013)
Prof. Dr. C.J. van Montfort (E3, 2013)	B. Snijders (B3, 2013)	C. van Oppen (L3, 2013)	P. de Wilt (D3, 2013)
	B. Verbruggen (B4, 2013)	S. Uittewaal (L4, 2013)	

Tabel 4.1 Beknopt overzicht respondenten (volledige versie in bijlage 1)

Bij alle interviews is de keuze voor de locatie door de respondent gemaakt. Dit was, op één interview na, de werkplek van de respondent (E2, 2013). Dit interview heeft plaatsgevonden in het Huis van Portaal vanwege logistieke redenen. In alle gevallen verliepen de interviews

zonder problemen, waren er geen afleidende factoren aanwezig en was er voldoende tijd om de vragen te behandelen. De lengte van de interviews varieert tussen 37 en de 87 minuten.

Alle interviews, op de eerste na (E1, 2013) waar technische problemen voordeden, zijn opgenomen en letterlijk uitgetypt om geen informatieverlies te laten plaatsvinden, citaten mogelijk te maken en de kwaliteit te waarborgen (Bryman, 2012 p.471-473). Met alle respondenten is de afspraak gemaakt dat de opnames na beoordeling van deze scriptie vernietigd zullen worden. En alle gebruikte citaten zijn goedgekeurd door de respondenten. De uitgewerkte tekst van de interviews is op aanvraag beschikbaar via email (RemkoBoer@gmail.com).

Een uitzondering op de kwalitatieve interviews vormt het debat op zes juni 2013 op de Provada vastgoedbeurs, dit debat was met publiek en de opname is vanuit de zaal uitgevoerd. Ook hier is goedkeuring verleend door de deelnemers. Het debat werd geleid door Paul Laseur met Ben van de Burg als sidekick.

Bij alle interviews is gebruik gemaakt van dezelfde lijst vragen als leidraad (bijlage 2) maar daarnaast is voldoende ruimte gelaten voor de respondenten om andere relevante onderwerpen te bespreken. De vragen zijn niet, zoals bijlage 2 wellicht doet vermoeden, strak op volgorde afgewerkt maar de gesprekken zijn op een vrije manier ingericht waarbij de vragen als geheugensteun hebben gediend.

4.3 Observerende participatie

De ontwikkeling van een business model vindt doorgaans plaats binnen een organisatie op strategisch niveau en het is daardoor zeer moeilijk om als buitenstaander inzicht in dit proces te krijgen. Toegang tot de organisatie, de werknemers en andere betrokkenen is niet altijd gemakkelijk en geluk speelt daar soms een belangrijke rol in (Bryman, 2012 p. 435). Ook hier is dezelfde strategie toegepast als bij de interviews door naast de informatie van de observaties als onafhankelijke bronnen bezochte congressen te gebruiken om te verifiëren dat deze processen in de ontwikkelingen in de sociale woningsector passen. Door mee te doen in de workshops en bijeenkomsten van Barbahuis en Lincubator is het mogelijk geweest om als onderzoeker deze processen van dichtbij mee te maken. Bijlage drie geeft een volledig overzicht van alle bijeenkomsten waar aan deelgenomen is.

Het eerste bezochte congres was 'Sociaal wonen 2030'. Dit congres was georganiseerd voor woningcorporaties en betrokken partijen rond de onzekerheid in de sociale woningsector. "*De toekomst van sociale huisvesting is onzeker*", is de titel van de bijbehorende website (Sociaal wonen 2030, 2013). Tijdens deze dag zijn thema's als de rol van de corporatie en financiële uitdagingen behandeld en is discussie rond de politieke legitimiteit en toekomstige rol van de corporatie gevoerd aan de hand van verschillende scenario's.

De Ruimteconferentie (21 mei 2013) in Den Haag is een conferentie georganiseerd door het PlanBureau voor de Leefomgeving en had het toepasselijke thema: "*De systeemcrisis in de woningmarkt en vastgoedmarkt*". Ook bij deze conferentie waren woningcorporaties regelmatig onderwerp van gesprek. Prof. Dr. van Montfort heeft tijdens dat congres een

workshop gehouden met als titel: “*Woningmarkt: corporaties; middensegment; huurmarkt*”. Dit is de aanleiding geweest om hem te benaderen als expert-respondent voor dit onderzoek.

Als deelnemer aan de Barbahuis themagroep ‘bezit’, een initiatief van Portaal, is deelgenomen aan het behandelen en discussiëren van alle aspecten van bezit met betrekking tot gestapelde (sociale) woningbouw. Dit gebeurde in een themagroep van acht personen. Daarnaast zijn in een aantal grotere bijeenkomsten de ideeën die uit deze sessies voortgekomen zijn gedeeld met de andere vier themagroepen. In §5.2 wordt de case Barbahuis uitgebreid toegelicht.

Bij Lincubator is het meewerken aan de ontwikkeling en de uitwerking van business cases (fase 2 & 3 zie §5.3.1) een goede manier geweest om inzicht te krijgen in de problematiek rond sociale woningbouw en de ontwikkeling van nieuwe concepten en business modellen. Door de open instelling bij alle bijeenkomsten zijn er weinig onderwerpen met betrekking tot wonen onbesproken gebleven. Deze kennis is onder andere gebruikt om keuze voor de respondenten te bepalen en bij de formulering van de interviewvragen.

Bij alle sessies van zowel Barbahuis en Lincubator is vanaf het begin duidelijk geweest dat ik als student-onderzoeker actief deelnam aan de bijeenkomsten. In dit onderzoek is participatie gebruikt om de kennis met betrekking tot de corporatiewereld te verdiepen en verbreden. In eerste instantie is deze kennis gebruikt om richting te geven aan de theoretische invulling en de koppeling van transitie naar business modellen te maken. In een later stadium is deze kennis gebruikt om tot een goede formulering en selectie van de interviewvragen te komen. In dit onderzoek is participatie dus niet gebruikt om gedrag op individueel of groepsniveau te verklaren. De focus van dit onderzoek is de overgang naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties, niet de studie van groeps- of individueel gedrag in innovatieprocessen. De participatie is in dit onderzoek dan ook een ondersteunende onderzoeksmethode, gebruikt als hulpmiddel om het onderzoek vorm te geven (Boeijs & Hart, 2009 p.259).

4.4 Data analyse

De gebruikte wetenschappelijke literatuur voor de theoretische basis is gecombineerd met publicaties uit de branche. Hierbij zijn bronnen als Aedes (de overkoepelende brancheorganisatie van woningcorporaties) maar ook (online) nieuwsberichten gebruikt om de recente ontwikkelingen in de sociale woningsector te volgen.

Bij het verzamelen van de primaire data, de interviews, is bij alle gesprekken gebruik gemaakt van dezelfde vragenlijst (bijlage 2). De uitgetypte interviews zijn geanalyseerd waarbij de antwoorden van de respondenten in drie categorieën zijn ingedeeld. Deze drie analyse categorieën zijn: financieel economische factoren, sociaal maatschappelijke factoren en de rol van de corporatie in de transitie naar nieuwe business modellen. Door deze categorieën aan te laten sluiten op de hoofdvraag vormen zij een goede basis voor de conclusie van dit onderzoek. Uit die drie categorieën zijn citaten geselecteerd die zo goed mogelijk de ontwikkelingen in de sociale woningsector weergeven, daarbij is ook gelet op de leesbaarheid en de context van het gesprek zodat er geen citaat uit zijn verband is gehaald.

Hoofdstuk 5 De praktijk

In dit hoofdstuk wordt gestart met het Business Model Canvas (BMC), toegepast op woningcorporaties, om inzicht te krijgen in de invulling van dit (traditionele) business model. In de daarop volgende paragrafen volgt een bespreking van de cases, Barbahuis (Case I) en Lincubator (Case II), aan de hand van beschikbare documenten en de kennis die opgedaan is in de participatie in de cases. In §5.4 worden de in de cases besproken concepten getoetst aan de kenmerken van nieuwe business modellen die Jonker (2012) opgesteld heeft.

5.1 Business Model Canvas voor woningcorporaties

Het BMC is in dit hoofdstuk gebruikt om het huidige business model van woningcorporaties te beschrijven (figuur 5.1). Wat hierbij duidelijk wordt is dat woningcorporaties zowel in aantal als in soort een breed scala aan activiteiten hebben. Deze diversiteit is ook zichtbaar bij de *partners* en *klantsegmenten*. Bij het overzicht van de partners en klantsegmenten komt een essentieel kenmerk van de hybride organisatie naar voren, de positie tussen overheid en bedrijfsleven. De partners van woningcorporaties bestaan uit semi-overheid, overheid en commerciële actoren. Ook de variatie in het klantsegment is groot: van commerciële partijen en ouderen tot studenten. De *klantrelaties* en *distributiekanalen* geven aan op welke manier klanten bereikt worden en hoe deze relaties onderhouden worden.



Figuur 5.1 Business model canvas voor woningcorporaties (Bron: Ernst & Young 2013)

De kern van de werkzaamheden van woningcorporaties komt tot uitdrukking in de formulering van de *waardepropositie*. Passende woonlasten, kwaliteit van wonen, leefbaarheid, ontzorging en duurzaamheid zijn waarden met een duidelijke maatschappelijke component. Dit uitgewerkte BMC van figuur 5.1 is voor Portaal een juiste weergave maar is vanzelfsprekend niet zonder aanpassing van toepassing op alle 455

woningcorporaties in Nederland (Portaal, 2013a). Afhankelijk van de focus van de corporatie op bepaalde klantsegmenten of activiteiten kunnen bepaalde delen van business model minder uitgebreid of zelfs afwezig zijn.

De manier waarop een woningcorporatie de *waardepropositie* invult, heeft grote gevolgen voor zowel de hoogte van de kosten als de *kostenstructuur*. Een andere invulling van de kwaliteit van wonen heeft directe gevolgen voor de stichtings- en onderhoudskosten.

Het vastgoed en de mensen om de organisatie te laten draaien zijn natuurlijk essentieel om woonruimte aan te kunnen bieden, twee van de vier *productiemiddelen* vallen onder het kopje 'Kapitaal'. Zonder een stabiele geborgde kapitaalvoorziening wordt investeren moeilijker en voornamelijk duurder aangezien de kosten voor geborgd kapitaal lager zijn. Uit meerdere gesprekken en documenten is gebleken dat financiering in deze onzekere tijd voor woningcorporaties een terugkomend probleem is (B3, 2013; D1,2013; Kusters, 2013).

Ondanks de grote variëteit in de manier waarop de onderdelen van het canvas in de praktijk ingevuld kunnen worden, vormt dit canvas model een goed overzicht van de grote diversiteit en complexiteit van woningcorporaties als organisatie op dit moment.

Een aantal onderdelen van het huidige business model lijken nu op losse schroeven te staan door de plannen in de novelle van minister Blok. Corporaties zullen hun activiteiten volgens deze novelle moeten gaan beperken tot hun kerntaak, verhuren, bemiddelen en beheren. Dit betekent dat beleggen, ontwikkelen en regisseren, drie van de zes genoemde *Activiteiten* waarschijnlijk niet langer binnen de taak van de woningcorporatie zullen vallen.

Commerciële ontwikkelingen en beleggingen zullen volgens deze novelle niet langer toegestaan zijn omdat zij niet tot de kerntaak van de woningcorporatie behoren. Het is in deze context ook de vraag of en anders in hoeverre leefbaarheid en ontzorging nog het takenpakket van woningcorporaties zullen blijven behoren (Keijts & van der Zeep, 2013).

Daarnaast zal ook bij een verandering van het takenpakket een verschuiving in het klantensegment optreden, de beperking tot sociale huur houdt in dat middeninkomens (> 34.000 € - 43.000 €) buiten de doelgroep komen te vallen. Ten slotte zal de gemeente een veel belangrijkere rol kunnen gaan spelen, aangezien in het voorstel van Blok de gemeente de enige is die opdracht tot nieuwbouw zal mogen geven. Hoewel het geenszins zeker is dat al deze maatregelen daadwerkelijk doorgevoerd zullen worden, is het duidelijk dat vanuit de politiek het huidige business model van woningcorporaties onder druk staat (Keijts & van der Zeep, 2013).

5.2 Case I Barbahuis

Het Barbahuis is (de ontwikkeling van) een flexibel appartementengebouw (gestapelde woningbouw) in een samenwerkingsverband van tientallen partijen. De naam is afgeleid van de flexibele tekenfilmfiguur Barbapappa. De initiatiefnemer van het Barbahuis is woningbouwcorporatie Portaal, maar het Barbahuis is niet per definitie beperkt tot sociale woningbouw. Concreet staat het Barbahuis voor een kennis- en samenwerkingsplatform van vijftig partijen met diverse expertisen met betrekking tot woningbouw, van adviesbureaus en architecten tot technische experts op het gebied van elektrische installaties (bijlage 4). Bij dit platform is op voorhand niet bekend wat het uiteindelijke resultaat precies gaat worden en op moment van schrijven is nog geen concrete locatie gekozen. Op moment van schrijven (augustus 2013) worden gesprekken gevoerd met betrekking tot de keuze van een locatie voor de (ver)bouw van het eerste Barbahuis. Barbahuis heeft nu (nog) geen rechtsvorm en de vorming van het netwerk is niet formeel vastgelegd in een contract of overeenkomst waarbij tegenprestaties zijn geformuleerd. Het eerste idee is om een stichting op te richten als centraal punt maar ook een netwerkorganisatie van het Barbahuis behoort tot de mogelijkheden.

Centraal in het Barbahuis staan de Barba-principles, een vorm van prestatie eisen die gesteld worden aan een Barbahuis. Het eerste principe van het Barbahuis is dat de klant, de huurder centraal staat. Daarnaast bestaan Barba-principles die technisch van aard zijn, met betrekking tot isolatieniveau en flexibiliteit van indeling van de ruimtes. Ook ruimtelijke en sociale eisen in de vorm van gezamenlijke ruimten om spontane ontmoetingen tussen bewoners mogelijk te maken en de kwaliteit van de omgeving passen binnen de formulering van Barba-principles. Deze eisen zijn vanuit de themagroepen in grote lijnen geformuleerd. De opzet is dat de Barbahuis-principles, de prestatie eisen, zowel op nieuwbouw als op bestaande bouw toepasbaar zullen zijn.

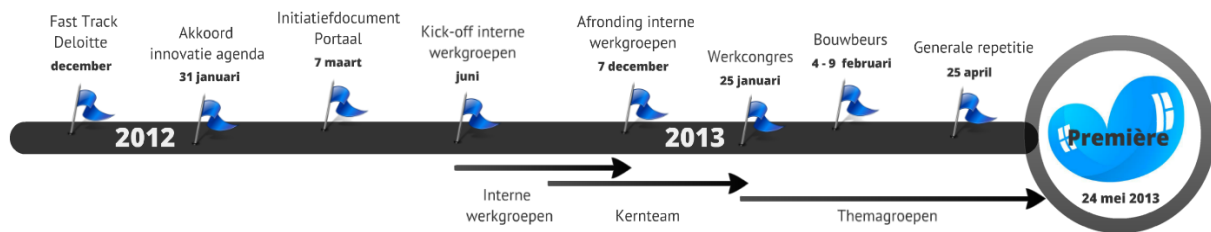
Het concept Barbahuis heeft zowel fysieke als sociale elementen. Het fysieke element achter het Barbahuis is de gedachte dat de eisen aan een woning voortdurend veranderen, maar dat een woning maar moeilijk aan te passen is aan die veranderende behoefte. Een flexibele woning kan aangepast worden en daardoor bijvoorbeeld de noodzaak om te verhuizen wegnemen, waardoor er geen verhuisstress en/of kosten zijn. Daarnaast kan bij een verhuizing de woning eenvoudig aangepast worden voor de tweede of derde bewoner. Dit kan mogelijk gemaakt worden door slimme en innovatieve technische oplossingen te gebruiken.

Het sociale aspect van wonen is een belangrijk onderdeel van het Barbahuis, in de loop van het proces en de discussies is dit steeds duidelijker naar voren gekomen. Het principe van *'samen zelfredzaam'* is daar een uiting van en betekent dat er een wederkerigheid is tussen het Barbahuis en haar bewoners; *'Barba zorgt voor jou, als jij ook voor Barba zorgt.'* (Themagroep Branding & Communicatie, 2013).

5.2.1 Het proces

Het traject van Barbahuis is een jaar geleden gestart met de eerste ideeën in 2012 (Figuur 5.2). In januari 2013 heeft het eerste werkcongres plaatsgevonden waar vele partijen aan hebben deelgenomen. De resultaten van dit werkcongres zijn gepresenteerd op de

Bouwbeurs op acht februari 2013 (Bouwbeurs, 2013). Na deze gezamenlijke, verkennende bijeenkomsten hebben de deelnemers zich opgedeeld in vijf themagroepen met elk een eigen thema; locatie, marketing, techniek, bezit en organisatie. Voor dit onderzoek is vanaf half maart 2013 geparticipeerd in de themagroep bezit (bijlage 3). Alle themagroepen hebben ieder hun deelonderwerp besproken uitgewerkt vanuit de Barba-principles.



Figuur 5.2 Tijdlijn Barbahuis (Bron: Brand, 2013 p.19)

Op een gezamenlijke bijeenkomst op 19 maart 2013 zijn de voorlopige resultaten gepresenteerd. Na feedback van zowel groepen als gasten op deze presentaties bleek dat de onderlinge samenhang tussen de groepen voor verbetering vatbaar was. Daarom is besloten om een zesde groep toe te voegen om de inhoud van alle deelgroepen logisch met elkaar te verbinden. Deze zesde groep is een samenstelling van leden van de verschillende deelgroepen, uit iedere deelgroep één. Deze groep had als doel alles bij elkaar te brengen om zo een samenhangend verhaal te kunnen presenteren op de première van 24 mei 2013. De zes themagroepen van het Barbahuis hebben voor hun eigen groep het business model canvas ingevuld wat resulteert in een zeer uitgebreide versie (bijlage 5).

Op 25 april 2013 heeft de generale repetitie van alle deelgroepen plaatsgevonden. Deze generale repetitie is gebruikt om te beoordelen of de resultaten van alle themagroepen goed op elkaar aansloten. De tijd tot de première op 24 mei 2013 is gebruikt om de presentaties beter op elkaar aan te laten sluiten. Deze presentaties zijn op 24 mei 2013 in het BSH 2020 inspiratiehuis in Hoofddorp gehouden voor bestuurders van verschillende woningcorporaties (Keijts, 2013). Daar hebben verschillende corporaties interesse getoond in de verdere ontwikkeling van het Barbahuis.

Tijdens de deelname aan het Barbahuis proces was merkbaar dat de betrokken partijen de ontwikkelingen rond het Barbahuis interessant vonden maar dat het inpassen van de afspraken naast hun dagelijkse werkzaamheden vaak lastig was. Bij de bijeenkomsten van de themagroepen was daardoor niet altijd iedereen aanwezig. Verschillende deelnemers hebben tijdens het proces aangegeven dat het niet duidelijk is wat de deelname aan het Barbahuis oplevert, en het naar hun leidinggevendend moeilijk was de tijd die besteed werd aan de bijeenkomsten te rechtvaardigen. Dit is hoogstwaarschijnlijk de reden dat een klein aantal deelnemers uit verschillende themagroepen gedurende het traject zijn afgehaakt. De overige deelnemers hebben met veel enthousiasme aan de bijeenkomsten deelgenomen en zijn zeer gedreven om deze manier van samenwerken tot een succes te maken.

