

Krimpene dorpen, groeiende uitdagingen

De mogelijke impact van onderdruk op vastgoedstrategie van woningcorporaties actief in kleinere dorpen: een kwalitatief onderzoek

Master Thesis MSRE

Auteur: ing. M.C.J. van Bers
Opleiding: Master of Science in Real Estate,
Onderwijsinstelling: Amsterdam School of Real Estate
Eerste begeleider: dr. S.W.M.G. Cloudt
Tweede lezer: drs. A.R. Marquard

Datum: 12-04-2023

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, het slotstuk van de MSRE-opleiding. Het schrijfproces was intensief en uitdagend, maar ook zeer leerzaam en boeiend. Het doel van dit onderzoek was om de invloed van voorspelde bevolkings- en huishoudenskrimp, ook wel onderdruk genoemd, op de vastgoedstrategie van woningcorporaties in kleinere dorpen te onderzoeken.

Ik wil graag mijn dank uitspreken aan mijn scriptiebegeleider Stefan Cloudt, die mij heeft begeleid bij het schrijven van deze scriptie. Zijn feedback, suggesties, inzichten en fijne gesprekken hebben mij geholpen het onderzoek en schrijfwerk te verbeteren.

Daarnaast wil ik graag mijn dank uitspreken de respondenten voor hun waardevolle bijdragen aan mijn onderzoek. Ik heb op diverse plaatsen in het landelijke waardevolle gesprekken mogen voeren. Ten slotte wil ik graag mijn familie, vrienden en Stadlander collega's bedanken voor hun steun, feedback en aanmoediging tijdens het schrijfproces.

Ik hoop dat deze scriptie een bijdrage zal leveren aan de vastgoedstrategie bij woningcorporaties in gebieden met voorspelde bevolkings- en huishoudenskrimp en zal worden gelezen door iedereen die geïnteresseerd is in dit onderwerp.

Enzo van Bers

Steenbergen, 12 april 2023

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de invloed van voorspelde bevolkings- en huishoudenskrimp, ook wel onderdruk genoemd, op de vastgoedstrategie van woningcorporaties actief in kleinere dorpen. Ondanks een woningnood in Nederland zijn er veel dorpen waar in de nabije toekomst krimp wordt voorspeld. In dit onderzoek is kwalitatief onderzoek gedaan door negen woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen gelegen in onderdrukgebieden te interviewen. Het onderzoek toont aan dat de visie van woningcorporaties op onderdruk de invloed van onderdruk op de vastgoedstrategie bepaalt. Er zijn drie visies op onderdruk geïdentificeerd, welke in het resultatenmodel (hoofdstuk 5) als paden worden omschreven:

1. Het erkennen van onderdruk
2. Het erkennen, noch ontkennen van onderdruk
3. Het ontkennen van onderdruk

Pad 2, het erkennen, noch ontkennen van onderdruk wordt door vijf van de negen geïnterviewde woningcorporaties gevolgd. Dit pad kan dan ook gezien worden als referentie. Binnen dit pad worden volgende strategische gevolgen besproken: voorkeur voor grotere kernen met voorzieningen, indien duidelijke vraag, bijbouwen in dorpen, levensloopgeschikt vastgoed creëren (zorggeschikt) en flexibilisering van de vastgoedportefeuille. Dit pad is mogelijk de basisstrategie van woningcorporaties actief in kleinere dorpen, maar dit kan niet vastgesteld worden binnen het onderzoek.

De beantwoording van de onderzoeksvraag wordt gevonden in pad 1 en 3. Wanneer woningcorporaties onderdruk erkennen zullen zij hun aanbod in kleinere dorpen beperken. Wanneer woningcorporaties onderdruk ontkennen zullen zij hun aanbod in kleinere dorpen behouden, dan wel uitbreiden. Er is één overeenkomst tussen alle paden, namelijk het feit dat woningcorporaties de voorkeur hebben om voornamelijk te investeren in grotere kernen met voorzieningen.

