

# **Bedrijfstijlen woningcorporaties**

**Organisatorische concepten  
(als artikel gepubliceerd in BuildingBusiness 2005)**

Dr.ir. Vincent Gruis  
Afdeling Real Estate & Housing  
Faculteit Bouwkunde  
Technische Universiteit Delft

## BEDRIJFSSTIJLEN WONINGCORPORATIES: HULPMIDDEL BIJ HET INVULLEN VAN HET MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMERSCHAP

### Inleiding

Er is op dit moment veel aandacht voor het maatschappelijk ondernemerschap van woningcorporaties. De meeste aandacht gaat daarbij uit naar de maatschappelijke inbedding, zoals het toegestane werkgebied, de verantwoording naar belanghouders en het (rijks)toezicht op corporaties. Ondernemerschap staat echter in de eerste plaats voor een manier van werken. In woorden van De Boer (1999): "Maatschappelijk ondernemen is het mobiliseren van de kracht van ondernemingslust voor de publieke zaak". Corporaties vullen het ondernemerschap op verschillende manieren in. Sommige corporaties leggen vooral de nadruk op overleg met belanghouders, andere corporaties leggen de nadruk op een efficiënte bedrijfsvoering, weer anderen leggen de nadruk op het innovatieve karakter van het ondernemerschap. Er zijn ook corporaties die zich vooral lijken te profileren als marktgerichte vastgoedondernemingen, terwijl anderen zich juist profileren als brede instellingen die opereren tussen wonen, zorg en welzijn. In dit artikel beschrijf ik verschillende ondernemingsconcepten voor woningcorporaties en hun voor- en nadelen. Deze 'bedrijfsstijlen' zijn voor een belangrijk deel geïnspireerd door bedrijfskundige literatuur en met name door het werk van Miles and Snow. De typologie van bedrijfsstijlen kan corporaties helpen bewuster keuzes te maken voor een bepaalde ondernemingsstrategie.

### Ondernemerschap

In de literatuur over commerciële bedrijfsvoering wordt ondernemerschap vaak gekoppeld aan innovatief gedrag op de markt. Ansoff (1984) bijvoorbeeld stelt ondernemende organisaties recht tegenover behoudende (incrementele) organisaties. Incrementeel opererende organisaties zijn impliciet of expliciet uit op zoveel mogelijk handhaven van de historisch bepaalde status quo. De ondernemende organisatie zoekt juist naar continue verandering van de status quo, doorgaans ter facilitering van de groei van het bedrijf. Daarbij kunnen verschillende ondernemingsstrategieën worden gevolgd. Een bekend onderscheid is dat van Ansoff (1973) naar bestaande en nieuwe markten en producten (figuur 1).

*Figuur 1: ondernemingsstrategieën in de product-marktmatrix van Ansoff (1973)*

	Bestaand product	Nieuw product
Huidig marktsegment	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuw marktsegment	Marktontwikkeling	Diversificatie

### Defenders and Prospectors

Hoewel innovativiteit een centrale rol heeft in definities van ondernemerschap, is het zoeken van nieuwe producten en nieuwe markten niet de enige succesformule. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk uit de studie van Miles en Snow (1978) die onderscheid maken in *Defenders* and *Prospectors*. *Defenders* zijn organisaties met een klein product-marktdomein. De managers van deze organisaties hebben een grote expertise op het smalle

werkgebied van hun organisatie, maar hebben niet de neiging om naar kansen te zoeken buiten hun domein. Als gevolg van de nauwe focus hoeven ze niet vaak omvangrijke veranderingen door te voeren in hun technologie, structuur of werkwijze. In plaats daarvan richten ze hun aandacht primair op het verbeteren van de efficiëntie van de bestaande activiteiten. *Prospectors* zijn organisaties die vrijwel continu op zoek zijn naar nieuwe kansen op de markt en regelmatig experimenteren met potentiële antwoorden op nieuwe trends die vanuit de omgeving op hen afkomen. Daarom zijn deze organisaties vaak degenen die de verandering en onzekerheid tot stand brengen waar andere organisaties op moeten reageren. Maar, vanwege hun sterke focus op product- en marktvernieuwing, zijn deze organisaties gewoonlijk niet volledig efficiënt.