Meer informatie, presentaties en beeldmateriaal met betrekking tot het Barbahuis is te vinden op www.barbahuis.nl

5.3 Case II Lincubator

Zoals in hoofdstuk één is aangegeven is Lincubator een initiatief opgericht door tien grote partijen in de corporatie- en bouwsector: Ymere, de Alliantie, Portaal, Eigen haard en Havensteder, AM vastgoedontwikkeling, BAM woningbouw, Ballast Nedam, Dura Vermeer, en TBI/era contour de founding parents van het initiatief (Lincubator, 2012).

Het doel van het initiatief is:

'Het maken van business modellen om in de behoefte van prettig en betaalbaar wonen te voorzien.' (Lincubator, 2012).

Lincubator geeft uitdrukking aan de zoektocht van woningcorporaties en een aantal grote partijen in de bouwsector. De financiële crisis heeft tot gevolg dat er veel minder gebouwd wordt en dat zorgt ervoor, zeker bij de aannemers dat het water hun aan de lippen staat (L4, 2013). Om deze zoektocht uit te voeren zijn vijf mensen geselecteerd vanuit de deelnemende organisaties. Deze personen, de Lincubators zijn naar voren gekomen door middel van een intensieve selectieprocedure en hebben een jaar de tijd (fulltime) en budget gekregen om mini new business cases te ontwikkelen. In november 2012 is het initiatief officieel van start gegaan, wat betekent dat in november 2013 de resultaten gepresenteerd worden. Dan wordt ook besloten wat met deze resultaten verder gedaan gaat worden.

5.3.1 VOORT Innovatiemethode

De Lincubator leden zijn geselecteerd vanuit de betrokken organisatie maar niet specifiek getraind in het doorlopen van innovatietrajecten. Tijdens het traject is daarom besloten een innovatiebegeleider in te schakelen die werkt volgens de VOORT innovatiemethode. Deze methode werkt met vijf stappen om van verkenning tot daadwerkelijke uitvoering van een concreet business model te komen. Deze methode bestaat uit vijf fasen die doorlopen worden (zie ook figuur 5.3):

1. **Vertrekken** - het formuleren van de innovatieworkshop, vertrekdocument en kansrichtingen
2. **Ontdekken** - achterhalen klantfricties, ontdekworkshops en verkennen kansrichtingen
3. **Ontwikkelen** - brainstorm, concepten gereed voor marktonderzoek
4. **Reflecteren** - het toetsen van de concepten en het aanscherpen van getoetste concepten
5. **Terugkeren** - mini new business cases klaar om te ontwikkelen als volwaardige business case
(Wulfen, 2012)



Figuur 5.3 Voort innovatiekaart (Bron: www.voort-innovatie.nl)

Fase één (Vertrekken) van het Voort traject is door de vijf Lincubators doorlopen. Om nieuwe ideeën te krijgen en gebruik te maken van goede voorbeelden zijn eerst problemen geformuleerd en vanuit deze problemen zijn bedrijven of organisaties opgezocht die in deze specifieke problematiek uitblinken met oplossingen. Deze gesprekken zijn gevoerd met partijen die niet of nauwelijks met woningcorporaties te maken hebben waardoor andere invalshoeken aan het licht komen die toegepast kunnen worden op de probleemschets.

Voor fase twee (ontdekken) en drie (ontwikkelen) zijn partijen vanuit de deelnemende organisaties en van buitenaf uitgenodigd om mee te denken en te werken. De personen die aan dit traject mee hebben gedaan werden 'opstappers' genoemd. Als onderdeel van dit onderzoek is deelgenomen aan fase twee en drie. De deelname bestond uit meerdere workshops waarbij de concepten gevormd zijn, een brainstorm-tweedaagse en vier sessies van een dag om de concepten verder te ontwikkelen (bijlage 3). Uit dit innovatietraject, met als afsluiter een tweedaagse brainstorm zijn achttien concepten naar voren gekomen. Deze achttien concepten zijn gebundeld in het conceptenboek van 23 mei 2013 (Lincubator, 2013). Op moment van schrijven is fase vier (reflecteren) in volle gang. De afrondende fase, terugkeren (fase 5), zal rond oktober/november 2013 plaatsvinden.

5.3.2 Probleemschets vanuit Lincubator

Vanuit verkennende gesprekken met verschillende partijen van binnen en buiten de branche zijn door Lincubator een aantal problemen en ontwikkelingen geformuleerd, die verzameld zijn in het conceptenboek van 23 mei 2013 (Lincubator, 2012; Lincubator, 2013). De eerste ontwikkeling is de vraag op woninggebied, die in de toekomst voornamelijk kwalitatief zal

zijn, en niet kwantitatief. De oorzaak hiervan is dat er een einde gekomen is aan woningschaarste wat inhoudt dat de kwantitatieve vraag in de toekomst verhoudingsgewijs laag zal zijn: *'De opgave voor de toekomst ligt daarbij in het beter beantwoorden van de kwalitatieve vraag...'* (Lincubator, 2013a). De probleem/situatieschets vanuit Lincubator is als volgt:

'Daarnaast herkent Lincubator kansen in het renoveren van oudere woningen en transformatie van leegstand. Tot 2040 wordt een gemiddelde woningproductie geschat op 37.000 per jaar, waarvan het grootste deel voor kleine huishoudens bestemd zal zijn door de toenemende vergrijzing. Het aantal 65 plussers zal verdubbelen terwijl de werkende bevolking zal krimpen (Lincubator, 2013 p. 8). Door flexibele oplossingen kan de piekvraag ondervangen worden zonder leegstand te creëren in de toekomst. Het faciliteren van de woonvraag, of dat nu groei of terug naar een kleinere woning betreft, is daarbij essentieel.

Onder de kop 'de woningmarkt op slot' wordt de situatie beschreven die is ontstaan in de afgelopen decennia waarin de huizenprijzen enorm zijn gestegen. Mensen die in deze periode een huis hebben gekocht en dit nu weer willen verkopen kampen vaak met het probleem dat de waarde van het huis lager is dan de hypotheek die erop rust. Dit bemoeilijkt de doorstroom. Ook is het voor starters door strengere regels met betrekking tot hypotheekverstrekking moeilijk om voldoende te kunnen lenen. Een oplossing voor de financiering voor de aanschaf van een woning is dan ook zeer wenselijk.

Ook binnen de sociale huursector wordt verhuizen ontmoedigd, ondanks dat een aanzienlijk deel van de huurwoningen bezet wordt gehouden door mensen die met de huidige inkomenseisen geen recht hebben op een sociale huurwoning. Deze ontmoediging zit in het feit dat er grenzen zijn aan de huurverhoging die toegestaan is zolang je in de woning zit. Bovendien is er zeer weinig huuraanbod in het middensegment (700-900€).

Deze problematiek hangt ook sterk samen met de betaalbaarheid van huisvesting. Door een koppeling te maken tussen zorg en wonen en/of tussen energie en wonen is het mogelijk de betaalbaarheid te vergroten.

Ook is het als woonconsument niet gemakkelijk te vinden wat je zoekt; 'Het vergelijken op prijs, omvang, voorzieningen, etc.' (Lincubator, 2013 p. 8). Ten slotte is de behoefte aan zelfbeschikking van bewoners geschetst. 'Het wonen stopt niet bij de voordeur' (Lincubator, 2013 p. 10). Dit vraagt om een faciliterende rol zowel van de gemeente als van de corporatie.'
(Lincubator, 2013)

Deze schets van de problemen en ontwikkelingen heeft als basis gediend om concepten te formuleren die een oplossing bieden voor één of meerdere van deze problemen. Om verder richting te geven aan de concepten zijn vijf voorwaarden geformuleerd waaraan de business modellen die uit deze concepten ontwikkeld gaan worden moeten voldoen:

1. De producten/diensten moeten een positieve drive hebben.
2. De activiteiten moeten niet noodzakelijk passen binnen de huidige strategie van de founding parents.
3. Ze moeten in staat zijn om zelfstandig te kunnen functioneren.
4. Ze moeten heel simpel, transparant en bereikbaar zijn voor de klant.
5. Ze moeten een invulling geven aan een 'wannahave' gevoel bij de klant.

Hierbij is het tweede punt opvallend omdat hier aangegeven wordt dat een mogelijke oplossing niet hoeft te passen in de strategie van de founding parents. Dit geeft de ruimte om echt vernieuwende concepten te bedenken. Ook is er bij alle concepten geredeneerd vanuit de klant, en niet vanuit de organisatie.

5.3.3 De concepten

Na overleg met de founding parents is besloten om van de achttien concepten een selectie van negen te maken om deze als mini business cases uit te werken. Deze negen concept-diensten of producten uit het conceptenboekje zijn hier samengevat om inzicht te bieden in de denkwijze binnen het Lincubator initiatief:

1 Woonkenniswinkel

Met de juiste informatie is het mogelijk om een hoger wooncomfort en lagere woonlasten te realiseren. Deze informatie is te krijgen in de woonkenniswinkel. Hier kan je terecht voor alle woonvraagstukken. Alle informatie die je nodig hebt over het wonen op één plek. Dit is in het voordeel van zowel de bewoner als van de hele 'woon' sector. De sector krijgt klanten die kunnen en willen investeren in hun woonomgeving en inzicht in hun wensen.

2 All-in Wonen

Wonen waar je wilt voor een vast bedrag per maand; all-inclusive. Eén factuur voor je energie, wonen, onderhoud, verzekeringen, OZB en eventueel aanvullende diensten (uitlaatdienst, vervoer). Positief gedrag wordt beloond hiervoor krijg je punten die je weer kan besteden. Je schrijft je in bij All-in wonen, kijkt naar de beschikbaarheid, gaat wonen en weet precies wat je maandelijks kwijt bent.

3 Flexibele wijk

Dit kan door het 'loskoppelen' van het gebouw van de grond. De corporatie huurt hierbij, als grondeigenaar, een gebouw voor ca. 20 jaar van een bouwer. Na deze periode wordt dit gebouw in zijn geheel vervangen of aangepast aan de behoeften van dat moment.

4 Bureau Doorstroming

Bureau doorstroming is een 'one-stop shop' voor het integraal verkennen en het realiseren van je woonwens. Zij werkt voor alle woning eigenaren (particulier, corporaties, zorginstellingen etc.) die huisvesting aanbieden in één woningmarkt regio. Het bureau kijkt naar een hele verhuisketen en kan zo mensen de gelegenheid geven om te verhuizen, zonder extreme huurstijgingen. De vrijgekomen woningen zijn immers ook een potentiële inkomensbron. Daarnaast worden de bestaande woningen 'passender' benut.

5 Alles onder 1 dak

Het is een website waar alles onder een dak te vinden is. Of het nu koop of huur of wat dan ook is. Hier kun je ook je huis op zetten als het (nog) niet te koop is om te zien of er iemand in geïnteresseerd is (make me move). Je kunt ook zoeken op voorzieningen in een wijk of demografische gegevens. Je kunt aangeven waar en hoe je in een gebied over twee jaar wilt wonen. Hier kan het bouw/renovatie aanbod op worden aangepast. Je kunt ook op basis van maandlasten zoeken.

6 Aangekocht bezit en knibbel knabbel huisje

Hierbij koopt de woningcorporatie woningen op en verhuurt ze aan mensen die deze woning niet kunnen kopen in het huidige systeem. Door woningen op te kopen van 'vastzittende' kopers, kunnen zij bezit verwerven die de groep woningzoekenden graag huurt. Dit kan gecombineerd worden met het principe van het liquide maken van het geld wat in de koopwoning zit als aanvulling op het pensioen of AOW door het opkopen van woningen door bijvoorbeeld een pensioenfonds.

7 Ik blijf in de wijk

Een opname in een verzorgingshuis is vaak onwenselijk en duur. De zorg wordt daarom op wijkniveau geregeld met wijkzorgcentra. Deze zijn de uitvalsbasis voor zorg aan huis. De woning kan aangepast worden, of er kan een alternatieve (zorg)woning in de wijk gerealiseerd worden (nieuwbouw of van tijdelijke aard). Door de geldstromen van de WMO, AWBZ en woningcorporatie te bundelen wordt een dure opname in een verpleeghuis vermeden en een financieel voordeel behaald door efficiënt investeren en de afstemming op een optimaal verzorgingsgebied van het wijkzorgcentrum.

8 Wij creëren de buurt

De regie wordt bij de bewoners van de buurt neergelegd over keuzes en initiatieven in de wijk. Zij bepalen zelf waar behoeftes aan zijn. Door daarover bijeen te komen leren ze elkaar beter kennen, weten ze wat er speelt en kunnen ze elkaar beter helpen. De keuzes over budgetten en initiatieven worden met de gemeenten en/of woningcorporaties besproken. Eventueel kunnen bewoners door middel van een wijk VvE 'eigenaar' worden van de wijk. Ondernemerschap en zelfredzaamheid worden zo gestimuleerd.

9 Energiemaatschappij

Woningen kunnen beter geïsoleerd worden, of er kan gekozen worden voor duurzame energie. Voor huiseigenaren (corporatie, particulier en VvE) is dit lastig. De energieleverancier kan hier als investeerder en expert een goede rol in vervullen. De eigenaar krijgt hierbij zekerheid over de maandelijkse energielasten en investeert mee door de verlaging van de energielasten in te zetten als terugbetaling van de investering. Voor een energiemaatschappij is een nieuw verdienmodel mogelijk, waarbij de wijk uiteindelijk kan dienen als (duurzame) energiecentrale (Lincubator, 2013a)

Ondanks de verschillen tussen deze concepten zijn ook een aantal overeenkomsten te herkennen. De eerste overeenkomst is dat in alle concepten de klant/bewoner centraal staat. Als tweede overeenkomst is te herkennen dat er in alle negen concepten verder wordt gekeken dan een specifiek deelgebied, maar meerdere kwesties worden tegelijkertijd aangepakt. Bij het ontwikkelen van de concepten is aangegeven dat transparantie een

belangrijke kwestie is. Er werd in de sessies regelmatig geconstateerd dat veel processen rond wonen niet transparant zijn. Een uitdrukking van deze transparantie is het delen van alle door Lincubator gebruikte documenten op een voor alle deelnemers toegankelijke google drive.

5.3.4 Lincubator een nieuw business model?

Ondanks dat Lincubator op zichzelf geen business model is voor woningcorporaties, maar juist de zoektocht is naar nieuwe business modellen, vertoont het wel een groot aantal van de kenmerken van nieuwe business modellen (zie §3.6) van Jonker et al. (2012). Het eerste aspect, het coöperatief samenwerken, is duidelijk aanwezig door de brede ondersteuning van de tien partijen, die in veel gevallen elkaars concurrent zijn (L2, 2013).

“...eerder waren het de grootste concurrenten en die keken niet bij elkaar in de keuken, nu doen ze dat wel.” (L2, 2013)

Door samen te werken in Lincubator wordt er kennis en expertise gedeeld op een manier die verre van gebruikelijk is (L4, 2013, L2, 2013). Daarnaast wordt er binnen Lincubator door het centraal stellen van de klant niet alleen gefocust op de financiële, maar ook op de sociale aspecten van het wonen. Dit is het tweede kenmerk, het bewust creëren van meervoudige waarden. Ook het vijfde kenmerk van nieuwe business modellen, het niet langer centraal staan van bezit is regelmatig aan de orde gekomen (L3, 2013). Het is op moment van schrijven nog de vraag of het zesde kenmerk, commitment voor de lange termijn ook geldt voor Lincubator, een van de respondenten gaf aan dat het innovatiebudget van woningcorporatie Eigen Haard voor 2014 fors lager is (L1, 2013). Ook is uit gesprekken bij de workshops gebleken dat niet alle founding parents dezelfde verwachtingen hebben van het eindresultaat.

Een aantal concepten hebben duidelijke raakvlakken en/of overlapgebieden. Na een bespreking met de founding parents is daarom eind juli 2013 besloten om twee combinaties van concepten te maken om deze verder uit te werken in twee ondernemingsplannen. De eerste combinatie is de Happy deal; (Blijf in de wijk), Bureau Doorstroming en Aangekocht bezit en de tweede is de combinatie van All-in Wonen, Wooncarrière (dit concept is later toegevoegd en houdt in dat de woningcorporatie faciliteert in het groter of kleiner gaan wonen in een wijk, waarbij de huur constant blijft) en Flexibele Wijk. Over het vervolgtraject is op moment van schrijven nog geen besluit bekend (Lincubator, 2013b). De uitvoering van deze business modellen vormen vanwege de lange doorlooptijd geen onderdeel van dit onderzoek, maar zijn zeker interessant voor een vervolgstudie.

5.4 Toetsing van de cases

De twee cases die in dit onderzoek besproken worden, Barbahuis en Lincubator, zijn in figuur 5.4 getoetst aan de kenmerken van nieuwe business modellen. Daarbij zijn de negen uitgeselecteerde concepten van Lincubator als losse onderdelen behandeld en getoetst. Zo wordt inzicht verkregen in de elementen van nieuwe business modellen in de innovatieve concepten in de sociale woningsector.

Aan de hand van citaten uit de interviews is in de volgende hoofdstukken, 6,7 en 8 een analyse gemaakt van de ontwikkelingen op sociaal maatschappelijk, financieel economisch en de rol van de woningcorporatie in deze ontwikkelingen. Deze indeling is gemaakt om de leesbaarheid van de analyse te vergroten, al hebben veel besproken onderwerpen betrekking op meerdere aspecten.

In het onderstaande schema zijn het Barbahuis en de concepten van Lincubator weergegeven en uitgezet tegen de kenmerken van nieuwe business modellen van Jonker et al. (2012).

	Barbahuis	Woonkennis-winkel	All-in wonen	Flexibele wijk	Bureau doorstroming	Alles onder één dak	Aangekocht bezit & knibbel knabbel huisje	Ik blijf in de wijk	Wij creëren de buurt	Energie-maatschappij
1. Coöperatief samenwerken als centraal beginsel	X	X			X			X	X	
2. Bewust creëren van meervoudige waarden	X		X	X	X		X	X	X	X
3. Geld is niet langer het enige ruilmiddel	X		X						X	
4. & 5. Bezit van middelen staat niet langer centraal	X	X	X	X			X	X		X
6. Commitment voor de lange termijn	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Werken met alternatief geld	X									

Figuur 5.4 Kenmerken nieuwe business modellen bij cases & concepten

Bij het Barbahuis zijn alle kenmerken van nieuwe business modellen aanwezig. Punt 1 en 2, samenwerken en meervoudige waarden, zijn overduidelijk aanwezig in het uitgebreide

samenwerkingsverband maar ook in de nadruk op de sociale aspecten van wonen. Ook punt 4/5, bezit van middelen, is natuurlijk relevant bij het (ver)huren van woningen en het delen van ruimten, maar ook een systeem van deelauto's behorende bij het Barbahuis behoort tot de besproken mogelijkheden. Het Barbahuis netwerk is bedoeld om in de toekomst meerdere Barbahuizen te kunnen realiseren om op deze manier de opgedane kennis te gebruiken in de volgende versie, wat lange termijn betrokkenheid en visie met zich meebrengt (punt 6). Het 3^e en het 7^e kenmerk, andere ruilmiddelen dan geld, is ook aan bod gekomen in het idee van de themagroep marketing om met een Barba-puntensysteem te gaan werken. Met deze punten kan bijvoorbeeld een uitwisseling van diensten, huurkorting/opslag georganiseerd worden.