Het referentiep pad 2 kent toont een strategische keuze welke niet door paden één en drie worden gevolgd, namelijk het flexibiliseren van de vastgoedportefeuille. Met deze keuze trachten woningcorporaties in te spelen op mogelijke krimp, zonder zich te committeren. Het is echter, zoals de rest van pad 2 onduidelijk of deze overweging een gevolg is van onderdruk of dat deze onderdeel uitmaakt van de basale vastgoedstrategie van woningcorporaties actief in kleinere dorpen, ongeacht de (mogelijke) onderdruk.

Het meest voor de hand liggende onderzoek is dan ook het creëren van een controlegroep van woningcorporaties actief in kleinere dorpen, niet actief in onderdrukgebieden. Zo kan onderscheid gemaakt worden tussen de mogelijke basisstrategie en de invloed van onderdruk op de strategie van woningcorporaties actief in onderdrukgebieden die nog geen uitsproken visie hebben over onderdruk in hun werkgebied. Dit kan met de afronding van dit onderzoek niet onderscheiden worden uit pad 2.

Inhoud

1.	Inleiding.....	6
1.1	Aanleiding.....	6
1.2	Probleemstelling.....	7
1.3	Doel en vraagstelling.....	8
1.4	Structuur.....	9
2.	Context.....	11
2.1	Ontwikkeling rol woningcorporaties & dorpen.....	11
2.2	De ontwikkeling van Nederlandse dorpen & opgaven woningcorporaties.....	12
2.3	Dorpen gedefinieerd.....	14
2.4	Onderdrukgebieden in Nederland.....	14
2.5	Conclusie Contextanalyse.....	15
3.	Theorie.....	17
3.1	Organisational decline.....	17
3.2	Ondernemings- & Vastgoedstrategie.....	19
3.3	Het proces van Vastgoedsturing.....	21
3.4	Conclusie theoretisch kader.....	24
4.	Methode.....	26
4.1	Onderzoekseenheid.....	26
4.2	Opzet & aanpak interviews.....	27
4.3	Data-analyse.....	28
4.4	Onderzoekskwaliteit.....	29
5.	Resultaten.....	30
5.1.	Pad 2 – Erkent, noch ontkent Onderdruk.....	31
5.2.	Pad 1 – Erkent Onderdruk.....	38
5.3	Pad 3 – Ontkent Onderdruk.....	41
5.4	Vastgoedsturing.....	44
5.5	Experimenteren.....	46
6.	Conclusie & Discussie.....	48
6.1	Conclusie.....	48
6.2	Theoretische discussie.....	48
6.3	Methodische discussie.....	49
6.4	Aanbeveling & suggesties voor vervolgonderzoek.....	50
	Bibliografie.....	52
	Bijlage A: Codegroepen.....	57
	Bijlage B: Codegroepen, visie & overwegingen.....	58

Tabellenlijst

Tabel 1 Probleemanalyse	8
Tabel 2 Type & uitvoering deelvragen	9
Tabel 3: Geïnterviewde woningcorporaties	26
Tabel 4: Topiclijst Interviews	27
Tabel 5 Woningcorporaties en gevolgd pad	31