Volgens Miles en Snow kunnen zowel *Prospectors* als *Defenders* succesvolle ondernemingen zijn. Wel hebben ze hun eigen 'ondernemingsprobleem' en bijbehorende 'oplossingsrichtingen' – deze betreffen primair het bepalen van de product-marktdomeinen waarin men actief wil zijn en de toekenning van de diverse middelen van de organisatie aan de activiteiten op deze domeinen. *Defenders* en *Prospectors* onderscheiden zich daarbij in twee belangrijke opzichten van elkaar: de afbakening van hun werkterrein en innovativiteit. Vertaald naar corporaties zijn:

- *Defenders* onder corporaties weinig innovatief, behalve voor zover het gaat om het optimaliseren van de efficiëntie van de werkprocessen. Ze beperken zich in hun activiteiten tot het traditionele werkveld van woningcorporaties: het bouwen en beheren van huurwoningen, vooral ten behoeve van de huisvesting van de primaire doelgroep;
- *Prospectors* onder corporaties juist erg innovatief, in de brede zin van het woord, en ondernemen allerlei activiteiten buiten het traditionele werkveld.

### **Rendementsprioriteit**

Maatschappelijke ondernemingen onderscheiden zich van 'reguliere' ondernemingen, doordat naast financiële ook sociale doelstellingen moeten worden gerealiseerd. Zij moeten afwegingen maken tussen maatschappelijk en financieel rendement. Woningcorporaties kunnen evenwel verschillend omgaan met het rendementsvraagstuk:

1. In de eerste benadering stelt een corporatie maximalisering van het maatschappelijke rendement voorop en wordt het bewaken van de financiële continuïteit als randvoorwaarde gezien. Volgens het BBSH dienen corporaties alle middelen die zij niet nodig hebben voor het bewaken van hun economische zelfstandigheid aan te wenden ten behoeve van de volkshuisvesting. Corporaties die deze richtlijn letterlijk opvolgen zullen constant op zoek zijn mogelijkheden voor aanwending van hun 'vermogensovermaat', binnen of buiten hun eigen bedrijfsvoering (*matching*) (zie ook Gruis, 2000). In feite streven deze corporaties naar maximalisering van hun maatschappelijke rendement, waarbij zij het bewaken van hun economische zelfstandigheid louter als randvoorwaarde opvatten. Bij deze benadering wordt relatief grote prioriteit toegekend aan activiteiten op korte termijn;
2. In een alternatieve benadering wordt het optimaliseren van het (indirecte) financiële rendement voorop gesteld met het voldoen aan een bepaalde maatschappelijke taakstelling als randvoorwaarde. De corporatie streeft in eerste instantie naar een positief (indirect) rendement over het vastgoed. De gedachte hierachter is dat investeringen in het woningbezit in ieder geval moeten leiden tot een (minstens evenredige) groei van de marktwaarde – anders zouden de investeringen niet eens gewaardeerd worden door een marktconform waarderende partij en kunnen er vraagtekens gesteld worden bij de doelmatigheid van de investering. Bovendien leidt toename van de marktwaarde tot vergroting van de 'stille reserves' die op termijn verzilverd kunnen worden ter financiering van toekomstige maatschappelijke activiteiten (zie ook Gruis, 2000; Bijdendijk en Hoff, 2002 en Vlak, 2005).<sup>1</sup>

De verschillende benaderingen kunnen tot uitdrukking komen in de wijze waarop beslissingen tot stand komen en kunnen ook een relatie hebben met het werkterrein. Zo zal een primair op het financiële rendement gerichte corporatie meer gericht zijn op de waardeontwikkeling van de fysieke woningvoorraad. Ook overige activiteiten zullen expliciet worden beoordeeld op hun bijdrage aan waardebehoud en waardeontwikkeling. De primair op het maatschappelijk rendement gerichte corporatie zal eerder bereid zijn tot financieel ondoelmatige investeringen, mits daar een bijdrage aan de (brede) maatschappelijke taakopvatting tegenover staat.

Naast het onderscheid in *Prospectors* en *Defenders* kan dus onderscheid worden gemaakt naar een primaire focus op maatschappelijk rendement versus primaire focus op financieel rendement. De resulterende bedrijfsstijlen zijn weergegeven en in steekwoorden omschreven in figuur 2. Hieronder volgt een nadere omschrijving per bedrijfsstijl.