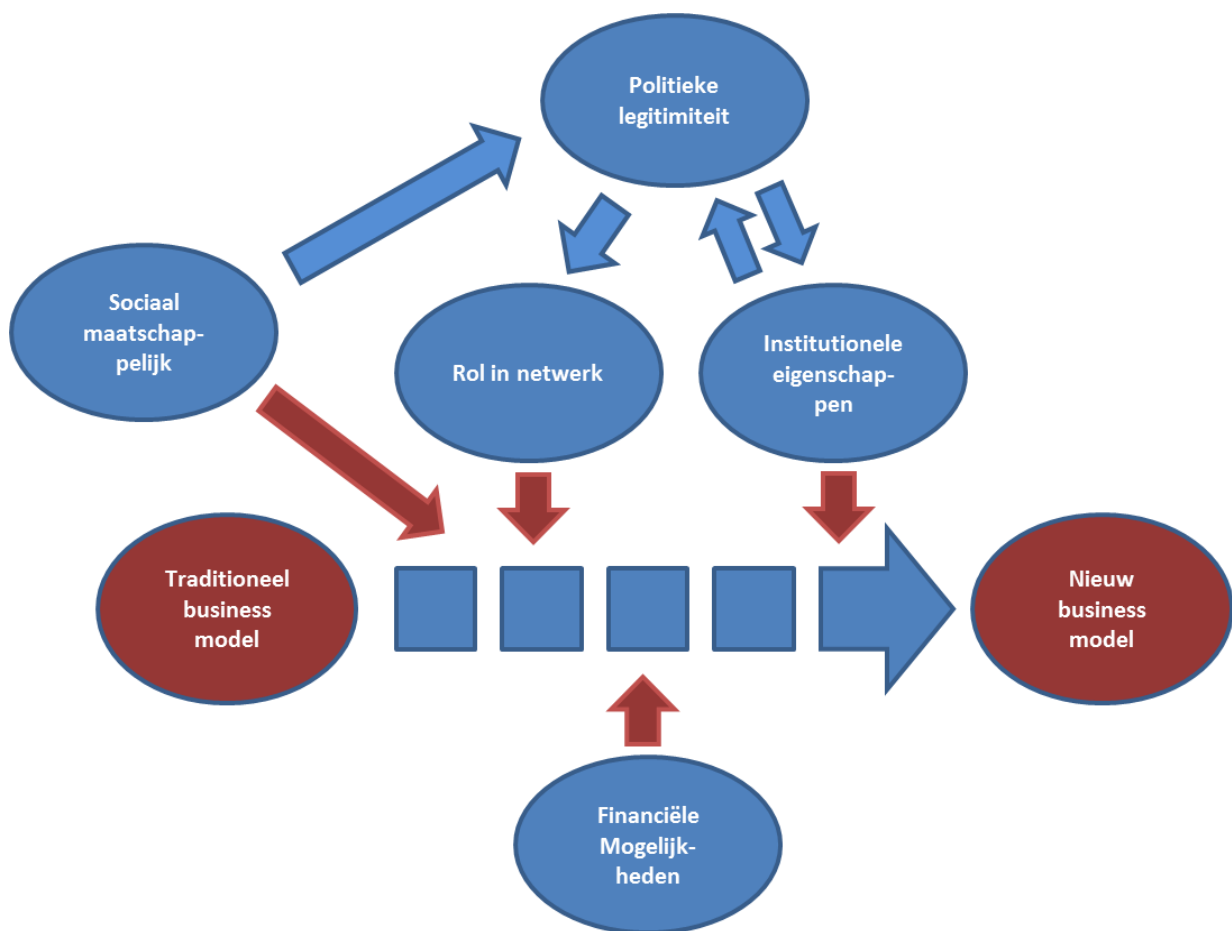
Bij de concepten van Lincubator zijn er grote verschillen in de aanwezigheid van het aantal kenmerken van nieuwe business modellen. Samenwerken en coöperatief organiseren is een kenmerk dat in vijf van de negen concepten van Lincubator aanwezig is. Wel moet daar de opmerking bij gemaakt worden dat nog veel uitgewerkt moet worden aan de concepten om deze daadwerkelijk in de praktijk toe te kunnen passen. Opvallend is dat er is in alle gevallen, zowel in het Barbahuis als bij alle negen concepten sprake is van een commitment voor de lange termijn. Het omgekeerde is het geval bij het gebruik van andere ruilmiddelen dan geld, op de concepten 'All-in wonen' en 'Wij creëren de buurt' daargelaten, is in alle concepten geld het enige ruilmiddel. Een andere interessante overeenkomst tussen de cases is het open-source karakter daarbij wordt veel informatie digitaal gedeeld via platforms als Google Drive, Facebook en Prezi.

Een aantal van de kenmerken van nieuwe business modellen zijn al aanwezig in de huidige kerntaken van de woningcorporatie. Op dat gebied vormt de woningcorporatie een uitzondering op vele andere organisaties. Het sociaal maatschappelijke aspect van woningcorporaties is te vinden in het tweede kenmerk, het bewust creëren van meervoudige waarden. Kenmerk 4/5, waar bezit niet langer centraal staat is vanzelfsprekend een element wat terugkomt in een woningcorporatie, die het *verhuren* van woningen tot kerntaak heeft.

Samengevat zijn het bewust creëren van meervoudige waarden, het niet langer centraal staan van bezit, en de lange termijn commitment de prominente kenmerken van zowel het Barbahuis als van de negen concepten voor nieuwe business modellen van Lincubator voor de sociale woningsector.

Hoofdstuk 6 Sociaal maatschappelijke factoren

Dit is het eerste van de drie hoofdstukken waarin de interviews zijn geanalyseerd aan de hand van de drie deelvragen. Elk hoofdstuk behandelt een deelvraag, dit hoofdstuk behandelt sociaal maatschappelijke factoren die van invloed zijn op de transitie naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties. In de hierop volgende hoofdstukken zijn financieel economische factoren en de rol van de woningcorporatie het onderwerp. Om zo dicht mogelijk bij de praktijk te blijven en een beter inzicht te geven in de gesprekken zijn zoveel mogelijk citaten gebruikt om deze drie onderwerpen toe te lichten. In deze hoofdstukken zijn de interviews gekoppeld aan het conceptuele model (figuur 3.8) en de gebruikte literatuur om zo de verbinding te maken tussen de praktijk van dit onderzoek en de theorie.



Figuur 3.8 causaal conceptueel model

In het conceptuele model (figuur 3.8) hebben sociaal maatschappelijke factoren op twee manieren invloed op de overgang naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties; direct en indirect. De directe invloed komt vanuit de maatschappij als klantvraag en door druk via publieke opinie. Indirecte invloed vindt plaats via de politiek, die op haar beurt weer invloed heeft op de rol die corporaties in hun netwerk vervullen. Daarnaast zijn formele institutionele eigenschappen, de regels waar corporaties zich aan moeten houden, bepaald door de politiek.

Naast deze sociaal maatschappelijke invloeden zijn financieel economische factoren (financiële mogelijkheden), waar in hoofdstuk zeven dieper op ingegaan wordt, van grote invloed. De rol van de woningcorporatie in de transitie naar nieuwe business modellen wordt besproken in hoofdstuk acht. Het geheel is onderhevig aan een transitie, op het gebied van volkshuisvesting maar ook daarbuiten.

6.1 Transitie

Transitie is een begrip wat in vrijwel alle interviews aan de orde is gekomen maar de omvang van deze transitie is niet altijd even duidelijk. Uit de interviews blijkt dat de meningen verschillen over de stelling dat de volkshuisvestingssector daadwerkelijk in transitie is. Wat zeker is dat er veel aan het veranderen is voor woningcorporaties (E3, 2013). Voor een aantal respondenten is het zeker dat de situatie voor woningcorporaties nooit meer zal worden zoals deze was voor de financiële crisis. Door Lincubator wordt de huidige tijd als een tijd van transitie benoemd in het conceptenboekje:

“Er is meer aan de hand dan een financiële crisis, er is een transitie gaande.” (Lincubator, 2013 p. 3)

De veranderingen in de sociale woningsector vallen samen met veranderingen in de samenleving op meerdere gebieden, zoals zorg, transport en energie. Deze functies in de maatschappij zijn veelal geïnstitutionaliseerde actoren zoals banken en energieleveranciers. Ook deze instituties staan onder druk:

“Eerst dachten we, als je leent, dan leen je van een bank, en nu begint die institutie, die vastliggende regel van wie je leent, wie energie levert, wie een huis verhuurt, wie doet wat en wat is normaal staat allemaal een beetje onder druk.” (E2, 2013)

“...we hebben het over institutionele veranderingen, dus het gaat niet om het stenen stapelen maar het gaat om die functie die we willen hebben.” (E1, 2013)

“We zijn toegegroeid naar een bepaald model met een bepaalde inrichting en dat kunnen we reviseren, de functie wil je hebben maar de voorwaarden en de vorm staan niet vast. Dat is het interessante van deze tijd, [...] wij zijn maatschappelijk gezien beland in een transitietijd en daar hoort dit debat bij, op alle fronten. Je kunt dat dus ook aantonen, deze maatschappij zit onder druk van alles, maar dan is de vraag, wat is de kip en wat is het ei.” (E1, 2013)

De invloed van institutionele eigenschappen van woningcorporaties op de overgang naar nieuwe business modellen is zowel direct (formeel) als indirect (informeel). Formele institutionele eigenschappen, regels en wetten, zijn direct van invloed op de mogelijkheden en bevoegdheden van woningcorporaties. Dit is zichtbaar in de sterke koppeling die corporaties hebben met de politiek, die de regels voor woningcorporaties bepaalt. De invloed van de politiek op woningcorporaties is echter geen eenrichtingsverkeer. Een voorstel wat overtuigend genoeg is, kan ervoor zorgen dat regels aangepast worden, dit wordt zichtbaar in De Stroomversnelling (zie §6.2).

Informele institutionele eigenschappen, zoals gewoonten en gebruiken, zijn onder andere zichtbaar in de organisatiestructuur van woningcorporaties. De vele schakels in de organisatie veroorzaken traagheid met betrekking tot besluitvorming en de aanpassing van het beleid. De rol van leidinggevendenden die al jaren meedraaien in een bepaalde structuur is groot en het is voor velen niet vanzelfsprekend om die rol anders in te gaan vullen indien de vraag vanuit de maatschappij verandert. De rol van bestuurders en beslissers in veranderingstrajecten blijkt cruciaal, als zij de meerwaarde niet zien zal niet doorgedaan worden met een project of traject.

“De beslissers mee krijgen is vaak wel een belemmering, veel mensen die op dat niveau zitten zijn niet bekend met de nieuwe economie, en je moet uit die oude economie, naar nieuwe vormen van samenwerking, je moet die sprong nemen.” (L3, 2013)

Deze institutionele eigenschappen maken dat veranderen voor woningcorporaties niet gemakkelijk is. Dit is duidelijk geworden vanuit de interviews maar ook door het bestaan van een initiatief als Lincubator. Lincubator is een manier om de traagheid van waarmee veranderingen kunnen plaatsvinden in instituties zoals woningcorporaties te ondervangen door buiten de organisatie met een schone lei te starten.

Ook in de maatschappij is de institutionele rol van woningcorporaties duidelijk aanwezig, in de taak die zij hebben, het voorzien in betaalbare woningen voor de lagere inkomens en het verbeteren van de leefbaarheid. Deze maatschappelijke rol van woningcorporaties wordt uitgebreid besproken in hoofdstuk 8.

Ruimtelijke ordening

Naast de vraagtekens die gezet worden bij de legitimiteit van instituties is er ook een transitie gaande in de manier waarop er wordt gedacht over ruimtelijke ordening. Daar komt organische ontwikkeling steeds meer in beeld, maar dat vraagt om een andere manier van denken. Daarin gaat het om faciliteren van (ruimtelijke) behoeften uit de maatschappij, daardoor ontstaat ruimte voor bottom-up initiatieven, zoals een respondent aangaf met een voorbeeld in Putten. Deze faciliterende rol kan ook toegepast worden binnen nieuwe business modellen zoals Barbahuis.

“Het knelpunt ligt niet in de wetgeving, maar in het denken.” (B4, 2013)

“Het principe is heel simpel maar in Putten leidde dat tot initiatieven van ouderen die een eigen woongemeenschap willen maken en eigen hulp in willen gaan huren. Ik heb toen wel gezegd dat ze een verdienmodel moeten hebben, en het is heel leuk om daar over na te denken over wat ouderen kunnen doen om hun zelfstandige positie te behouden. In die groep locatie heb ik gezegd, zie dit nu eens als een vraag aan het Barbahuis, hoe kun je dit maatschappelijke proces te helpen faciliteren. Het wil niet zeggen dat we weer in drie generaties bij elkaar moeten gaan wonen, dat zijn de kangoeroewoningen, dat zou voor onze vrijzinnigheid wel eens te beklemmend kunnen zijn. Je kunt wel zeggen, stel dat ik dat netwerk wil versterken, en ik denk aan vormen van wonen. Waar bestaat dat dan uit, en waar zou het zich het meest kansrijk kunnen ontwikkelen?” (B4, 2013)

De veranderende vraag vanuit de maatschappij heeft ervoor gezorgd dat klantgerichtheid een prominentere rol is gaan spelen bij woningcorporaties. Zowel in de interviews als bij de

formulering van de concepten van Lincubator als bij Barbahuis is duidelijk naar voren gekomen dat de klant meer centraal staat dan ooit tevoren. Met de klant in een centrale positie is de invulling van de rol van de corporatie veranderd van een aanbod-gestuurde benadering in een meer vraag-gestuurde benadering. Het vereist een goede structuur en organisatie om met een gecentraliseerd bestuur daadwerkelijk op de behoeften van de klant op lokaal niveau in te spelen.

Het klantgerichte denken begint voor woningcorporaties bij de bewoners. De manier waarop er wordt gedacht over bewoners, en met bewoners wordt omgegaan is aan het veranderen. In het verleden was het betrekkelijk eenvoudig om als corporatie een woning te verkopen maar dit is, mede door de financiële crisis, moeilijker geworden (L4, 2013). Om toch de verkoop op peil te houden is de klant veel meer centraal komen te staan, ook in de verhuur (L2, 2013). Het centraal zetten van de klant, de huurder is in lijn met de gedachte dat woningcorporaties teruggaan naar hun kerntaak, waar huurders de primaire stakeholders zijn (E3, 2013).

“Denken voor de klant is iets anders dan denken met de klant, als je denkt voor de klant dan houdt je hem buiten de deur, dan doe ik alsof ik weet wat er moet gebeuren en wat hij wil, in plaats van dat ik met hem praat en daadwerkelijk ga ophalen wat zijn wensen zijn. Dat heeft ook te maken met een hele nieuwe samenleving waarin de klant mondiger wordt, en steeds meer zijn mening kan laten horen en daarvoor uitkomt. Wat we vroeger aan de buitenwereld verkochten met persberichten en mooie verhalen, dat heeft niet zoveel zin meer.” (L4, 2013)

Deze andere manier van denken stelt eisen aan (de bestuurders van) de organisatie en een andere manier van werken.

“Ik denk dat de toekomst, deze transitie die we doormaken wel vraagt om bepaald leiderschap dat een visie heeft dat we ons als organisatie anders moeten gaan profileren. De kunst is om je organisatie daarin mee te krijgen.” (L4, 2013)

Geïstitutionaliseerde organisaties zoals woningcorporaties hebben vaak een lange geschiedenis waarin een manier van werken is opgebouwd. De veranderende Nederlandse samenleving, waarin het duurzaamheidsdenken steeds belangrijker wordt, stelt ook andere eisen aan deze organisaties. Het is niet eenvoudig daar op in te spelen in een tijd waarin ook een financiële crisis ervoor zorgt dat deze organisaties, maar ook de samenleving onder druk staan.

“Naast de drive dat we dingen anders willen doen dan we deden, is daar nu ook de noodzaak toe, niet alleen bij de mensen zelf, maar ook in hun organisaties en in de hele maatschappij. Een financiële noodzaak maar ook het duurzaamheidsdenken heeft natuurlijk de laatste jaren een enorme vlucht genomen. Daar staan de kranten vol van, [...] twee jaar terug was dat geen topic, sterker nog, dat was geitenwollen sokken.” (L2, 2013)

Klantgerichtheid en de groeiende vraag naar duurzaamheid vragen om een flexibelere houding vanuit de woningcorporatie om zo te kunnen voldoen aan die klantvraag. Een meer organische aanpak, waarin ingespeeld wordt op lokale behoeften kan een goede oplossing zijn als alternatief voor (grootschalige) blauwdrukplanning.

Ondanks dat planologische aspecten, geringe invloed hebben op de transitie naar nieuwe business modellen voor woningcorporaties kunnen nieuwe business modellen wel degelijk invloed hebben op de ruimtelijke ordening door verandering op het gebied van energie, transport of projecten die gerealiseerd kunnen worden. Het toepassen van nieuwe business modellen brengt andere waardeproposities, maar ook een ander kijk op kosten en opbrengsten met zich mee. In nieuwe business modellen kunnen investeringen interessant worden die in traditionele business modellen niet haalbaar waren zoals in § 6.2 te lezen is.

6.2 Nieuwe business Modellen

De toepassing van nieuwe business modellen brengt nieuwe waardeproposities, opbrengsten en kosten met zich mee. Nieuwe business modellen bestaan in zeer uiteenlopende vormen, van een overhemd met statiegeld en het leasen van jeans tot nieuwe samenwerkingsmodellen en contracten voor bouwprojecten. Tijdens dit onderzoek zijn meerdere nieuwe business modellen gevonden waar meervoudige waarden een centrale rol spelen.

In dit gedeelte worden drie nieuwe business modellen die relevant zijn voor woningcorporaties kort toegelicht. Het eerste praktijkvoorbeeld is het project 'groen witgoed'. Daarbij kunnen huurders van een sociale huurwoning via de woningcorporatie een kwalitatief hoogwaardige wasmachine huren voor een vast bedrag per maand.

“Daar heeft Eigen haard niet gezegd, dat zit bij de huurprijs in, maar we bieden het als service naar de bewoner toe zodat de huurder uiteindelijk een lagere energierekening zal krijgen. En een schone was en lagere maandelijkse lasten omdat het apparaat minder energie slurpt en minder duur is in aanschafwaarde. We hebben daar eerst een onderzoek naar gedaan, de doelgroep van sociale huurders koopt het of op marktplaats, krijgt het van oom of tante of oma of opa, zo'n wasmachine. Dat is dan een apparaat wat 15 jaar oud is maar het nog prima doen maar maandelijks ongeveer 20 € kost aan energie. Of ze kopen wel een spiksplinternieuw apparaat maar bij Wehkamp afbetaling, en dan betaal je bijna twee keer de waarde van het apparaat.” (L3, 2013)

Het lagere energieverbruik heeft niet alleen effect op de economische maar ook op de ecologische kosten. Een toevoeging bij dit business model is dat de wasmachine eigendom blijft van de producent, en deze ook het onderhoud voor zijn rekening neemt. De producent is daardoor gebaat bij een onderhoudsarm apparaat. Bovendien komt het apparaat na een aantal jaar terug bij de producent waardoor bij het ontwerp beter rekening gehouden wordt met het recyclen, zo worden economische en ecologische waarden gecombineerd.