Figurenlijst

Figuur 1: Onderzoeksmodel	10
Figuur 2: Autonome & Woondorpen, Bron: (Vermeij, 2012)	13
Figuur 3: Verwachte ontwikkeling aantal huishoudens met inkomen onder passend- toewijzingsgrens, Bron: Socrates 2019 (Gopal et al., 2019)	14
Figuur 4 Krimp- & Anticiperregio's, Bron: (Rijksoverheid, 2018b)	15
Figuur 5: Model organisational decline, Bron: Weitzel en Jonsson (1989)	18
Figuur 6 Vormen van Strategie (eigen bewerking), Bron: Mintzberg (1978)	19
Figuur 7: Frame strategische controle en project portfolio succes (eigen bewerking), Bron: Kopmann et al. (2017)	20
Figuur 8: Procesmodel Kotler, eigen bewerking, bron: (Kotler & Keller, 2006, p. 54)	21
Figuur 9: De Beleidsachtbaan, Bron (van Os & Kramer, 2013)	22
Figuur 10: Stappenplan Vastgoedsturing, Bron: (Eskinasi, 2008)	23
Figuur 11: Het Driekamermodel, bron: (Conijn & Verkoeijen, 2016)	24
Figuur 12: Resultatenmode – Erkent noch ontkend Onderdruk, eigen bewerking	30
Figuur 13: Resultatenmodel - Erkent Onderdruk, eigen bewerking	41
Figuur 14: Resultatenmodel - Ontkent Onderdruk, eigen bewerking	41
Figuur 15: Resultatenmodel - Vastgoedsturing, eigen bewerking	44
Figuur 16: Resultatenmodel - Experimenteren, eigen bewerking	46

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Nederlandse woningmarkt kampt al geruime tijd met een groot tekort aan betaalbare woningen. Het totale tekort is inmiddels opgelopen tot 279.000 woningen (Algemene Rekenkamer, 2022), maar deze extreme druk op de woningmarkt is niet gelijkmatig verdeeld over het land. In regio's waar de bevolking groeit en het aantal huishoudens toeneemt, ook wel overdruk genoemd, is sprake van een enorme vraag naar woningen vanwege het ruime aanbod van voorzieningen, werkgelegenheid en overheidsbeleid (vanaf de jaren '70). Dit heeft geleid tot de huidige woningcrisis.

Een van de maatregelen die genomen wordt om de huidige woningnood te bestrijden, is het opstellen van de Nationale prestatieafspraken woningcorporaties. Deze afspraken zijn gemaakt door brancheorganisatie Aedes, de Vereniging Nederlandse Gemeenten, de Woonbond en het Ministerie van Volkshuisvesting. Het verhogen van het bouwtempo staat centraal in deze afspraken. Daarbij hebben de woningcorporaties de opgave om 250.000 sociale huurwoningen en 50.000 midden-huurwoningen te realiseren. Daarnaast wordt gestreefd naar een percentage van dertig procent sociale huurwoningen in iedere gemeente (Rijksoverheid, 2022c). In gebieden met afnemende inwonersaantallen en huishoudens, ook wel onderdrukgebieden genoemd, ontstaat juist een andere crisis (Koens, 2021; van de Ven, 2021). In deze gebieden, met name de door de Rijksoverheid in 2015 genoemde krimp- en anticipeerregio's, zoals Parkstad Limburg of Oost-Groningen (Rijksoverheid, 2018b) verdwijnen voorzieningen, neemt de werkgelegenheid af en trekken jongeren en hoogopgeleiden naar de grote steden. Dit leidt ertoe dat dorpen in verval raken en het verschil tussen stad en platteland verder toeneemt. Kortom, een wooncrisis van een andere aard. Volgens de huidige prognoses breidt de bevolkings- en huishoudenskrimp, de onderdruk (Uyterlinde et al., 2009), zich tussen 2030 en 2040 uit naar vrijwel alle niet-grootstedelijke regio's van Nederland, ondanks een tijdelijke tegenbeweging (Bock & Haartsen, 2022; Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2022a). De vraag die dat oproept, is of het in deze gebieden dan wel verstandig is uitvoering te geven aan de nationale prestatieafspraken woningcorporaties?

De woningcorporaties zijn, met 29,8% van het woningaanbod, een belangrijke speler op de Nederlandse woningmarkt (CBS, 2021b). Terwijl woningcorporaties in de grote steden voornamelijk bezig zijn met het voldoende beschikbaar en betaalbaar houden van woningen, is de uitdaging voor plattelandscorporaties minder duidelijk, maar maatschappelijk even relevant. Het is mogelijk dat corporaties zich terugtrekken en dat dorpen niet meer bereikbaar zijn voor lagere inkomens, zoals is gebeurd in diverse krimpgebieden (Algra, 2012). Er kan ook worden gekozen voor het samenvoegen van woningen of voor investeringen in maatschappelijke voorzieningen om de leefbaarheid op peil te houden (Zeelenberg et al., 2013).