### **Sociale Woningbeheerder**

De Sociale Woningbeheerder bevindt zich onder de *Defenders*. Het ondernemingsprobleem van een *Defender* is volgens Miles en Snow: hoe schermen we een stuk van de markt af om een stabiele verzameling van producten en klanten te creëren? Deze formulering van het ondernemingsprobleem is gebaseerd op het ondernemen in een (sterk) concurrerende omgeving. Concurrentie is op dit moment voor vrijwel geen enkele corporatie een sterke drijfveer, vanwege de algehele krapte in hun marktsegment. Toch streven veel corporaties naar klantenbinding en –tevredenheid, o.a. vanuit ideologische doelstellingen en bedrijfsefficiëntie. Van een Woningbeheerder hebben wij ook gesteld dat deze streeft naar optimalisering van het maatschappelijk rendement in termen van tevreden huurders. Het ondernemingsprobleem van een Sociale Woningbeheerder kan gedefinieerd worden als: hoe kunnen we onze huurders tevreden maken en houden en aan onze voorraad binden? De oplossingen van Miles en Snow voor het ondernemingsprobleem kunnen vrijwel letterlijk worden vertaald naar de Woningbeheerder:

1. Streven naar een stabiel en afgebakend werkterrein;
2. 'Aggressief' behoud van dit werkterrein, bijvoorbeeld door het nastreven van een relatief gunstige prijs-kwaliteitsverhouding, betaalbaarheid en klantenservice;
3. Terughoudend inspelen op ontwikkelingen buiten het eigen werkterrein;
4. Voorzichtige, incrementele groei van het bedrijf, en wel voornamelijk door marktpenetratie op het eigen werkterrein;
5. Productontwikkeling limiteren en sterk relateren aan huidige werkterrein.
6. Een '*going-concern*' benadering in het voorraadbeleid met relatief weinig differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid: goed en betaalbaar wonen voor de doelgroep cq. huidige huurders staat centraal.

Figuur 2: conceptuele bedrijfsstijlen woningcorporaties

<b>Defender</b>		
<b>Primair focus op maatschappelijk rendement</b>	<p><b>Sociale Woningbeheerder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- legt de nadruk op traditionele taakstelling (huisvesten lage inkomens en bijzondere doelgroepen);</li> <li>- streeft naar efficiënte bedrijfsvoering;</li> <li>- streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat (tot uitdrukking komend in betaalbare huren en tevreden huurders over volle breedte van bezit).</li> </ul>	<b>Primair focus op financieel rendement</b>
	<p><b>Maatschappelijke Innovator</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- heeft breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening;</li> <li>- streeft naar constante vernieuwing in werkterrein, producten en diensten;</li> <li>- streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat.</li> </ul>	
	<p><b>Sociale Woningbelegger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- legt de nadruk op traditionele activiteiten (aanbieden van (sociale) huurwoningen);</li> <li>- streeft naar efficiënte bedrijfsvoering;</li> <li>- laat bestaande woningvoorraad middels '<i>going-concern</i>' strategie renderen.</li> </ul>	
	<p><b>Maatschappelijke Vastgoedondernemer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- heeft voornamelijk activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen), voor brede lagen van de bevolking;</li> <li>- streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad;</li> <li>- streeft primair naar een goed renderende vastgoed/woningvoorraad met in acht name van de maatschappelijke doelen.</li> </ul>	
<b>Prospector</b>		

### Sociale Woningbelegger

De Sociale Woningbelegger is net als de Sociale Woningbeheerder aan de kant van de *Defenders* te plaatsen, maar de woningbelegger legt (al dan niet bewust) de primaire focus op het financiële rendement. Een wezenlijk verschil met de Woningbeheerder is dan ook dat de Woningbelegger vanuit een andere achtergrond een '*going-concern*' strategie volgt. Het ondernemingsprobleem van de Sociale Woningbelegger kan gedefinieerd worden

als: hoe kunnen we onze sociale huurwoningvoorraad op een (kosten)efficiënte wijze exploiteren? De oplossingen voor het ondernemingsprobleem van de Sociale Woningbelegger zijn:

1. Streven naar een stabiel en afgebakend werkterrein;
2. 'Passief' behoud van dit werkterrein, door het handhaven van een relatief gunstige prijs-kwaliteitsverhouding;
3. Terughoudend inspelen op ontwikkelingen buiten het eigen werkterrein;
4. Voorzichtige, incrementele groei van het bedrijf, en wel voornamelijk door marktpenetratie op het eigen werkterrein;
5. Productontwikkeling limiteren en sterk relateren aan huidige werkterrein.
6. Doorgaande verhuur met relatief weinig differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid.

### **Maatschappelijke Innovator**

De Maatschappelijke Innovator bevindt zich in de typologie van Miles en Snow aan de kant van de *Prospectors*, met als ondernemingsprobleem: hoe kunnen nieuwe product- en marktkansen worden gesignaleerd en uitgebuit. Ook hier komt de focus van Miles en Snow op commerciële ondernemingen tot uitdrukking. Vertaald naar de Maatschappelijke Innovator hebben we het over een corporatie die door vernieuwing en van haar producten, diensten en/of verbreding van haar werkterrein streeft naar optimalisering van haar bijdrage aan diverse maatschappelijke opgaven. Het ondernemingsprobleem kan gedefinieerd worden als: hoe kunnen (nieuwe) maatschappelijke opgaven worden gesignaleerd en hoe kunnen we via vernieuwing van onze producten en diensten bijdragen aan het (beter) vervullen van de huidige en nieuwe maatschappelijke opgaven? Voor de Maatschappelijke Innovator betekent dit:

1. Actief zijn op een breed en continu ontwikkelend werkterrein;
2. Continu monitoren van maatschappelijke ontwikkelingen;
3. Aanjager zijn van verandering/ontwikkeling in de sector;
4. Groeien door ontwikkeling van product en werkterrein;
5. Groeien kan soms in sprongen gebeuren (denk ook aan fusies en samenwerking).
6. Een relatief dynamische voorraadbeleid met relatief veel differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid: er wordt gestreefd naar diversiteit in kwaliteit, in relatie tot de verscheidenheid in woonwensen.

### **Maatschappelijke Vastgoedondernemer**

De Maatschappelijke Vastgoedondernemer bevindt zich net als de Maatschappelijke Innovator aan de kant van de *Prospectors* te plaatsen. Maar de vastgoedondernemer legt de primaire focus op het financiële rendement en is vooral actief in de onroerend goed sector. Binnen de onroerend goedsector zal de vastgoedondernemer actief zijn op verschillende woningmarktsegmenten en eventueel ook in andere commerciële vastgoedcategorieën. Het ondernemingsprobleem van de Vastgoedondernemer ligt dan ook veel dichter tegen de oorspronkelijke formulering van Miles en Snow aan dan dat van de Innovator: hoe kunnen nieuwe product- en marktkansen worden gesignaleerd en uitgebuit? De Maatschappelijke Vastgoedondernemer zal als volgt werken:

1. Actief zijn op de volle breedte van de woningmarkt;
2. Continu monitoren van marktontwikkelingen;
3. Aanjager zijn van verandering/ontwikkeling op de (locale) woningmarkt;
4. Groeien door ontwikkeling van nieuwe locaties en vernieuwen door herontwikkeling van bestaande locaties;
5. Groeien kan soms in sprongen gebeuren (denk aan relatief grootschalige projecten, fusies en al dan niet gedeeltelijke overnames en aankopen).
6. Een relatief dynamische voorraadbeleid met relatief veel differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid: er wordt gestreefd naar diversiteit in kwaliteit, in relatie tot de marktvraag en risicospreiding door diversificatie van het bezit.