Een tweede, potentieel zeer invloedrijk business model, is eind juni 2013 opgedoken. Dit nieuwe business plan is onder de naam 'De Stroomversnelling' in de media gekomen. Het gaat om een investeringsconstructie waarbij geld van huurders, dat als energiekosten betaald wordt, gebruikt mag worden om woningen te verduurzamen. Zo kan een investering in de woning gedaan worden zonder dat kosten toenemen voor huurders, maar met een grote winst voor het milieu in energiebesparing. Een aanpassing in de wet is noodzakelijk om dit business model mogelijk te maken en de toezegging voor deze aanpassing is 20 juni

getekend door minister Blok. De Stroomversnelling is een overeenkomst tussen woningcorporaties, bouwbedrijven en de politiek (Siertsema, 2013).

De manier van samenwerken is volgens deze respondent de sleutel tot het succes geweest om de minister te overtuigen om mee te werken aan een wetswijziging.

“Wat normaal veel gebeurt, is dat er een plan wordt bedacht, en dat er wordt gezegd, maar dat lukt niet omdat, jij dit niet doet, dus eerst moet ik van jou dat hebben, maar vaak gaat dat om geld. Of om, dan ga ik pas bewegen als ik dat geld heb gehad, of dat jij daar risico voor loopt. Wat we met de green deal, De Stroomversnelling wezenlijk anders hebben gedaan is dat we zeggen, we willen dit sowieso doen, we tekenen dus ook een overeenkomst, dat hebben we als partijen met elkaar georganiseerd, maar we weten, het lukt alleen maar als jij [minister Blok] ook beweegt, en we vragen geen geld maar alleen de medewerking om de randvoorwaarden te creëren. En als je dat doet, dan komen de benefits ook jouw kant op.” (L2, 2013)

Het derde en laatste business model wat in dit hoofdstuk besproken wordt is Co-green. In dit model staat een nieuwe manier van samenwerken centraal, Co-green is een samenwerkingscontract waar alle partijen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totaal, en dat is ook juridisch vastgelegd. Bij een bouwproject is dan iedere partij in principe verantwoordelijk voor alles in het project.

“...dus als er iets misgaat, moet iedereen meedenken, dus de reflex wordt: Hoe kan ik je helpen? In plaats van ik vertrouw je niet meer, omdat je gewoon financieel aan elkaar vast zit” (L3, 2013)

De gedachte achter deze constructie is dat iedereen er baat bij heeft als de andere partijen hun werk goed doen. Bovendien is door deze constructie niemand gebaat bij het afschuiven van problemen naar een andere partij, omdat iedereen verantwoordelijk is. Dit is ook gekoppeld aan een financiële stimulans. Door middel van een gedeelde winstreserve waarvan de uitkering gekoppeld is aan vooraf geformuleerde prestatie-eisen worden partijen gestimuleerd om op een constructieve manier samen te werken, ook als het anders loopt dan het in eerste instantie was bedacht.

Het uitgangspunt is in alle gevallen een waardepropositie waar meerdere waarden aan ten grondslag liggen. Het hogere doel op ecologisch gebied wat alle modellen zich stellen is de drijfveer voor de samenwerking. Zowel het groen-witgoed als het Co-green model zijn kleinschalig, en bestaan naast het traditionele business model. Interessant is dat bij deze modellen financiële haalbaarheid belangrijk is, maar geen doel op zich vormt. Uit de gesprekken bleek dat bevlogen personen een belangrijke rol spelen en het idee voor het nieuwe business model vanuit een overtuiging wilden realiseren. Doordat de samenwerking vastgelegd wordt, verbinden partijen zich voor langere termijn aan elkaar.

6.3 Meervoudige waarden

In alle besproken nieuwe business modellen vormt de aanwezigheid van meervoudige waarden een belangrijk onderdeel. Duurzaamheid en ecologische waarden spelen daarbij een hoofdrol. Meerdere respondenten, van buiten de woningcorporatie maar ook

corporaties zelf, geven aan dat voor woningcorporaties zowel een kans als een plicht ligt om hun invloedrijke positie te gebruiken om een grote slag te maken op het gebied van duurzaamheid. Op het gebied van energie ligt in de gebouwde omgeving een grote kans om te besparen en te verduurzamen.

“Als de corporaties zeggen we gaan het doen [verduurzamen] dan heb je meteen 2,4 miljoen huishoudens als je het goed doet en iedereen meegaat.” (L3, 2013)

“Ik vind de meest rationele oplossing om de woningcorporatie een hele belangrijke rol te geven in de verduurzaming van de gebouwde omgeving” (E2, 2013)

“Bij een debat onlangs kwam een quote langs dat duurzaamheid en financiering niet samengaan, dat is een moeilijk ding. We zijn nog niet helemaal bereid om daar alles voor te doen, terwijl dat wel zou moeten. Als wij [woningcorporaties] daar niet voor gaan staan dan zijn we helemaal los in Nederland. Wij moeten daar een voorstander van zijn en een trekker blijven” (D1, 2013).

Ook vanuit de politiek wordt deze kans herkend in het hierboven besproken business model De Stroomversnelling, en lijkt een oplossing gevonden te zijn voor de financiering van de verduurzaming van bestaande huurwoningvoorraad. De randvoorwaarden om de bestaande voorraad energiezuinig te maken worden gecreëerd en tegelijkertijd wordt door deze investering een stimulans gegeven aan de bouwsector.

Meervoudige waarden zijn altijd onderdeel van nieuwe business modellen maar ook in veel bestaande business modellen vormen meervoudige waarden een onderdeel. Het creëren van meervoudige waarden als onderdeel van het business model past goed bij woningcorporaties, zowel door hun geschiedenis als door de maatschappelijke taak die zij hebben.

“Ik vind dat de hele discussie in de samenleving, wat overigens altijd zo is als het kapitalisme het niet zo heel goed doet, van het Angelsaksische model naar het Rheinische model aan het gaan is waarbij het niet alleen gaat om de letterlijkheid van de pecunia maar om de meerwaarde. Ik vind wel dat de idee corporatie daar wel heel erg bij past.” (B4, 2013)

Ook bij commerciële partijen is het creëren van meervoudige waarden een methode om de stabiliteit van de organisatie te waarborgen.

“Het moet in theorie altijd een haalbare business case zijn maar er zijn ook strategische overwegingen die belangrijk zijn, de sociale factor speelt daar een veel duidelijkere rol.” (B1, 2013)

Bij de ontwikkeling van nieuwe business modellen staat lange termijn denken en duurzaamheid centraal. Daar is een verschil zichtbaar tussen conventionele business modellen en nieuwe business modellen.

“Waardecreatie vraagt om een ontwikkeling naar duurzaamheid, anders is het niet van waarde. Dat idee over waardecreatie moet je dan in je nieuwe business model stoppen. Want

de essentie van een conventioneel business model is dat maar meet in één waarde, namelijk geld.” (E1, 2013)

Maar de meervoudige waardecreatie van woningcorporaties kent ook nadelen, het is op dit moment niet duidelijk waar woningcorporaties verantwoordelijk voor zijn en waar ze op afgerekend mogen worden (E3, 2013). Ondanks het uitgangspunt dat woningcorporaties een maatschappelijke taak hebben, is de afbakening van deze taak onduidelijk, wat uitgebreid aan de orde komt in hoofdstuk 8. De verantwoordelijkheden en taken vormen op dit moment onderwerp van discussie op hoog politiek niveau.

6.4 Politiek

In alle interviews is de politiek, en voornamelijk de novelle van Blok, onderwerp van gesprek geweest en uit alle interviews blijkt dat deze novelle al van grote invloed is zelfs voordat deze formele zeggingskracht krijgt. In deze novelle wordt voorgesteld om de taken van de woningcorporatie te beperken tot het verhuren en beheren van woningen in de sociale huursector. Deze ingrijpende inperking gaat veel mensen te ver en woningcorporaties zijn zoekende om hun plek te vinden in de volkshuisvesting van de toekomst in Nederland. De invloed van politieke druk op de ontwikkeling van nieuwe business modellen is tweeledig. Aan de ene kant lijken woningcorporaties door de politiek min of meer gedwongen te worden een nieuwe weg in te slaan en hun business model te herzien. Aan de andere kant is het nog niet zeker welke maatregelen echt doorgang zullen vinden en hoe deze vorm zullen krijgen. Deze onzekerheid kan zorgen voor een afwachtende houding waarbij voornamelijk gestuurd wordt op het reduceren van kosten en verbeteren van de efficiency.

“De plannen van Blok gaan in feite terug naar de oorspronkelijke vorm, de toegelaten instellingen.” (B4, 2013)

“Laten we met elkaar bepalen wat het speelveld is, de roep van de politiek en inmiddels ook de samenleving is wel dat je dat wel duidelijk moet maken.” (D1, 2013).

De meningen of dit een goede beslissing is zijn verdeeld maar de manier waarop het gebeurd is voor veel woningcorporaties niet positief (B3, 2013). De grote vrijheid die woningcorporaties in het verleden hadden lijkt rigoureus ingeperkt te worden met de nieuwe plannen van Blok. Het lijkt nu dat brede maatschappelijke taak die woningcorporaties op zich hebben genomen vanuit een oprechte betrokkenheid als een probleem bestempeld wordt (E3, 2013).

“Het is natuurlijk de politiek die de afgelopen twintig jaar met de corporaties aan het sollen is geweest en ze allerlei kanten heeft gestuurd en elke keer een andere kant uit heeft gestuurd. De kant waar ze terecht zijn gekomen de afgelopen jaren, dat was nadrukkelijk de bedoeling dat ze dat gingen doen, dat hebben ze gedaan en dan moet je ook niet klagen.” (D3, 2013)

Daarnaast is de verhuurderheffing aangekondigd, maar tot de exacte vorm daarvan duidelijk is besluiten veel corporaties om het zekere voor het onzekere te nemen en investeringen voorlopig uit te stellen. Daarvan werken de gevolgen door in de gehele woningbouwsector. De relatie die woningcorporaties met de politiek hebben is vanuit complexe netwerktheorie

te bestempelen met closed-ness. De reactie van onbegrip vanuit de politiek op de investeringsstop van woningcorporaties is daar een kenmerkend voorbeeld van. De signalen die woningcorporaties afgeven met betrekking tot de hoge lasten die de verhuurderheffing met zich meebrengt sluiten niet aan bij het politieke referentiekader en worden daardoor niet gehoord en niet begrepen.

De indruk die gewekt wordt uit de interviews is dat politieke besluiten de sociale woningsector op een of andere manier lijken te 'overkomen'. Woningcorporaties voeren een belangrijke politieke taak uit door te voorzien in woningen voor de lagere inkomens. Een taak die door de overheid belangrijk gevonden wordt en waarvoor de politiek afhankelijk is van woningcorporaties. Door meer samen te werken met de politiek en gezamenlijke doelen te formuleren kan deze wederzijdse afhankelijkheid benut worden.

"Je ziet wel dat corporaties erg afhankelijk zijn van de besluiten die in de politiek vallen, we hebben zelf meegemaakt dat, eind vorig jaar, de corporaties zeggen, we houden nu even pas op de plaats want we weten niet waar we aan toe zijn. Omdat er geen duidelijkheid is vanuit de politiek heeft dat wel zijn weerslag op wat corporaties doen, en dat heeft weer effect op de projecten die wij met corporaties draaien, dat merk je natuurlijk wel." (B1, 2013)

"Er ontstaat een behoefte om het anders te doen. De politiek maakt het concreter door de verhuurdersheffing van 1,7 miljard. Dan krijg je je business plan sowieso niet meer rond." (B3, 2013)

"[de kostenreductie] ... vertaalt zich naar een verandering binnen Portaal maar ook in samenwerking met andere corporaties, dat betekent echt andere wegen inslaan. Daar draagt de crisis aan bij, die geeft de weg aan, door de crisis gaat de business case niet meer op, maar door de politiek wordt er een flinke douw achteraan gegeven, niet zo meteen oplossen, maar nu." (B3, 2013)

Deze aanstaande veranderingen en onzekerheid voor de sociale woningbouwsector is voor meerdere partijen een reden om de opties van corporaties te verkennen om zo in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen (L1, 2013, L2, 2013).

"We zijn betrokkenheid bij Lincubator omdat je voorbereid de toekomst in wilt, je moet alles onderzoeken." (L1, 2013)

"Lincubator is het verkenningsbootje wat we met tien containerschepen lanceren, wat volledig de ruimte krijgt om nieuwe routes en nieuwe havens te verkennen, om te zien wat een lonkend perspectief biedt. Als dat succesvol is dan zien die containerschepen dat en gaan ze bewegen in de richting van dat verkenningsbootje." (L2, 2013)

6.5 Tot slot

Van alle sociaal maatschappelijke ontwikkelingen zijn politieke beslissingen nog het meest van invloed op de transitie naar nieuwe business modellen. De politiek bepaald de rol die corporaties in hun netwerk mogen spelen. Het is echter (nog) niet duidelijk wat de taken en bevoegdheden van woningcorporaties gaan worden waardoor het lastig is voor corporaties

om daar op te anticiperen. Dit heeft invloed op de waarden die woningcorporaties mogen en kunnen creëren. De bruikbaarheid van de resultaten van de zoektocht van woningcorporaties naar nieuwe business modellen hangt dus grotendeels af van politieke beslissingen. Daarnaast wordt ook de operationele capaciteit van woningcorporaties, doordat zij een institutionele rol vervullen, voor een belangrijk deel wettelijk bepaald waardoor het nog maar de vraag is welke waarden zij *mogen* creëren.

Naast deze politieke invloeden is een andere kijk op de huurder/klant een belangrijk element in de nieuwe koersbepaling voor corporaties. Dit blijkt ook uit het ondernemingsplan van Portaal, waar de klant centraal wordt gesteld (Portaal, 2013a). Ook lijkt de klant een dubbele kijk te hebben op corporaties, het imago van bestuurders is voor verbetering vatbaar terwijl de waardering voor het werk van corporaties vrij hoog is. Bovendien kan de groeiende vraag naar een duurzamere aanpak een grote rol gaan spelen in de ontwikkeling van nieuwe business modellen. Een social enterprise met een business model waar sociale en ecologische waarden integraal onderdeel vormen van de waardepropositie kan inspelen op deze ontwikkeling en daardoor beter toekomstbestendig zijn. De genoemde nieuwe business modellen geven aan dat er ondanks politieke onzekerheid mogelijkheden zijn om nieuwe business modellen te realiseren.

Hoofdstuk 7 Financieel economische factoren

Bij de gesprekken met de respondenten vormden de financiële ontwikkelingen voor woningcorporaties een belangrijk onderwerp. De economische druk op woningcorporaties is opgebouwd uit een aantal componenten; de financiële crisis en ingeperkte financieringsmogelijkheden, de verhuurderheffing en slechte doorstroom op de woningmarkt.

De laatste jaren is veel veranderd op economisch gebied, zowel in Nederland als daarbuiten. De financiële crisis heeft nadelige gevolgen voor woningcorporaties op verschillende manieren. Zowel gemeenten als andere investerende partijen in de bouwsector zijn minder actief waardoor er minder (her)ontwikkeld wordt. Een deel van de inkomsten van woningcorporaties bestaat uit de winst die gemaakt wordt op de verkoop van woningen, zowel vanuit het bestaande bezit als van nieuwbouw. Deze inkomsten worden gebruikt om tekorten vanuit maatschappelijke investeringen aan te vullen. Dit systeem van financiering werkt in deze tijd niet meer zoals voorheen en corporaties zullen actie moeten ondernemen om niet continue verlieslijdend te zijn. Een tweede factor die voor financiële druk op woningcorporaties zorgt, is een beperking in de mogelijkheden van externe financiering vanuit het WSW waardoor creatieve oplossingen gezocht moeten worden om toch te kunnen investeren. Een derde element is de verhuurderheffing, een belastingmaatregel voor verhuurders die een flinke aanslag is op de middelen van woningcorporaties.

Naast een beperking in financieringsmogelijkheden is de doorstroom op de woningmarkt slecht. Dit heeft op meerdere manieren effect op woningcorporaties. Als een bewoner langere tijd in een huurwoning woont, is de huur relatief laag omdat woningcorporaties door wettelijke beperking de huur slechts een paar procent per jaar mogen verhogen. Bij de mutatie van een huurwoning (de oude bewoner verhuist naar een andere woning) kan de huurprijs weer aangepast worden aan de huidige realiteit. Bij een betere doorstroom kunnen de huren geactualiseerd worden wat hogere inkomsten oplevert voor de woningcorporatie. Daarnaast heeft een slechte doorstroom op de markt voor koopwoningen een negatief effect op de verkoop van nieuwbouwwoningen die woningcorporaties gerealiseerd hebben, waardoor zij inkomsten mislopen.

De financieel economische factoren die ter sprake zijn gekomen in de interviews zijn in dit hoofdstuk opgedeeld in twee onderdelen, de financiële crisis en financieringsmogelijkheden en het spanningsveld tussen bezuinigingen en innovatie.

7.1 Financiële crisis & financieringsmogelijkheden

Het kopje financieringsmogelijkheden in het model (figuur 3.8) is de manier om de economische druk op het huidige systeem te benoemen. Het huidige business model is niet in staat om in een tijd van financiële crisis de onrendabele top te financieren, de verhuurderheffing te kunnen betalen en tegelijkertijd te investeren in nieuwbouw. De reactie van woningcorporaties op deze ontwikkelingen kan zowel actief (door in te zetten op innovatie) als passief zijn, afhankelijk van de keuzes die in de bedrijfsvoering gemaakt worden.

Een veelvoorkomende eerste reflex van corporaties is een kostenreductie en het efficiënter maken van de huidige organisatie. In de praktijk betekent dat een optimalisering van het al bestaande proces. Op deze manier worden kosten bespaard. Daarnaast is het terughoudend omgaan met investeringen een veel voorkomende reactie (L1, 2013, L2, 2013). Het besparen bij corporaties blijkt uit de aandacht die gaat naar het verdienmodel, de combinatie van kosten en opbrengsten:

“Het verdienmodel aanpassen dat is al volop in gang, iedereen heeft dat wel door, en dat is niet eens alleen maar ingegeven door Blok of door de verhuurderheffing, dat heeft gewoon te maken met tijden van crisis. Dat je eigenlijk minder woningen verkoopt dat je eigenlijk zou willen terwijl je die opbrengsten van de verkoop nodig heb om je verduurzaming van de voorraad te doen. Dus de corporaties zijn al jaren bezig met het kijken naar kosten.” (D1, 2013)

De moeizame verkoop van woningen wordt mede veroorzaakt door het ontbreken van doorstroom en het op slot zitten van de woningmarkt. Bovendien zit de financiële markt ook op slot (E3, 2013). Hierdoor treedt een afname op in de investeringen die gedaan worden, zowel bij woningcorporaties als bij commerciële partijen.

“daar zie je een verschuiving in de hele markt...onderhoud, beheer en renovatie krijgt meer aandacht dan nieuwbouw.” (B1, 2013)

“Het wel een beetje afhankelijk van wie je spreekt maar ik merk wel dat iedereen meer focus heeft, dit doe ik wel en dat niet, ook als bedrijf zie je dat je je meer moet focussen en duidelijke keuzes moet maken en ik denk dat dat goed is.” (B1, 2013)

Een interessant gegeven is dat scheefwonen de laatste jaren ook onderwerp van gesprek geworden, terwijl dit lange tijd niet als een probleem werd gezien.

“Scheefwonen is nooit een issue geweest, mensen komen ergens in als je voldoet aan de voorwaarden om een woning te krijgen, dan is het verder klaar.” (L1)

Deze visie is lange tijd gemeengoed geweest maar in tijden van crisis zijn extra inkomsten meer dan welkom, een van de oorzaken dat scheefwonen nu onderwerp van gesprek is geworden. Huurders die op dit moment meer verdienen dan de toelatingsnorm vormen daarom een potentiële inkomstenbron:

“... een groot gedeelte [van de huurders] zou in principe een hogere huur kunnen betalen, dat is natuurlijk een financiële kans vanuit corporatieperspectief.” (D1, 2013)

De instrumenten om van deze potentie gebruik te maken worden bepaald vanuit de politiek. Daar wordt besloten en vastgelegd welke huurverhoging toegestaan is en in hoeverre deze aangepast mag worden aan het inkomen van de huurder.

Ondanks de financieel moeilijkere situatie voor woningcorporaties staan de woningcorporaties er volgens deze respondent in verhouding tot andere partijen in de bouw- en vastgoedsector er niet eens zo slecht voor.

“Ik ben cijfers tegengekomen waar ik van denk dat de rest van de Provada jaloers zou zijn op de problemen van corporaties en ze graag voor hun eigen problemen willen inleveren.” (D2, 2013)

“...bij de aannemers staat het water hoger aan de lippen dan bij de corporaties. Want laten we eerlijk zijn, als je als corporatie een tijdje niet investeert en de hand op de knip houdt maar wel gewoon je huurpenning int. Dat is bij een aannemer natuurlijk helemaal niet zo.” (L4, 2013)

Het strategisch verkopen van de bestaande woningvoorraad is een relatief veilige manier om in te teren op de reserves, iets wat meerdere woningcorporaties op dit moment doen (E3, 2013). Dit betekent niet dat er geen bezuinigingsrondes zijn bij woningcorporaties. Bij meerdere corporaties zijn tientallen ontslagen gevallen en evenzoveel bouwprojecten voorlopig in de ijskast gezet.

“Als je zegt, we gaan gewoon systematisch 20 % van onze bestaande voorraad verkopen en we doen niets aan nieuwbouw, dan hebben we genoeg om de voorraad sociale huurwoningen 25-40 jaar in de lucht te houden.” (L1, 2013)

Bij woningcorporaties is voor het realiseren van nieuwbouw of grote renovatieprojecten financiering vaak noodzakelijk, maar het organiseren van die financiering is lastiger geworden.

“Er is veel onzekerheid over de financiering, waardoor projecten stil komen te liggen. Als er sneller duidelijkheid was geweest over de WSW borging, hadden we op verschillende locaties al kunnen starten met het concreet toepassen van het Barbahuis.” (B3, 2013)

Deze situatie dwingt betrokken partijen tot creatieve alternatieven, die op zeer verschillende manieren uiting vinden, waar het Co-green business model een voorbeeld van is. Een ander interessant voorbeeld van een nieuwe manier van financiering is een project in Dronten waar de traditionele manier van financiering, namelijk risicodragend voor de woningcorporatie, niet haalbaar bleek voor de uitvoering van het gehele plan. In de beschreven situatie ontbrak het de woningcorporatie aan middelen om de financiering voor een project met drie flats met koop en huurwoningen rond te krijgen. Het ging hierbij om drie torens, twee met koopwoningen en één met huurwoningen. Toen het project vast dreigde te lopen is een marktpartij met een alternatief financieringsvoorstel gekomen door zelf de financiering in de bouwfase op zich te nemen. Deze oplossing wordt op moment van schrijven uitgewerkt.

“Een groepje solide aannemers die een clubje beleggers achter zich hebben die zeggen: ik bouw deze allemaal, daar dragen wij zorg voor, daar verdienen jullie aan en dan kan je die vanzelf afnemen.” (B2, 2013)

In het voorbeeld neemt een marktpartij het risico van de bouw voor zijn rekening en de woningcorporatie kan na de bouw dan één van de woontorens overnemen om deze als huurwoningen te gaan verhuren. Deze manier van bouwen is de aanzet tot een nieuw business model.

Op het gebied van financiering kunnen woningcorporaties kiezen voor een passieve houding door ervoor kiezen om in te teren op hun reserves. Zoals hierboven aangegeven is, kan de verkoop van het huidige bezit dan als een manier gebruikt worden om naast de huurinkomsten toch voldoende inkomsten binnen te krijgen. Zo zijn er toch middelen om het beheer en onderhoud te doen en de draad weer op te pakken als de economie weer aantrekt. De andere optie is een actieve houding en zoeken naar alternatieve vormen van financiering en inkomsten door middel van nieuwe business modellen. Deze variatie laat zien dat veelvormigheid een kenmerk is van het complexe netwerk van woningcorporaties.

7.2 Innovatie

Nieuwe business modellen ontstaan niet door bestaande werkzaamheden maar hebben ruimte nodig om ontwikkeld te worden. Ruimte voor innovatie is echter niet vanzelfsprekend aanwezig. De (sociale) woningbouwsector staat niet bekend als een innovatieve bedrijfstak maar innovatie vindt zeker plaats. Innovatie kan op meerdere manieren plaatsvinden, buiten de organisatie, zoals de case Lincubator laat zien, maar ook binnen de organisatie. Binnen de organisatie van woningcorporaties is in het algemeen weinig bereidheid en/of capaciteit om over de grenzen van de organisatie te faciliteren en dat is een belemmering voor vernieuwing (E1, 2013).

“Er zijn natuurlijk honderden corporaties en dan zie je de bestuurders van de meest conservatieve soort en dan moeten we daar de oorlog mee gaan winnen. Daar heb ik wel eens een hard hoofd in.” (E1, 2013)

“Het is gewoon een cultureel vraagstuk, in een institutioneel netwerk wat niet meewerkt. De vraag is ook hoe groot de ruimte is om in dit soort instituties te verbouwen. Dit betekent niet dat er geen goede mensen rondlopen, maar je hebt een systeem van politiek en woningbouwcorporaties die verpolitiseerd zijn en dat houdt zich zelf behoorlijk in stand.” (E1, 2013)

Naast het institutionele aspect is ook de manier van aanbesteding een oorzaak van beperkte vernieuwing. De traditionele aanbesteding is een vastomlijnd bestek (bouwtekening, materiaalomschrijving e.d.) die door de opdrachtgever wordt aangeleverd, daarna wordt degene die dit tegen de scherpste prijs kan uitvoeren vaak de opdracht gegund. Dit resulteert regelmatig in hogere kosten vanwege fouten, tekortkomingen of aanpassingen in het bestek waardoor meerwerk (en de daarbij behorende meerkosten) ontstaat. De uitvoerende partijen kiezen normaal gesproken voor zekerheid en niet voor innovatie, om hun kosten beter in te kunnen schatten. Bovendien vindt productinnovatie plaats bij de leverancier, en degene die er profijt van heeft is de consument. De consument weet echter vaak niet welke mogelijkheden er zijn en doet zaken met de aannemer, de tussenliggende schakel. De aannemer heeft er echter weinig baat bij om innovaties toe te passen. Daarnaast is het de vraag hoeveel invloed een toekomstige huurder heeft op het bouwproces.

“Met de traditionele manier van werken komen opdrachtgevers en leveranciers niet met elkaar in contact. Hierdoor is er weinig zicht op productinnovaties. Vernieuwende samenwerkingsvormen, zoals design and construct of bouwteams brengen dit dichterbij elkaar.” (B3, 2013)

Een alternatief voor deze traditionele aanbestedingsvorm is een wedstrijd, een manier om de prijs/kwaliteit verhouding bij een aanbesteding zo gunstig mogelijk te laten uitvallen. Een kenmerk van deze wedstrijdvorm is dat er vooraf prestatie-eisen worden geformuleerd en een aantal partijen wordt gevraagd om deze op een goede manier in te vullen.

Er zijn vele voorbeelden waar opdrachten in de vorm van een wedstrijd vanuit de woningcorporatie worden aangeboden, niaNesto is één van die voorbeelden. Bij niaNesto zijn randvoorwaarden opgesteld op het gebied van prijs, omvang en energieverbruik waaraan de woningen moeten voldoen, maar daarbinnen waren de aanbidders vrij om deze naar eigen inzicht in te vullen. Het vernieuwende aan niaNesto is dat een van de randvoorwaarden is dat het een energienotuloze woning moet zijn, wat inhoudt dat de bewoner geen gebouwgebonden energiekosten heeft voor het verwarmen en verlichten van de woning.

Ook meer conventionele renovaties en bouwprojecten worden regelmatig via wedstrijdvorm aanbesteed. Bij een renovatieproject in Zwolle gaat het om een project waar het ontwerp en de uitvoering (design & built) door een samenwerkingsverband/consortium wordt bedacht en gerealiseerd. Een van de respondenten is architect en heeft vanuit die rol regelmatig met dit soort projecten te maken.

“Maar ze doen bijna altijd in ieder geval een design & built, dus ze nodigen een aantal aannemers uit of ze laten zich eerst inschrijven, en selecteren dan. Dat waren er in dit geval vier, die moesten dan eerst een consortium vormen met een architect en eventueel een restauratieadviseur” (B2, 2013)

Het op een slimme manier aanbesteden is een vorm van innovatie, geen nieuw business model maar een verbetering van het huidige model. Dit zou anders zijn als bijvoorbeeld bij niaNesto het onderhoud van de woningen zou liggen bij de partij die ook de woningen bouwt, waardoor een andere motivatie ontstaat om hoge kwaliteit te leveren. Dit concept is wel gebruikt bij het model ‘groen witgoed’ waar in onder het kopje ‘business modellen’ dieper op in is gegaan. Op het gebied van nieuwe business modellen wordt er veel nagedacht over vraagstukken rond wonen zoals energie en mobiliteit (E1, 2013)

Ook op het gebied van innovatie wordt duidelijk dat andere partijen in de bouwsector financieel nog sterker onder druk staan dan woningcorporaties. Deze lastige financiële situatie heeft een tweeledig effect. In de eerste plaats is de reactie vanuit zowel de aannemers als de corporaties om de risico's zoveel mogelijk te beperken en bestaande processen te optimaliseren (L4, 2013 & D1, 2013). Aan de andere kant benadrukken de financiële moeilijkheden dat de huidige manier van werken niet meer voldoende goed functioneert om de werkzaamheden van de organisatie op dezelfde manier voort te zetten.

“Ondanks dat het zwaar weer is, moeten we innovatie en vernieuwing niet laten schieten, want dan blijven we doen wat we altijd al deden, en daar wordt het alleen maar erger van. Dat betekent niet dat er veel geld voor is, ik heb maar een heel beperkt budget.” (L2, 2013)

Op het gebied van innovatie heeft Portaal breed ingezet. Zij nemen deel aan Lincubator en zijn initiator van Barbahuis. Daarnaast loopt een intern innovatieprogramma, waar onder andere gewerkt wordt aan De Stroomversnelling.

“...waar we nu mee bezig zijn is hoe we binnen bestaande projecten vernieuwing kan introduceren. We hebben een paar nieuwe dingen erbij, die we nieuw doen maar die worden heel snel in bestaande projecten ingebed.” (L2, 2013)

De bezuinigingen bij woningcorporaties hebben ook effect op de inzet op innovatie en het innovatiebudget, er is een spanningsveld tussen innovatie en het beperken van de risico's en kosten in een tijd van crisis. Hier wordt door verschillende corporaties verschillend mee omgegaan.

“In corporatieland heb je een heleboel verschillende pluimages, van klein tot heel groot, de partijen die zeggen; ik maak het verschil, tot partijen die zeggen, ik blijf gewoon kleinschalig de huisvestingsopgave doen. Er zijn legio corporaties die niets anders hebben gedaan dan wat ze in het verleden hebben gedaan, in die huisvesting voor lagere inkomens voorzien en die huizen onderhouden hebben.” (L4, 2013)

Dit verschil wordt duidelijk tijdens het interview van een respondent van een andere woningcorporatie:

“We hadden hier wel ingezet op innovatie maar dat wordt er grotendeels uit bezuinigd volgend jaar, er worden geen mensen meer voor vrijgemaakt.” (L1, 2013)

Deze verschillende reacties maken ook op het gebied van innovatie een tweedeling in opvattingen zichtbaar. Aan de ene kant is het goed te verdedigen om in te zetten op innovatie als het huidige business model onder druk staat. Door te innoveren kunnen nieuwe manieren van het inrichten van de organisatie en de werkzaamheden aan het licht komen, om beter op de toekomst voorbereid te zijn. Aan de andere kant brengt innoveren risico's met zich mee en is het een logische reactie om risico's te beperken in een tijd waarin de organisatie onder druk staat. Welke keuze hier de juiste is zal moeten blijken en hangt af van het toekomstbeeld van de corporatie. Als de (sociale) woningsector echt in transitie is, zal afwachten tot het weer zo wordt als vroeger tevergeefs zijn.

7.3 Tot slot

Hoe de economie zich ook ontwikkelt in de toekomst, zelfs als het weer net zo wordt als voor de crisis zal het huidige business model van woningcorporaties niet meer functioneren. Door de verhuurderheffing en de onrendabele top is het huidige business model niet duurzaam en zal uiteindelijk herzien moeten worden. De financieel economische druk op het huidige systeem in de vorm van de crisis, de verhuurderheffing en beperkte financieringsmogelijkheden versterkt de ontwikkeling richting nieuwe business modellen en kan aanzetten tot vernieuwing. Of er daadwerkelijk tot actie overgegaan wordt is afhankelijk van het beleid met betrekking tot innovatie bij de woningcorporatie. Het is voor veel corporaties, in tegenstelling tot andere partijen in de bouwsector, nog mogelijk om af te wachten en te hopen op betere tijden.

Een interessante denkrichting voor nieuwe business modellen voor woningcorporaties is het centraal stellen van de taak en vanuit die gedachte de eisen formuleren waaraan de

organisatie moet voldoen, daarbij kan het bezit van woningcorporaties een kleinere rol gaan spelen. De financiële aspecten van het business model lijken de boventoon te voeren en ondanks de sociale aspecten die aanwezig zijn in het business model van woningcorporaties is het nog te vroeg om te concluderen dat woningcorporaties daadwerkelijk functioneren als maatschappelijke ondernemingen. Hierbij is de klassieke tegenstrijdigheid van maatschappelijke winst en economische winst aanwezig, die zichtbaar wordt in de onrendabele top, het deel van de corporatiewoningen die niet genoeg geld opleveren om kostendekkend te zijn maar wel maatschappelijke winst creëren omdat deze woningen tegen lage huur worden aangeboden. Om deze tegenstrijdigheid weg te nemen moet een waardering van ecologische en sociale waarden meetellen naast de economische waarden als onderdeel van de waardepropositie van woningcorporaties. Deze gecreëerde waarde zal ook vanuit de politiek en de maatschappij herkend en gewaardeerd moeten worden om legitiem te zijn.

Hoofdstuk 8 De rol van woningcorporaties

Vanuit de gesprekken met de respondenten blijkt dat er grote verschillen bestaan over hoe corporaties omgaan met de veranderingen op maatschappelijk, politiek en financieel gebied. Dat grote verschillen bestaan is niet zo verwonderlijk aangezien er meer dan 450 corporaties zijn. Vanuit de theorie van complexe netwerken wordt dit aangeduid met veelvormigheid. Veelvormigheid is zowel binnen de woningcorporatie als tussen verschillende woningcorporaties aanwezig. Binnen de organisatie is veelvormigheid te vinden in de verschillende activiteiten die gelijktijdig lopen. Woningcorporaties zijn bezig met beheer en onderhoud maar ook met nieuwbouw en leefbaarheid. Ook bestaan vernieuwende initiatieven als niaNesto en Barbahuis naast klassieke ontwikkeltrajecten en aanbestedingen. Tussen woningcorporaties zijn ook grote verschillen zichtbaar, zowel in grootte als in manier van werken. Sommige corporaties houden zich totaal niet bezig met nieuwbouw en maatschappelijke investeringsprojecten terwijl andere projecten breeduit in de publiciteit komen.

Het is daardoor niet mogelijk om te spreken over *de* rol van *de* woningcorporatie. Maar hoe woningcorporaties hun rol ook invullen, hij staat ter discussie, 'terug naar de kern' is vanuit de politiek het devies, al is het niet zeker wat die kern precies inhoudt. Het merendeel van de respondenten ziet voor woningcorporaties een bredere taak weggelegd dan alleen het verhuren van sociale huurwoningen. Op dit moment zijn woningcorporaties ook eigenaar van maatschappelijk vastgoed, buurthuizen, zorgfaciliteiten etc. en werken zij aan de leefbaarheid in de wijk (L1, 2013). Veel woningcorporaties hebben daarnaast ook een aantal commerciële activiteiten waarvan de extra opbrengst wordt gebruikt om de onrendabele top te financieren. Op het moment dat de plannen van Blok realiteit worden zal deze manier van werken niet meer mogelijk zijn (L4, 2013). De reactie van verschillende woningcorporaties op deze maatschappelijk, politieke en financiële aanstaande veranderingen varieert:

“De reacties zijn heel wisselend, de ene pakt het heel pragmatisch op en de ander gaat in een slachtofferrol zitten.” (L4, 2013)

8.1 Imago

Het imago van woningcorporaties, en voornamelijk die van bestuurders is een belangrijk onderdeel van de rol die woningcorporaties kunnen vervullen in de maatschappij. Het imago bij het publiek en bij de politiek heeft invloed op de legitimiteit van woningcorporaties. Bewoners zijn wel tevreden over de werkzaamheden van de corporatie maar het blijft een uitdaging om de maatschappij te overtuigen van de belangrijke rol die woningcorporaties spelen in de volkshuisvesting in Nederland. De corporatiesector is verantwoordelijk voor een derde deel van de woningen in Nederland en bezit bovendien maatschappelijk vastgoed. Het is maar de vraag hoe bewust de Nederlander is van dit feit en het werk wat woningcorporaties doen.

Ook op maatschappelijk vlak, de publieke opinie, valt er nog veel te verbeteren voor woningcorporaties, daar moet echter wel de nuance aangebracht worden dat vertrouwen in het werk van de woningcorporatie niet hetzelfde is als het vertrouwen in de bestuurders.

“Als je kijkt wat huurders vinden van de corporatie dan zijn ze zeer tevreden maar als je maatschappelijk bekijkt hoe de bestuurders erbij staan, in het onderzoek van marktrespons vorige week, dan is dat dramatisch laag.” (D2, 2013)

“Ik zie dat 2,4 miljoen gezinnen gebruik maken van die woningen en dat de gemiddelde huurderstevredenheid over alle corporaties een acht min is, en of dat nu ondanks of dankzij de discussie op dit niveau te danken is, weet ik niet maar we hebben dus met een klantenkring te maken, vijf miljoen mensen die gelukkig zijn met hun woning en maandelijks een miljard aan huur betalen.” (D2, 2013)

Het eerste citaat geeft aan dat de huurders tevreden zijn, een belangrijke constatering in de discussie over de legitimiteit van de werkzaamheden van woningcorporaties.