### **Keuze**

Elke bedrijfsstijl heeft zijn eigen voor- en nadelen (figuur 3) De Maatschappelijke Innovator zal bijvoorbeeld effectief kunnen zijn op een breed maatschappelijk veld. Anderzijds kan er veel energie en geld gaan zitten in het constant verleggen van de grenzen en innoveren. De Maatschappelijke Vastgoedondernemer zal een flinke steen bijdragen aan het vernieuwen van de woningvoorraad. Nadeel kan zijn dat de primaire doelgroep uit het oog wordt verloren. De Sociale Woningbeheerder munt uit in zijn goede relatie met de (huidige) huurders, maar werkt daardoor in economisch opzicht wellicht niet erg efficiënt, omdat de verdienpotentie in het bezit niet wordt benut. De Sociale Woningbelegger daarentegen ziet zijn vermogen wel jaarlijks groeien, maar de inspanningen voor de maatschappij zouden wellicht beter kunnen zijn. Natuurlijk hebben we het hier over theoretische extremen die in de praktijk niet zo zwart-wit voorkomen, maar er zijn wel corporaties die duidelijker de ene kant van het spectrum kiezen dan de andere. Binnen de huidige wettelijke kaders hebben corporaties ook veel ruimte om het ondernemerschap op hun eigen manier in te vullen - in feite wordt dit zelfs van hen verwacht. Een

fundamentele keuze voor een bepaalde bedrijfsstijl kan daarbij nuttig zijn. Het is volgens Miles en Snow zelfs van groot belang om een expliciete keuze te maken voor een bepaalde bedrijfsstrategie en de hele organisatie en werkwijze daarop af te stemmen. Hun onderzoek wees erop dat de enige niet-succesvolle ondernemingen degenen zijn die geen keuze maken!

*Figuur 3: enkele voor- en nadelen per bedrijfsstijl*

<p>Sociale Woningbeheerder</p> <p><b>Voordelen:</b> Efficiënte bedrijfsvoering en betaalbare huren over volle breedte van bezit. Tevreden huurders.</p> <p><b>Nadelen:</b> Verdienpotentie bezit wordt niet benut. Daardoor minder vermogen en mogelijkheden tot vernieuwing voorraad. Smalle focus bedrijfsvoering leidt tot smalle maatschappelijke functie.</p>	<p>Sociale Woningbelegger</p> <p><b>Voordelen:</b> Efficiënte bedrijfsvoering en betaalbare huren over volle breedte bezit. Vermogensgroei garandeert betaalbaarheid en middelen tot vernieuwing op lange termijn</p> <p><b>Nadelen:</b> Stil zitten op geld, ineffectief gedrag in brede zin. Verliefd op eigen bankrekening?</p>
<p>Maatschappelijke Innovator</p> <p><b>Voordelen:</b> Kans op maximalisering maatschappelijk rendement door brede rol in de maatschappij, leggen van verbindingen en verbeteringen in product- en dienstverlening</p> <p><b>Nadelen:</b> Inefficiënt gedrag (hoge beheer en R&amp;D kosten) daardoor op lange termijn minder middelen voor garanderen betaalbaarheid en kwaliteit woningbezit. Slechts gedeeltelijke benutting van verdienpotentie bezit. Tevens risico's van (kostbare) missers. Verliefdheid op eigen experimenten leidt af van kerntaak op gebied van wonen.</p>	<p>Maatschappelijke Vastgoedondernemer</p> <p><b>Voordelen:</b> Maximalisering verdienpotentie bezit. Veel vermogen voor en activiteiten op gebied van vernieuwing woningvoorraad.</p> <p><b>Nadelen:</b> Projectontwikkelaarsgedrag met daarmee gepaard gaande financiële risico's. Blindstaren op markt en financieel rendement kan ten koste gaan van betaalbare woningvoorraad.</p>

<sup>i</sup> Gruis (2000) en Conijn (2005) noemen ook een andere mogelijke benadering, die ergens tussen deze varianten is te positioneren. Corporaties kunnen per saldo streven naar een gelijkblijvend eigen vermogen op langere termijn. In feite hanteren ze een (reële) rendementseis van 0% over hun eigen vermogen. Ze gebruiken het feitelijke rendement over hun eigen vermogen, bestaande uit netto-opbrengsten uit de woningexploitatie en –verkoop, om (extra) maatschappelijke activiteiten te financieren. Een argument voor deze benadering is dat aan huidige en toekomstige investeringsopgaven dezelfde prioriteit wordt toegekend. De corporatie zorgt voor een duurzame mogelijkheid tot het inbrengen van (gelijkblijvende) eigen middelen.