“Ik denk dat het probleem, en dat klinkt een beetje abstract, is dat het vertrouwen in het werk van de corporaties weg is en het durven of willen toevertrouwen van wat we kunnen staat er ook belabberd voor.” (D1, 2013)

Een van de oorzaken van dit gebrek aan vertrouwen ligt ook aan de aandacht die gegeven is aan wat woningcorporaties doen. Veel media-aandacht is gericht op de excessen en er wordt veel te weinig nadruk gelegd op wat er goed is aan de corporatiesector (B2, 2013, L3, 2013)

“Maar ik vind dat de corporaties het te weinig oppakken, te weinig tijd in de spotlight gaan staan met de dingen die ze goed doen. Tegelijkertijd snap ik dat wel goed. Omdat ze natuurlijk onder een groot vergrootglas zitten, zelfs als je het goed doet, wordt er dan toch gekeken hoe je dat doet en of dat wel financieel te verantwoorden is... anders kom je alsnog slecht in de pers.” (L3, 2013)

8.2 Maatschappelijke taak

De maatschappelijke taak van de woningcorporatie kan op vele verschillende manieren ingevuld worden. In eerste instantie gebeurt dit door te voorzien in betaalbare woonruimte maar in veel gevallen blijft het daar niet bij. Op het gebied van service in en rond de woning maar ook op financieel vlak door bijvoorbeeld een budgetcoach ter beschikking te stellen pakt de woningcorporatie maatschappelijke taken aan. Ook in de ruimtelijke ordening is deze maatschappelijke taak zichtbaar. Het is echter niet altijd eenvoudig om de connectie tussen de kerntaak van de woningcorporatie en bepaalde werkzaamheden te zien. Het is merkbaar dat sommige corporaties steeds meer taken naar zich toe trekken.

“Ze zijn natuurlijk heel veel andere zaken erbij gaan doen die misschien als je het heel rechtlijnig trekt niet direct de kerntaak zijn voor de corporatie, en daarmee zeg ik niet of het dan goed of slecht is om te gaan doen. Sommige partijen hebben ook moeite om daar meer afstand van te gaan nemen.” (L4, 2013)

Het is voor veel respondenten ook de vraag of woningcorporaties zich alleen tot hun kerntaak zouden moeten beperken, aangezien de invulling van die kerntaak nog niet bekend is en het risico bestaat dat een aantal maatschappelijke taken zullen blijven liggen.

“Ik denk dat er een goede balans moet zijn, om je alleen maar op de sociale woningbouw te focussen is wel kortzichtig.” (B1, 2013)

“Die maatschappelijke taak is wel belangrijk en de vraag blijft ook aan het einde van het verhaal, hoe wordt die opgepakt?” (B3, 2013)

“Het is voor corporaties belangrijk om te zorgen voor een gevarieerd aanbod waar belangstelling voor is, dat betekent ook dat je die plinten en dergelijke mee moet nemen en dat je moet zorgen dat de buurt aantrekkelijk is.” (D3, 2013)

“Ik vind maatschappelijk vastgoed echt wel bij de taak van de corporaties horen, dat wel, maar ontwikkelingen om geld, bijna bij het speculatieve af, dat moeten ze vermijden, netjes beheren en in een maatschappelijke behoefte voorzien.” (B2, 2013)

Een veel genoemd punt in de discussie rond de novelle van Blok heeft betrekking op de bredere maatschappelijke taak van woningcorporaties. De leefbaarheid in de wijk is daar een belangrijk onderdeel van. In principe zou de gemeente deze taak moeten overnemen maar daar hebben meerdere respondenten weinig vertrouwen in (E2, 2013; E3, 2013; L3, 2013; L4, 2013).

“Ja, want de gemeente doet het niet meer, maar wie moet het dan doen?” (L3, 2013)

“... wie gaat nu wat oppakken in Nederland, huisvesting van onbehuisden bijvoorbeeld, heb je daar nog een taak in als corporatie?” (L1, 2013)

“Ik denk dat als je de stedelijke problematiek succesvol wil aanpakken dan zal de woningbouwcorporatie moeten samenwerken met de gemeente, met lokale winkeliers om zo’n buurt leefbaar en aantrekkelijk te houden. Maar wat zij mogen en kunnen, waar ze middelen voor hebben, dat wordt door de wetgever bepaald.” (E2, 2013)

Maatschappelijke kosten zijn vaak lastig te kwantificeren en vallen daardoor snel buiten beschouwing bij het beoordelen van een investering. Ook is het schaalniveau waarop een investering bekeken wordt van grote invloed. Een bredere kijk op kosten en opbrengsten zou ervoor kunnen zorgen dat een investering wel gerechtvaardigd zou zijn.

“Bijvoorbeeld als een jongen zijn school niet afmaakt zijn dat geen kosten voor Portaal, de kosten en baten liggen allemaal bij andere partijen, maar als je het op een hoger aggregatieniveau bekijkt, dan pakt zo’n investering voor de maatschappij positief uit.” (E2, 2013)

Deze bredere kijk kan grote gevolgen hebben en is belangrijk omdat de doorgang van een project vaak op kosten plaatsvindt of afgekeurd wordt.

“Op het moment dat een business controller zegt, hé ik zie daar een rood cijfer, dan gaat het project niet door. De laatste jaren is het wel of niet doorgaan van een project steeds meer een financiële en minder een volkshuisvestelijke afweging geworden.” (L1, 2013)

Dit is een duidelijk voorbeeld van het traditionele business model van woningcorporaties waar economische winst zwaarder wordt meegewogen dan ecologische of sociale winst.

8.3 Samenwerking

Zowel uit de theorie als uit de interviews is naar voren gekomen dat woningcorporaties niet alleen opereren maar in een netwerk. Het netwerk waar woningcorporaties zich in bevinden is in beweging, de bouwsector zoekt naar alternatieven, de politiek is in beweging en de klant komt meer centraal te staan. Deze sociaal maatschappelijke en financieel economische veranderingen hebben invloed op woningcorporaties zelf, maar ook op andere actoren in hun complexe netwerk. Wederzijdse afhankelijkheid is voor woningcorporaties op meerdere vlakken van toepassing. De politiek is voor sociale volkshuisvesting afhankelijk van woningcorporaties maar zonder politieke legitimiteit staat het bestaansrecht van woningcorporaties ter discussie. Hetzelfde geldt voor de band die woningcorporaties hebben met hun huurders. Ook de relatie met de bouwsector is een belangrijk element, zowel op het gebied van onderhoud en beheer als nieuwbouw.

Deze veranderingen zorgen ervoor dat dit netwerk moeilijker te overzien en te managen is, wat onzekerheid veroorzaakt. Deze onzekerheid is zichtbaar in het feit dat woningcorporaties zoekende zijn naar robuuste opties voor de toekomst, dit blijkt uit congressen als sociaal wonen 2030 maar ook uit initiatieven als Lincubator en Barbahuis. Het aangaan van samenwerkingsverbanden en het oprichten van een kennisplatform/netwerk als Barbahuis, maar ook het oprichten van Lincubator zijn manieren om de toekomst te verkennen en richting te geven om zo de onzekerheid te verminderen.

Bij de respondenten kwam een breed scala aan ontwikkelingen voorbij, maar een onderwerp wat bij alle gesprekken naar voren kwam is samenwerking. Deze samenwerking is duidelijk zichtbaar in de beide cases en vormt een centraal thema in de nieuwe business modellen. Kennisdeling is een belangrijk onderdeel van samenwerking. Dit begint al tijdens het ontwikkelen van nieuwe ideeën. Door gebruik te maken van digitale media als google drive, prezi en facebook wordt kennis gemakkelijker toegankelijk voor meerdere partijen. Het delen van kennis is een uiting van een transparante werkwijze.

“...samenwerken levert meer op dan vechten maar we hebben een cultuur die heel erg stuurt op tijd, kosten en kwaliteit, en we denken dat we het met die harde factoren redden, met een bestek, een begroting en een planning. Maar je ziet telkens dat het niet zo is, dingen duren langer, worden duurder, halen kwaliteit niet.” (D2, 2013).

“we geloven er niet in om je kaarten voor je te houden, de toekomst kun je alleen maar goed tegemoet gaan als je kennis deelt, zo kun je ook op andere ideeën komen” (B1, 2013)

De motivatie tot samenwerking komt vanuit meerdere argumenten, een terugtrekkende overheid, een financiële motivatie door het spreiden van risico's en daarnaast is het ook een kwestie van capaciteit. Corporaties hebben zelf geen capaciteit om te bouwen en zijn

daarvoor afhankelijk van andere partijen. Aangezien woningcorporaties een grote speler zijn zowel op het gebied van nieuwbouw als onderhoud en renovatie vormen zij een belangrijke opdrachtgever voor aannemers, architecten etc.

Voor corporaties lijkt een faciliterende rol een logische ontwikkeling omdat zij in hun werkzaamheid uitgaan van een bestaande behoefte, betaalbaar wonen. Complexe vragen vanuit de maatschappij vormen dan de aanleiding om tot actie over te gaan, een bottom-up benadering.

“Dus denk ik, gezien de terugtrekkende rol van de gemeenten, dat er nieuwe allianties bedacht moeten worden op grond waarvan het welbevinden van jouw klant plaats kan vinden, en ik denk niet dat dat zich beperkt tot het aantal vierkante meter en het aantal slaapkamers en dat soort faciliteiten.” (B4, 2013)

In deze faciliterende rol is het bezit (het vastgoed) van de corporatie een onderwerp wat ter discussie wordt gesteld. Om te voorzien in betaalbare woningen hoeft een woningcorporatie misschien geen eigenaar te zijn van deze woningen.

“Ik weet wel dat er discussies gaande zijn over de rol van de corporatie met betrekking tot vastgoed, of de corporatie eigenaar moet blijven van het vastgoed, ik vind dat een heel bijzondere discussie.” (L4, 2013)

“Die stenen blijven die stenen. Waar je aan kunt morrelen zijn de eigendomsverhoudingen, de bezittelijkheid, de betrokkenheid van burgers, welke knoppen kun je aan draaien en met wie kun je daaraan draaien.” (E1, 2013)

Bij het Barbahuis is de woningcorporatie zonder bezit ‘de stip op de horizon’. Dit is beredeneerd vanuit de levensloop van een gebouw. De partij die bouwt heeft de meeste kennis over het gebouw en kan door eigenaar te blijven, gestimuleerd worden om anders over kwaliteit en duurzaamheid na te denken.

“Op het moment dat je over lifecycle gaat nadenken dan ga je er naartoe werken dat degene die het gebouw maakt, ook eigenaar blijft van dat gebouw. Als je daar naartoe werkt, dan hebben corporaties niet meer de rol van eigenaar, maar veel meer de rol van beheerder, dus dan heb je een andere business case.” (B3, 2013)

“...en als je dan de visie van het Barbahuis doorvertaalt, dan kan het Barbahuis uitdraaien op corporaties die geen eigendom meer hebben.” (B3, 2013)

In deze visie is samenwerking een essentieel onderdeel, als een corporatie zelf geen bezit meer heeft is zij volledig afhankelijk van andere partijen om hun taak uit te kunnen voeren. Om dit te kunnen realiseren zal er genoeg vertrouwen tussen de partijen binnen het netwerk moeten zijn om deze richting in te slaan.

8.4 Rol van sleutelpersonen

Zoals elke organisatie bestaat een woningcorporatie uit personen. Bestuurders hebben een cruciale rol in de mogelijkheden die gecreëerd worden om het ontwikkelen van nieuwe business modellen mogelijk te maken. Zonder de bestuurlijke medewerking is er geen ruimte, zowel in financiële zin als in tijd om te experimenteren, plannen te vormen en te testen. Het hebben van een gezamenlijk doel is daarbij een belangrijke factor voor het slagen van een innovatieve samenwerking. Dit blijkt uit geslaagde nieuwe business modellen zoals de stroomversnelling en Co-green. Durven beginnen voordat je precies weet hoe alles zal verlopen is daarbij een vereiste (E1, 2013; E3,2013).

“Je moet gewoon beginnen, maar wel heel gericht met een duidelijk doel en met een team om je heen wat gezamenlijk dat doel omarmt en daar vol voor wil gaan. Daar moet ook de overtuiging zijn dat ook al weet je niet precies hoe, linksom of rechtsom gaat het ons lukken.” (L2, 2013)

Daarbij is de overtuiging dat innovatie daadwerkelijk bijdraagt aan de organisatie essentieel, een respondent weet dat zeer treffend te verwoorden in:

“Wat heel belangrijk is, of dat nu voor de corporatie of iets anders is, men moet de toegevoegde waarde voor zichzelf zien. Als je dat niet duidelijk kan maken, dan zal je boodschap niet over komen” (B1, 2013)

Een andere respondent verwoordt de mogelijkheden tot innovatie nog wat scherper:

“Uit mijn onderzoek blijkt dat er maar twee manieren zijn die werken en dat is een overheid die keihard reguleert of als bedrijven er geld mee kunnen verdienen” (E2, 2013)

Maar ook als iedereen van mening is dat de ingeslagen weg een goede is, zijn er geen garanties voor succes. De samenwerking op persoonlijk vlak is erg belangrijk om een innovatietraject goed te laten verlopen. Het is namelijk zeker dat er vele hobbels en kuilen in de weg zullen zitten en er zaken mis zullen lopen. Dan moet de samenwerking stevig genoeg staan om deze problemen op te lossen en niet vast te lopen. Daar is het gezamenlijke einddoel een lonkend perspectief wat ervoor zorgt dat iedereen weet waarvoor hij/zij het doet.

“Je bent compleet afhankelijk van het team en de mensen eromheen, ook de mensen in het ministerie waar je een relatie opbouwt maar ook de mensen binnen de brancheorganisatie. Dat staat niet zomaar, dat is jaren keihard werken.” (L2, 2013)

Voor de ontwikkeling van nieuwe business modellen is de sector afhankelijk van mensen binnen woningcorporaties die ervoor zorgen dat hun corporatie tot de groep koplopers behoort. Deze durven het risico aan om alternatieven te bedenken en medestanders te vinden om deze tot uitvoering te brengen. Vanuit meerdere interviews blijkt dat ‘gewoon beginnen’ nodig is om te testen of een nieuw business model daadwerkelijk werkt. Het lijkt niet mogelijk een volledig kant-en-klaar model te bedenken en dat te implementeren, de praktijk zal altijd voor onvoorziene omstandigheden zorgen die vanachter het bureau niet bedacht kunnen worden.

8.5 Tot slot

De rol die woningcorporaties in de maatschappij hebben strekt op dit moment veel verder dan het voorzien in betaalbare woningen voor de lagere inkomens. Hoe deze rol in de toekomst ingevuld mag worden is onzeker maar vanuit de praktijk komt naar voren dat de maatschappelijke taak die woningcorporaties op zich genomen hebben niet zomaar overgenomen zal worden door een andere partij. Het is de vraag in hoeverre het publiek zich bewust is van de omvang en de invloed van de sociale woningsector als institutie in Nederland. Het netwerk van woningcorporaties is omvangrijk en een verandering in rol van corporaties zal gevolgen hebben voor vele partijen. Ondanks de vele externe factoren die invloed hebben op de transitie naar nieuwe business modellen valt of staat de overgang met motivatie vanuit de corporatie zelf en de sleutelpersonen binnen de organisatie.

De rollen die woningcorporaties spelen in de transitie naar nieuwe business modellen kan in drie categorieën ingedeeld worden; koplopers, meelopers en toeschouwers. De koplopers zijn corporaties die zelf een nieuw business model uitwerken en toepassen of actief meewerken aan vernieuwende initiatieven (innovatie) en het opzetten van nieuwe business modellen. Zij gebruiken daarbij hun netwerk om medestanders te vinden en samen verder te werken aan een gezamenlijk doel. Meelopers zijn de woningcorporaties die afwachten en de koplopers goed in de gaten houden. Als zij zien dat wat de koplopers verzonnen hebben werkt zullen zij aansluiten. Zij kunnen een belangrijke rol vervullen in de uitbreiding van nieuwe business modellen naar een grotere massa. De laatste groep zijn de toeschouwers, zij geloven niet echt in de veranderingen en zullen pas meedoen als het niet meer anders kan. Dit is de groep die kiest voor een afwachtende houding zonder vernieuwende activiteiten te ondernemen. De groep koplopers baant het pad voor vernieuwing maar is voor een schaalvergroting wel afhankelijk zowel de politiek als van de meelopers om voldoende ruimte en massa te hebben om deze vernieuwing impact te laten hebben.

Hoofdstuk 9 conclusie & aanbevelingen

Vanuit de kwalitatieve benadering van dit onderzoek is een klein deel van het veld onderzocht, echter wel op een hoog detailniveau. Door naast de respondenten die betrokken zijn bij de cases ook experts te betrekken in het onderzoek is geprobeerd een zo objectief mogelijk beeld te schetsen om de vraag te beantwoorden:

Hoe gaan woningcorporaties om met de transitie naar nieuwe business modellen en welke sociaal maatschappelijke en financieel economische factoren beïnvloeden deze transitie?

Bij nieuwe business modellen wordt waarde breder geformuleerd dan bij traditionele business modellen door ecologische en sociale waarden en kosten naast de gebruikelijke economische waarden en kosten te benoemen. Er bestaan grote verschillen in hoe corporaties omgaan met de transitie naar nieuwe business modellen, er zijn koplopers, meelopers en toeschouwers. De transitie is echter nog niet in een fase waarin zij op grote schaal erkend wordt of zichtbaar begint te worden. Financiële druk in de vorm van de financiële crisis, de op handen zijnde verhuurderheffing en een beperking van de financieringsmogelijkheden geeft impuls naar nieuwe business modellen maar de termijn waarop deze business modellen werkelijkheid zullen worden, verschilt per corporatie. Ook het meer centraal stellen van de klant, en een grotere nadruk op duurzaamheid bieden kansen voor nieuwe business modellen. De druk vanuit de landelijke politiek kan twee kanten op werken, afhankelijk van de visie van de corporatie. De cases laten zien dat ook interne drang naar nieuwe business modellen aanwezig is, maar dit geldt niet voor alle corporaties.

Transitie

De druk op het huidige systeem op sociaal maatschappelijk, politiek, en financieel vlak in combinatie met de gevonden nieuwe business modellen suggereert dat een transitie in de sociale woningsector op handen is. De omvang van deze transitie is echter nu nog lastig te bepalen. In dit onderzoek komt van de respondenten geen eenduidige informatie of er daadwerkelijk een transitie aan het plaatsvinden is. Vanuit de theorie over transitie is dit goed te verklaren, een transitie wordt pas goed zichtbaar in de *versnellingsfase* terwijl in het huidige stadium de bestempeling *take-off fase* aannemelijker is.

Een signaal dat aangeeft dat daadwerkelijk een transitie gaande is, wordt zichtbaar in de interne veranderingen in woningcorporaties. De cases Barbahuis en Lincubator zijn daar sprekende voorbeelden van en ook de voorbeelden van nieuwe business modellen zoals Co-green en De Stroomversnelling getuigen van vernieuwing en ontwikkeling van nieuwe business modellen vanuit de branche zelf. In De Stroomversnelling zijn de sturingskenmerken van het netwerk gebruikt om een voorstel te doen wat politiek gezien eigenlijk niet te weigeren was. Door samen met een actor die voor een groot deel afhankelijk is van de corporatiesector, een aantal partijen uit de bouwsector, samen een voorstel naar de politiek te doen, word de closed-ness doorbroken en de wederzijdse afhankelijkheid benut. Dit kan een voorbeeld zijn voor business modellen vanuit Lincubator. Deze combinatie van de interne en externe druk kan genoeg zijn om het huidige systeem te kantelen en het systeem in de versnellingsfase te brengen.

Rol van de corporatie

De overgang naar nieuwe business modellen is voor corporaties kleiner dan voor commerciële partijen, omdat woningcorporaties al jaren op maatschappelijk gebied actief zijn. Meervoudige waarden in de werkzaamheden zijn daarom voor woningcorporaties vanzelfsprekend, maar dat maakt nog niet dat ze opereren als maatschappelijke onderneming. De klassieke tegenstelling tussen maatschappelijke winst en economische winst is nog duidelijk aanwezig in het business model van woningcorporaties.

Ondanks de relatief kleine stap naar nieuwe business modellen wordt de rol die corporaties hebben in de overgang naar nieuwe business modellen op veel verschillende manieren ingevuld. Er zijn koplopers, meelopers en toeschouwers. De koplopers vormen de voorhoede die actief bezig is om in samenwerkingsverbanden meervoudige waarden te creëren op lange termijn, Portaal is een van die koplopers. Business modellen als Barbahuis en concepten van Lincubator tonen aan dat de wil bestaat om te vernieuwen en dat woningcorporaties hun netwerk gebruiken en uitbreiden om dit te bewerkstelligen. In beide cases wordt de wederzijdse afhankelijkheid tussen bouwende partijen en corporaties gebruikt om nieuwe business modellen te creëren. Ook het netwerk kenmerk meervormigheid wordt, voornamelijk bij het Barbahuis, gebruikt om verschillende expertises samen te voegen en zo meerwaarde te creëren. Zowel de onderzochte cases als de tijdens dit onderzoek gevonden business modellen vertonen veel kenmerken van nieuwe business modellen.

Om dit soort initiatieven te laten slagen is de rol van sleutelpersonen die de drijfveer zijn achter innovatie in combinatie met de wil van het bestuur essentieel. Zij kunnen door te laten zien dat hun nieuwe business modellen werken de groep meelopers overtuigen aan te haken om het netwerk te vergroten. De toeschouwers is een groep die helemaal niet zal aanhaken of pas als zij daartoe gedwongen worden.

De wil tot vernieuwing neemt niet weg dat het voor woningcorporaties op dit moment lastig om hun positie in het maatschappelijke veld te bepalen, omdat de overheid zich aan de ene kant terugtrekt en taken afstoot maar aan de andere kant de regels voor corporaties aanscherpt en daardoor tornt aan hun politieke legitimiteit. Dit blijkt uit de politieke discussie over de taken en verantwoordelijkheden van woningcorporaties en veroorzaakt verschuivingen in het krachtenveld van waarde, legitimiteit en operationele capaciteit. Deze veranderingen maken het moeilijk voor corporaties om beleid te maken voor de lange termijn, de politieke rationaliteit is met een looptijd van vier jaar gericht op een kortere termijn dan het beleid van woningcorporaties. Het bepalen en helder formuleren van de kerntaak van corporaties is essentieel om vaart te krijgen in de sociale woningsector. Daarvoor is een nauwe samenwerking met de politiek en gezamenlijke formulering van het doel wenselijk om de legitimiteit te waarborgen. Zo kan de wederzijdse afhankelijkheid tussen woningcorporaties en overheid gebruikt worden om het netwerk te sturen in een voor beide partijen gunstige richting in plaats van de onzekerheid over de toekomst die verlamd kan werken.

Sociaal maatschappelijke factoren

De invloed van maatschappelijke veranderingen op de transitie naar nieuwe business modellen bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste wordt een ontwikkeling in de maatschappij zichtbaar waar duurzaamheid en samenwerking als waarden een belangrijkere plaats krijgen en ten tweede is er een afnemend vertrouwen in instituties als banken en

bestuurders, wat ruimte biedt voor nieuwe business modellen. De ontwikkeling naar duurzaamheid biedt ook kansen voor nieuwe business modellen. Door de stijgende waardering van sociale en ecologische waarden kunnen deze waarden in het nieuwe business model een plaats krijgen aan de opbrengstenkant zodat woningcorporaties echt maatschappelijke ondernemingen kunnen worden.

Vanuit de politiek wordt het takenpakket van woningcorporaties nu als te breed gezien en is het devies 'terug naar de kern', het verhuren, beheren en onderhouden van sociale huurwoningen. De rol die corporaties op zich hebben genomen is in het verleden erg ruim geweest. De maatschappelijke rol die woningcorporaties nu vervullen lijkt echter in de nieuwe plannen te beperkt, er is weinig vertrouwen dat deze rol opgevangen zal worden door andere partijen. Het is nog afwachten in welke vorm het 'terug naar de kern' werkelijkheid wordt maar het is zeker dat een andere formulering van de taken en verantwoordelijkheden de corporaties dwingt tot het herzien van hun business model. De huidige politieke ontwikkelingen zullen corporaties dwingen om hun business model aan te passen en vormt daarbij de belangrijkste externe factor in de transitie naar nieuwe business modellen. De institutionele eigenschappen van woningcorporaties zullen er echter voor zorgen dat deze herziening niet snel zal verlopen.

Financieel

Op financieel gebied veroorzaakt de combinatie van de financiële crisis en de daarbij behorende financieringsmoeilijkheden, de verhuurderheffing en de vastzittende woningmarkt flinke druk om te veranderen. Het is voor corporaties nog niet duidelijk hoe daarmee omgegaan moet worden. Dit uit zich in twee richtingen die naast elkaar voorkomen. De ene richting is gericht op kostenbesparing en risicobeperking. De afnemende investeringen en het voorlopig uitstellen van projecten zijn daar sprekende voorbeelden van. Veel corporaties lijken nog voldoende reserves te hebben om het nog jaren vol te houden als ze het rustig aan doen. Dit is natuurlijk geen lange termijn oplossing.

De andere richting, die bij koplopers zichtbaar wordt, is juist het verkennen van nieuwe samenwerking en nieuwe business modellen waardoor opties voor de toekomst gecreëerd worden. Door het toepassen van het canvas voor nieuwe business modellen, waar meervoudige waarden integraal in opgenomen zijn, kan praktisch invulling gegeven worden aan de woningcorporatie als maatschappelijke onderneming.

Tot slot

Zeker is dat er voor woningcorporaties de komende jaren veel zal veranderen. De maatschappelijke, politieke en financiële druk van dit moment creëren momentum om veranderingen in de sociale woningsector door te kunnen voeren en nieuwe business modellen te implementeren. Zonder deze druk is er weinig incentive om te veranderen en is het moeilijk om draagvlak te creëren om nieuwe business modellen te ontwikkelen. Zonder deze druk zal voor veel woningcorporaties de remmende werking van de institutionele eigenschappen te sterk zijn om echte verandering plaats te laten vinden.

Het is zaak om de het momentum van politieke, maatschappelijke en financiële druk te gebruiken om nieuwe business modellen voor woningcorporaties te realiseren om zo ook in de toekomst meervoudige waarden te kunnen blijven creëren. Door in deze business modellen de lange termijn verbindingen en meervoudige waarden een prominente rol te

laten spelen kan het gat tussen de politieke korte termijn rationaliteit en de lange termijn kenmerken van wonen verkleind worden. Het is echter op dit moment niet zeker dat alle corporaties dit momentum daadwerkelijk gaan gebruiken. In het causale model worden externe factoren aangegeven die de transitie naar nieuwe business modellen beïnvloeden maar ondanks de economische situatie en maatschappelijke ontwikkelingen ligt de grootste invloed op de ontwikkeling van nieuwe business modellen bij de woningcorporatie zelf, daar ligt de keuze om koploper te zijn en hun netwerk te gebruiken of niet. De rol van bevlogen sleutelpersonen die, ofwel zelf de beslissing kunnen nemen, ofwel het nut en de noodzaak van verandering overtuigend kunnen uitleggen aan de beslissers, zowel in de politiek als binnen corporaties, is zeer belangrijk. Ten slotte is het voor het slagen van een nieuw business model belangrijk dat alle partijen de (meer)waarde zien van de samenwerking, dan pas komt er beweging.

Hoofdstuk 10 Discussie: Don't waste a good crisis!

De ontwikkelingen die beschreven worden in dit onderzoek laten zien dat het onderzoeksgebied enorm in beweging is. Deze beweging maakt het lastiger het veld te onderzoeken. Het risico bestaat dat de business modellen van de onderzochte cases geen werkelijkheid worden, waardoor bepaalde resultaten een houdbaarheidsdatum zouden kunnen hebben, al kunnen de resultaten zeker gebruikt worden om in een later stadium inzicht te geven in het veranderingsproces wat gaande is. Een ander punt is dat tijdens de interviews de achterliggende motivatie voor woningcorporaties om nieuwe business modellen te ontwikkelen onderbelicht is gebleven. Ook is er geen aandacht besteed aan de corporaties die niets met nieuwe business modellen te maken (willen) hebben, en de redenen die zij daarvoor hebben. Een verdere verkenning van deze onderwerpen had een verdieping gegeven aan de deelvraag met betrekking tot de rol van de corporatie. Tot slot een onderwerp wat altijd naar voren komt bij kwalitatief onderzoek, de mogelijkheid tot het generaliseren van de resultaten. Door experts te raadplegen is dit zoveel mogelijk ondervangen maar ook de experts hebben een eigen visie op de sector en hoe de actoren binnen de sector functioneren.

De huidige ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk gebied vragen om forse aanpassingen in de organisatie en het is de vraag of alle corporaties daar in mee kunnen komen. Berichten over noodlijdende corporaties blijven opduiken, 30 juli 2013 was Brabantse woningcorporatie WSG in het nieuws. Deze woningcorporatie bezit ruim 4000 woningen en moest wegens financiële problemen door verkeerde beleggingen gered moet worden door het CFV voor 118 miljoen euro. Het is de vraag wanneer de sector de grens trekt en soortgelijke reddingsacties niet meer uit zal voeren.

De manier van kijken naar de wereld van bestuurders is bepalend of binnen de woningcorporatie ruimte is voor vernieuwing. Een paradigma verandering zal nodig zijn om ruimte te geven voor andere ideeën en nieuwe business modellen een kans te geven. De case Lincubator in dit onderzoek is een interessant initiatief, het is alleen de vraag of de verwachtingen in verhouding staan tot de investering. Er kunnen vraagtekens gezet worden bij de grootte van de investering in innovatie als tien zeer grote ondernemingen vijf mensen beschikbaar maken voor één jaar. De uitkomst van Lincubator is onzeker maar door het stellen van kritische vragen trekken ze de huidige manier van werken en de daarbij behorende systemen in twijfel. Het met een frisse blik naar de sociale woningsector kijken kan genoeg zijn om betrokken partijen zich te laten realiseren dat er vele andere opties en alternatieven zijn om prettig en betaalbaar wonen te realiseren.

Het netwerk-samenwerkingsverband Barbahuis is een interessante ontwikkeling, maar de meerwaarde van het platform zal pas blijken als er daadwerkelijk een locatie gekozen wordt en de (ver)bouw van start gaat. Het idee van alternatief geld of punten kan een interessante wending krijgen als het te groot groeit en de belastingdienst zich daar in gaat mengen. De sociaal betrokken gedachten en de ambitie van de deelnemers aan het Barbahuis belooft een inspirerende ontwikkeling te worden. Het Barbahuis kan een voorbeeld worden voor toekomstige ontwikkelingen door op een duurzame manier financiële, ecologische en maatschappelijke doelen te verenigen.

Vanuit dit onderzoek lijkt De Stroomversnelling op dit moment de grootste potentiële impact te hebben om op meerdere vlakken waarde te creëren in de vorm van comfort voor de huurder, een enorme daling in energieverbruik en tegelijkertijd een impuls voor de bouwsector door werk te creëren. Theoretisch staat er niets in de weg maar de praktijk zal moeten uitwijzen of de betrokken partijen de beloften waar kunnen maken. De stroomversnelling is het schoolvoorbeeld van het benutten van mogelijkheden in onzekere tijden en voor Blok, minister van wonen, 'an offer you can't refuse'. Ondanks deze positieve insteek is heel wat (interne) (re)organisatie nodig om De Stroomversnelling van plan tot uitvoering te krijgen.

Kortom, er is genoeg potentie aanwezig om de nieuwe kansen die zich voordoen en de economische en maatschappelijke ontwikkelingen te benutten. Werk aan de winkel!

10.1 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek licht een tipje van de sluier op van de turbulente ontwikkelingen in het veld van woningcorporaties en biedt een scala aan mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Naast een uitbreiding van dit onderzoek door meer interviews af te nemen is het interessant om te zien in welke vorm de novelle van Blok in de eerste en tweede kamer zal komen en of deze plannen werkelijkheid worden. Daarnaast is het vervolgtraject van Lincubator nog niet duidelijk en is het zeker het bestuderen waard hoe de resultaten na een jaar werk worden opgepakt door de founding parents en/of andere partijen. Het business model wat op dit moment op de tekentafel veel potentieel heeft is De Stroomversnelling. De doorwerking van de afspraken van De Stroomversnelling is een onderwerp wat niet onbesproken mag blijven. Op de lange termijn kan onderzocht worden hoe de transitie in de bouw en woningmarktsector is verlopen.

Bronvermelding

- Aedes. (2013a). Corporaties in cijfers [online]. Retrieved 07/09, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.werkenwonen.nl/corporatie-banen/banen-bij-een-corporatie/corporaties-in-cijfers.1312.lynkx>>.
- Aedes. (2013b). Investerings woningcorporaties verdampen [online]. Retrieved 04/05, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.aedes.nl/content/artikelen/financi-n/financien/Investerings-woningcorporaties-verdampen.xml>>.
- Aedes. (2013c). niaNesto voorlopig van de baan [online]. Retrieved 04/26, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.aedes.nl/content/artikelen/bouwen-en-energie/ketensamenwerking/Nianesto-voorlopig-van-de-baan.xml>>.
- Aedes. (2013d). Plannen corporaties in gevaar door kabinetsbeleid [online]. Retrieved 04/26, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.aedes.nl/content/artikelen/financi-n/verhuurdersheffing/Regeerakkoord-dwingt-woningcorporaties-tot-schrapp.xml>>.
- Aukema, J. M. (2013), Treasurer bij woningcorporatie Alliantie - Presentatie workshop 4 Lincubator 2013/04/23 Zoetemeer
- Balducci, A., L. Boelens, J. Hillier et al. (2011), Introduction: Strategic spatial planning in uncertainty: theory and exploratory practice. [2011-01-01] *Town Planning Review* 82(5), pp.481-501.
- Barley, S.R. & P.S. Tolbert. (1997), Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Cornell University Digital communications*. Available on the world wide web: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/130>>
- Beekers, W. (2012). *Het bewoonbare land - geschiedenis van de volkshuisvestingsbeweging in Nederland*. Meppel: Boom.
- Bellekom, S., R. Benders, S. Pelgröm et al. (2012), Electric cars and wind energy: Two problems, one solution? A study to combine wind energy and electric cars in 2020 in The Netherlands. *Energy* 45, pp.859-866.
- Blessing, A. (2012), Magical or monstrous? Hybridity in social housing governance. *Housing studies* 27(2), pp.189.
- Boeije, H. R. & Hart, H. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boelens, L. (2009). *The Urban Connection: an actor-relational approach to urban planning*. Rotterdam: 010 Publishers.
- Boelhauer P. J. & C. Lamain. (2013). *Marktconforme huren en woonuitgaven - De effecten van het huurbeleid uit het voorjaarsakkoord wonen en het regeerakkoord Rutte II op de ontwikkeling van de woonuitgaven*. Delft: Onderzoeksinstituut OTB.
- Boons, F., G. Teisman, A.v. Buuren et al. (2009). Towards an approach of evolutionary management. In G. Teisman, A. v. Buuren & L. Gerrits (Eds.), *Managing complex governance systems: Dynamics, self-organization and coevolution in public investments* pp. 231-249 London: Taylor & Francis.
- Bortel, van, G. & M. Elsinga. (2007), A network perspective on the organization of social housing in the Netherlands: the case of urban renewal in The Hague. *Housing, theory and society* 24(1), pp.32.

- Bouwbeurs. (2013). Bouwbeurs 2013 - Bewust Bouwen - Programma flexibel wonen met Barbahuis bekend [online]. Retrieved 07/22, 2013. Available on the world wide web: <<http://expomatch.bouwbeurs.nl/exhibitor/news/12426>>.
- Brand S. (2013). Innovatieve conceptontwikkeling - Een evaluatie van het Barbahuis, Eindschrijft Bouwkunde Hogeschool Rotterdam 20-08-2013
- Bryman, A. (2012). Social research methods (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Buitelaar E., S. Feenstra, M. Galle et al. (2012). Vormgeven aan de spontane stad - belemmeringen en kansen voor organische stedelijke herontwikkeling. Den Haag, Amsterdam: Planbureau Voor de Leefomgeving (PBL).
- Buitelaar, E., van den Broek, L., Segeren, A. & Noorman, N. (2009). De nieuwbouwproductie van woningcorporaties: het belang van lokale omstandigheden Amsterdam: Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).
- Buuren, P. J. J. v., Gier, d. A. A. J., Nijmijer, A. G. A. & Robbe, J. (2010). Hoofdlijnen ruimtelijk bestuursrecht (8th ed.) Den Haag: Kluwer.
- BZK. (2012). Convenant energiebesparing huursector. Den Haag: Ministerie van Binnelandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- CBRE. (2012). Woningmarkt in transitie - een nieuw speelveld voor beleggers. Amsterdam: CBRE.
- CBS Statline. (2012). Woningvoorraad naar eigendom [online]. Retrieved 04/04, 2013. Available on the world wide web: <<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71446ned&D1=0-10&D2=0,57,67,80,90,122,480&D3=4-5&VW=T>>.
- CFV Centraal Fonds Volkshuisvesting. (2011). Bezit corporaties verslagjaar 2011 [online]. Retrieved 03/14, 2013. Available on the world wide web: <http://www.cfv.nl/media_dirs/11076/media_files_data/bezit_alle_corporaties_2011.pdf>.
- Conijn J. & Achterveld. W. (2013). Gevolgen Woonakkoord voor corporaties. Rotterdam: Ortec finance.
- Czischke, D., V. Gruis & D. Mullins. (2012), Conceptualising Social Enterprise in Housing Organisations. Housing studies 27(4), pp.418.
- DNV KEMA. (2013). Belang zonne-energie voor Nederlandse economie neemt aanzienlijk toe [online]. Retrieved 03/21, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.dnvkema.com/nl/news/articles/2013/Belang-zonne-energie-voor-Nederlandse-economie-neemt-aanzienlijk-toe.aspx>>.
- Eerd, van, T. (2011), Lean management in de bouw, een wisselwerking tussen de organisatiestructuur en-cultuur. Masterscriptie 'Vraagstukken van beleid en organisatie Faculteit sociale wetenschappen: Universiteit Utrecht
- Energie spaar woning. (2011). Energie-plus woning [online]. Retrieved 04/05, 2013. Available on the world wide web: <<http://energiespaarwoning.nl/energieconcepten/energie-plus-woning>>.
- Faber, A. & T. Hoppe. (2013), Co-constructing a sustainable built environment in the Netherlands—Dynamics and opportunities in an environmental sectoral innovation system. Energy Policy 52(0), pp.628-638.
- fd.nl. (2013). Vestia [online]. Retrieved 03/21, 2013. Available on the world wide web: <<http://fd.nl/economie-politiek/topics/vestia/>>.

- Gemeente.nu. (2011). Masterplan nodig tegen miljoenenverlies op grond [online]. Retrieved 04/05, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.gemeente.nu/Ruimte-Milieu/Nieuws/2011/7/Masterplan-nodig-tegen-miljoenenverlies-op-grond-GEMNU054788W/>>.
- Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. W., Geels, F. W. & Loorbach, D. (2010). Transitions to Sustainable Development : New Directions in the Study of Long Term Transformative Change. Hoboken: Taylor Francis.
- Hajer M. (2011). De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).
- Hankel, A. (2011). Miljoenenverlies: woningstichting verkoopt SS Rotterdam [online]. Retrieved 04/05, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.elsevier.nl/Nederland/nieuws/2011/6/Miljoenenverlies-woningstichting-verkoopt-SS-Rotterdam-ELSEVIER299263W/>>.
- I&M (2012). Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl - handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Idenburg, P.J. & M. Schweitzer, eds. (2013), Sociaal wonen 2030. Schiedam: Scriptum.
- John, P. (2012). Analysing public policy (2nd ed.). New York: Routledge.
- Jonker, J., ed. (2013), Nieuwe business modellen II - Working paper. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Jonker J., M. Tap & T. van Straaten. (2012). Nieuwe business modellen - Working paper. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Keijts B. (2013). Barbahuis - If we want things to stay as they are, things will have to change E- mailbericht uitnodiging première Barbahuis - Portaal: Utrecht.
- Keijts B. & D. van der Zeep. (2013). Corporaties onder vuur? Interne memo Portaal: Utrecht.
- Koolma, H.M. (2009), Verhalen en Prestaties: Een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties. VU Amsterdam
- KPMG. (2012). Idealisme met een business case. Amstelveen: KPMG.
- KPMG. (2013). Survivalgids voor woningcorporaties. Amstelveen: KPMG.
- KpVV Kennisplatform Verkeer en Vervoer. (2011). Transitie naar duurzaam vervoer - gedragsmaatregelen op maat. KpVV: Utrecht.
- Kusters, M. (2013). Interne memo Portaal Vastgoed Ontwikkeling. Utrecht:
- Lincubator. (2012). Over Lincubator [online]. Retrieved 03-14, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.lincubator.nl/over-lincubator/>>.
- Lincubator. (2013). Lincubator conceptenboekje 23 mei 2013. Utrecht: Lincubator.
- Lincubator. (2013b). E Mailbericht 22 juli 2013 Utrecht
- Loorbach, D. & K. Wijsman. (2013), Business transition management: exploring a new role for business in sustainability transitions. Journal of Cleaner Production 45(April), pp.20-28.

- Magretta, J. (2002), Why business models matter. Harvard Business school publications, edition May. Boston: Harvard business school publications
- Minnesma, M., Rotmans, J., te Riele, H., Avelino, F., van der Brugge, R., Driessen, D. et al. (2007). *Systeem ruimtelijke orde vanuit transitieperspectief*. Erasmus Universiteit, Drift.
- Moore, M.H. (2000), Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (suppl 1), pp.183-208.
- Mullins, D., D. Czischke & G. v. Bortel. (2012), Exploring the meaning of hybridity and social enterprise in housing organisations. *Housing studies* 27(4), pp.405-417.
- niaNesto. (2013). *Nederlandse bouwpluim uitgereikt in Utrecht* [online]. Retrieved 04/23, 2013. Available on the world wide web: <www.nianesto.nl>.
- NOS. (2011). *Strengere hypotheekregels gaan in* [online]. Retrieved 03/21, 2013. Available on the world wide web: <<http://nos.nl/artikel/260788-strengere-hypotheekregels-gaan-in.html>>.
- Osterwalder, A. (2004), *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC 173
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*Wiley.
- Pacheco, D.F., J.G. York, T.J. Dean et al. (2010), The coevolution of institutional entrepreneurship: A tale of two theories. *Journal of Management* 36(4), pp.974-1010.
- PBL Planbureau voor de leefomgeving. (2013). *Ruimteconferentie 2013: systeemcrisis in de woning- en vastgoedmarkt* [online]. Retrieved 03/14, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.pbl.nl/nieuws/nieuwsberichten/2013/ruimteconferentie-2013-systeemcrisis-in-woning-en-vastgoedmarkt>>.
- Portaal. (2013a). *Ondernemingsplan 2012-2020 Utrecht*: Portaal
- Portaal. (2013b). *Portaal kan extra geld lenen* [online]. Retrieved 05/22, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.portaal.nl/extra-geld-lenen.aspx>>.
- Provada. (2013a). *Corporatieplein* [online]. Retrieved 07/22, 2013. Available on the world wide web: <http://www.provada.nl/tp_algemeen.php?titel=Corporatieplein>.
- Provada. (2013b). *Overzicht dagprogramma 2013 - donderdag* [online]. Retrieved 06/04, 2013. Available on the world wide web: <www.provada.nl>.
- Ramdas C., M. Calon, R. Paping et al. (2013). *25-02-2013 Brandbrief huurbeleid en verhuurderheffing*. Retrieved 09/02, 2013. Available on the world wide web: <http://www.nieman.nl/wp-content/uploads/2013/02/BRANDBRIEF-aan-Eerste-Kamer.pdf>
- Rhodes, M.L. & D. Mullins. (2009), Market concepts, coordination mechanisms and new actors in social housing. *European journal of housing policy* 9(2), pp.107.
- Ridder, H. d. (2011). *LEGOLisering van de bouw*. Haarlem: Maurits Groen MGMC.
- Rijksoverheid. (1991). *Woningwet (02-05-2013) No. BWBR0005181*. Den Haag

- Rijksoverheid. (1992). Besluit Beheer Sociale Huursector (geldig vanaf 1 juli 2005). Den Haag
- Rijksoverheid. (2013a). Corporaties behouden investeringsruimte [online]. Retrieved 04/05, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/02/28/corporaties-behouden-investeringsruimte.html>>.
- Rijksoverheid. (2013b). Extern toezicht woningcorporaties volledig bij Rijk [online]. Retrieved 05/02, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/03/27/extern-toezicht-woningcorporaties-volledig-bij-rijk.html>>.
- Rotmans, J. (2012). In het oog van de orkaan - Nederland in transitie. Boxtel: Aeneas.
- Rotmans, J., D. Loorbach & R. v.d. Brugge. (2005), Transitie management en duurzame ontwikkeling; co-evolutionaire sturing in het licht van complexiteit. *Beleidswetenschap* 19(2), pp.2-23.
- Ru, de H., J. Burggraaf & L. Spaans. (2005), *De Maatschappelijke Onderneming*. Den Haag: Boom
- RvS Raad van State (2012). Advies wet verhuurdersheffing No. No.W06.12.0350/III. Den Haag
- Shafer, S.M., H.J. Smith & J.C. Linder. (2005), The power of business models. *Business horizons* 48(3), pp.199-207.
- Siertsema, T. (2013). De Stroomversnelling [online]. Retrieved 06/27, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.cobouw.nl/nieuws/algemeen/2013/06/26/de-stroomversnelling>>.
- Sociaal wonen 2030. (2013). De toekomst van sociale huisvesting is onzeker [online]. Retrieved 07/22, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.sociaalwonen2030.nl/>>.
- Stevens, S. A. (2011). De winst van de maatschappelijke onderneming. Inaugurele rede, 25 maart 2011 Tilburg, Tilburg University. Retrieved 09/02, 2013. Available on the world wide web: <<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=121278>>
- Sunikka, M.M. (2006). Policies for improving energy efficiency in the European housing stock. IOS Press: Amsterdam
- Triodos Bank. (2013). Triodos hypotheek [online]. Retrieved 04/05, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.triodos.nl/nl/particulieren/hypotheken/overzicht/?osc=bb-hypo-left>>.
- Turntoo. (2012). Household appliances as service [online]. Retrieved 04-02, 2013. Available on the world wide web: <<http://turntoo.com/en/project/household-appliances/>>.
- Tweede Kamer. (2013). Parlementaire enquête Woningcorporaties geïnstalleerd [online]. Retrieved 03/26, 2013. Available on the world wide web: <http://www.tweedekamer.nl/nieuws/persberichten/parlementaire_enquete_woningcorporaties_geinstalleerd.jsp>.
- Verbaan, W. (2012). Nieuw krachtenveld nieuwe paradigma's. Wageningen: Blauwdruk.
- Werf T. v. d., F. Stevens van Abbe & S. Jongeneel. (2011). Verkenning energietransitie en ruimte. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Themagroep Branding & Communicatie. (2013). *Presentatie finale Barbahuis*. 24 mei Hoofddorp.

Wheeler, D., B. Colbert & R.E. Freeman. (2003), Focusing on value: reconciling corporate social responsibility sustainability and a stakeholder approach in a network world. [null] *Journal of General Management* 28(3), pp.1-28.

Wilson, F. & J. Post. (2013), Business models for people, planet (profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small business economics* 40(3), pp.715-737.

Woonquest. (2009). WoonQuest Themarapportage Scheefwoners. Weesp: Woningnet.

Wulfen, G. v. (2012). Voort innovatiemethode [online]. Retrieved 05/27, 2013. Available on the world wide web: <<http://www.voort-innovatie.nl/>>.

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht respondenten

	Respondent	Verwijzing	Datum	Locatie	Tijd	Gespreksduur
1	Prof. dr. J. Jonker - Nijmegen School of Management (NSM) Radboud Universiteit Nijmegen	E1, 2013	07-06-2013	Radboud Universiteit Nijmegen	13.00	37 min
2	Dr. R.J.A. Klein-Woolthuis – associate professor Vrije Universiteit Amsterdam faculteit der economische wetenschappen en bedrijfskunde / Onderzoeker TNO	E2, 2013	04-06-2013	Huis van Portaal Utrecht	16.00	55 min
3	Prof dr C.J. van Montfort – Universiteit van Tilburg - Publiek private arrangementen	E3, 2013	29-05-2013	Universiteit Tilburg	11.30	60 min
4	S. Meeks - Conceptontwikkelaar - Hendriks Bouw en Ontwikkeling	B1, 2013	11-06-2013	Hendriks bouw en ontwikkeling Oss	14.00	72 min
5	R. Moritz – Directeur - Atelier 19 Architecten	B2, 2013	01-07-2013	Atelier 19 Zwolle	10.00	82 min
6	B. Snijders – Ontwikkelaar - Portaal Vastgoed Ontwikkeling/Verantwoordelijke Barbahuis	B3, 2013	12-06-2013	Huis van Portaal Utrecht	13.00	53 min
7	B. Verbruggen – Directeur/Stedenbouwkundige AvB BügelHajema	B4, 2013	06-06-2013	BügelHajema Amersfoort	10.00	70 min
8	W. Geurts – Adviseur strategie - Woningcorporatie Eigen Haard	L1, 2013	02-07-2013	Eigen Haard Amsterdam	15.00	87 min
9	A. Lippus – Innovatiemanager - Portaal Vastgoed Ontwikkeling	L2, 2013	10-07-2013	Huis van Portaal Utrecht	10.00	45 min
10	C. van Oppen – Consultant - Copper8 Advies	L3, 2013	25-06-2013	Copper8 Parooltoren Amsterdam	14.30	51 min
11	S. Uittewaal – Lincubator/ Woningcorporatie de Alliantie	L4, 2013	20-06-2013	Lincubator Tractieweg Utrecht	14.00	82 min
12 A	M. van den Berg, Bestuurder - Eigen Haard	D1, 2013	06-06-2013	Provada RAI Amsterdam - Corporatieplein	14.00	77 min
B	S. Goslinga – Directeur - de Bouwer & Partners bouwmarketing	D2, 2013	"	"	"	"
C	P. de Wilt, GroenLinks Portefeuillehouder Slotervaart, Amsterdam Nieuw-west	D3, 2013	"	"	"	"

Uitgewerkte versies van de interviews zijn op te vragen via de auteur – RemkoBoer@gmail.com

Bijlage 2 Interviewprotocol/vragenlijst

Als eerst mijn dank dat u tijd heeft kunnen vrijmaken voor dit interview.

Korte introductie van mijn onderzoek

Hebt u er bezwaar tegen als ik dit gesprek opneem? Deze opname zal alleen gebruikt worden voor dit onderzoek en niet aan derden verstrekt worden. De opname wordt na beoordeling van de scriptie vernietigd. Als u dat wenst kan de data geanonimiseerd worden. U ontvangt een transcript van het interview ter goedkeuring.

Voor ik begin met het interview: heeft u nog vragen?

- 1) Kunt u kort iets vertellen over uw relatie tot/functie binnen woningcorporaties?

Business modellen: *“...a representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network”* (Shafer et al., 2005)

(NL: Een formulering van de kernlogica van een organisatie en de strategische keuzes die deze organisatie maakt om waarde te creëren en te vangen in een waardenetwerk.)

- 2) Hoe gaan corporaties volgens u om met de politieke/financiële/maatschappelijke druk? Welke reacties zijn merkbaar? Is er werkelijk sprake van een transitie?
- 3) Op welke manier tonen woningcorporaties initiatief bij de transitie naar nieuwe business modellen? Welke innovaties en/of nieuwe business modellen zijn zichtbaar?
- 4) Welke kansen zijn er te herkennen voor nieuwe business modellen voor woningcorporaties?
- 5) Welke van die kansen acht u het meest kansrijk/realistisch en waarom?
- 6) Hoe kunnen deze kansen volgens u het beste worden benut?
- 7) ...en welke factoren zorgen ervoor dat het moeilijker is deze kansen te benutten?
- 8) Op sociaal maatschappelijk gebied?
 - a. politiek
 - b. bewoners
 - c. publieke opinie
 - d. afhankelijkheid van andere partijen
- 9) Op financieel economisch gebied?
 - a. financieringsmogelijkheden
 - b. doorstroom, scheefwonen
 - c. financiële positie van gemeenten

- 10) Hoe ziet u de toekomst van woningcorporaties met betrekking tot hun rol in de ruimtelijke ordening? Hoe gaan zijn hun maatschappelijke rol invullen?
- 11) Hoe kijkt u aan tegen het begrip meervoudige waardecreatie (meer dan alleen geld) met betrekking tot nieuwe business modellen in de sociale woningbouw?
- 12) Hebt u nog iets toe te voegen of vindt u dat ik nog iets vergeten ben?
- 13) Kent u nog iemand die u aan zou raden die interessant zou zijn voor mij om te spreken?
- 14) Mag ik contact met u opnemen als er onduidelijkheden zijn of als ik er achter kom dat ik iets vergeten ben?

Hartelijk bedankt voor het interview en ik stuur u de uitgewerkte versie (transcript) ter goedkeuring. Mag ik contact met u opnemen indien er onduidelijkheden zijn of in het geval dat ik iets vergeten ben?

Bijlage 3 Overzicht participatie

Lincubator	Type	Tijd	Barbahuis	Type	Tijd
26-03-2013	Ontdekworkshop 1 *	09.00 - 17.00	13-03-2013	Werkgroep bezit **	09.00 - 13.00
09-04-2013	Ontdekworkshop 2 *	09.30 - 13.00	28-03-2013	Werkgroep bezit **	12.00 - 14.00
23-04-2013	Ontdekworkshop 4 - Era Contour Zoetermeer	09.30 - 13.00	18-04-2013	Werkgroep bezit bijpraten **	10.00 - 11.00
07-05-2013	Ontdekworkshop 5 *	09.30 - 13.00	25-04-2013	Generale repetitie Barbahuis **	09.00 - 17.00
15-05-2013	Brainstorm tweedaagse dag 1 - Kapellerput	09.00 - 21.00	13-05-2013	Werkgroep bezit **	14.00 - 17.00
16-05-2013	Brainstorm tweedaagse dag 2 - Kapellerput	09.00 - 17.00	24-05-2013	Première Barbahuis, BSH Hoofddorp	10.00 - 13.00
17-06-2013	Uitwerking business modellen *	13.00 - 17.00			
24-06-2013	Uitwerking business modellen *	09.00 - 17.00	Congressen & Beurzen		
26-06-2013	Uitwerking business modellen *	09.00 - 17.00	27-03-2013	Sociaal wonen 2030 - Nijenrode Breukelen	
03-06-2013	Uitwerking business modellen *	09.00 - 17.00	21-05-2013	Ruimteconferentie - Fokker terminal Den Haag (PBL)	
			05-06-2013	Provada 2013 - Rai Amsterdam	
	* Locatie: Tractieweg 41 Utrecht		06-06-2013	Provada 2013 - Rai Amsterdam	
	** Locatie: Huis van Portaal Beneluxlaan 9 Utrecht		28-06-2013	Symposium Nieuwe Business Modellen - Universiteit Nijmegen	

Bijlage 4 Deelnemerslijst Barbahuis (vanuit de premièreflyer 24 mei 2013)

Branding en communicatie	
Naam	Bedrijf
Sofia Opfer	MoreforYou
Bas Liesker	Heren5
Martin Koppenhof	VBI
Marius Heijn	Eracontour
Cor Paauwe	Facilitair Bureau
Rob van Dorp	Facilitair Bureau
Hilco Knul	Zehnder – J.E.Storkair
Wilma Klaren	De Bouwer&partners
Marjolijn de Haan	Heren5
Ellen van Acht	KUUB centrum particuliere bouw
Techniek	
Naam	Bedrijf
Maarten van der Breggen	Maskerade
Inge Schipper	Hurks
Merijn de Jong	Heren5
Rik van Oord	Portaal
Mick Eekhout	TU Delft
Wim Pos	Portaal
Atto Harstra	Bouwinnovatie
Bart Spee	SPEE architecten
Henk van der Vliet	Alvon en Heembeton
Ir. Svetla Stefanova	Stefanova Architecten BV BNA
Rogier Dommeck	4D architecten
Ton van Bakel	
Jerry Groot	Saint-Gobain Gyproc Nederland
Peter Maljaars	ABB b.v.
Maarten Hogenvorst	CRH Structural NI
ir. E.H.J. (Erik) Meijerink	Specialist duurzame leefomgeving
Jan Franken	Verhagenramen
Ralf Strijk	Zehnder – J.E.Storkair
Ir. Wiebe van Houten	Raak Architecten
Tom Bergevoet	temp architecture
Wilfried Jonker	Niko Nederland
Bezit	
Naam	Bedrijf
Raymond van Hattum	Velux
Stefan Brand	Portaal
Debbie Appleton	Turntoo
Jan Willem Croon	Energiesprong Ambassadeur
Mevrouw Ir. F.J. (Fransje) Sprunken	VORM
Wim op 't Veld	BSH Huishoudapparaten B.V
Peter Schaars	Niko
Sabine Meeks	Hendriks Bouw & Ontwikkeling
Locatie	
Naam	Bedrijf
Beate Bouwman	Ecoscala
John Schroer	Onder de Linden
Marrit van der Schaar	Platform 31
Rogier Dommeck	4D architecten
Organisatie	
Naam	Bedrijf
Huub Schoenaker	Tarmo
Rob Moritz	19 Het Atelier
Joke van Hengstum	Van Hengstum Interieurarchitecten
E. (Roor) de Gans	Reinbouw
Monique Blacha	Stichting Slimbouwen
Jaco Poldervaart	Bim Intelligence
Corina Punte	Pioneering / Saxion
Antonie ter Harmseel	Hegeman+
Jaap van Kemnade	zelfstandig ontwerper & projectleider
Guido Hermans	NEXT Process Intelligence

Bijlage 5 Business Model Canvas Barbahuis

Barbahuis (Samenvoeging alle themagroepen)