Woningcorporaties kunnen ervoor kiezen om, gezien de huidige woningmarkt en de nationale prestatieafspraken, niet te krimpen maar mogelijk zelfs te groeien. Als dat het geval is, is de vraag hoe zij de balans kunnen vinden tussen het beschikbaar stellen van voldoende woningen, het bevorderen van de leefbaarheid en het realiseren van een effectieve exploitatie van hun woningvoorraad in dorpen.

Huidige kennis over het onderwerp

Er zijn meerdere relevante Nederlandse onderzoeken en artikelen beschikbaar die gaan over de verschaling van het voorzieningenaanbod in dorpen of de periferie van Nederland (Vermeij, 2012), het vitaal houden van krimpende dorpen (Thissen, 2010), de behoeften en sociale kwesties van dorpen (Uyterlinde et al., 2009) en de inventarisatie van Nederlandse krimpregio's (Crooy, 2015; Zeelenberg et al., 2013). Naast deze onderzoeken zijn er enkele relevante scripties geschreven die zich richten op krimpgebieden, voorzieningen, de generatiebestendigheid van dorpen (Heslinga, 2011), de rol van woningcorporaties in stedelijke krimpgebieden (Mommertz, 2015), en de inventarisatie van oplossingsrichtingen voor krimpgebieden, door het wegnemen van particuliere woningen (Wigman, 2017). De brancheorganisatie Aedes heeft eveneens inventariserend geschreven over visies en strategieën van woningcorporaties (2009).

Hoewel deze onderzoeken waardevolle inventarisaties en experimenten bevatten, ontbreekt vaak een diepgaande analyse van strategieën, beleid en de verankering daarvan. Het algemene Nederlandse beleid heeft zich voornamelijk gericht op de grote steden en de belangen van woningcorporaties die daar actief zijn, terwijl de rol die woningcorporaties als grote huisvesters spelen in kleinere dorpen die gelegen zijn in onderdrukgebieden vaak onderbelicht blijft.

1.2 Probleemstelling

Woningcorporaties streven naar een optimale balans tussen leefbaarheid, efficiënt beheer en het uitvoeren van hun maatschappelijke taak, zoals uiteengezet in het Nationaal Programma Volkshuisvesting (Rijksoverheid, 2022a). In gebieden met een hoge vraag naar huisvesting, oftewel overdrukgebieden, ligt de nadruk op uitbreiding en verbetering van de leefbaarheid. Daarentegen is de opgave voor woningcorporaties in gebieden met een lage vraag naar huisvesting, oftewel onderdrukgebieden, minder duidelijk gedefinieerd. Het ontwikkelen van een passende vastgoedstrategie in dergelijke gebieden is dan ook een complexe taak. Gezien de toename van het aantal onderdrukgebieden in Nederland Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2019), krijgen steeds meer woningcorporaties met deze uitdaging te maken.

De strategie van woningcorporaties voor kleinere dorpen kan worden beïnvloed door onderdruk, maar het is onduidelijk in hoeverre dit daadwerkelijk gebeurt. Het is ook mogelijk dat woningcorporaties geen specifieke strategie hebben ontwikkeld voor kleinere dorpen. Om hun strategie te bepalen, wegen woningcorporaties verschillende overwegingen af, maar het is niet bekend wat de belangrijkste zijn. Het is interessant om te onderzoeken of er gemeenschappelijke of verschillende strategieën worden toegepast door woningcorporaties, of deze strategieën zijn verankerd in hun organisatie en in hoeverre onderdruk invloed uitoefent. Dit onderzoek is tracht om deze vragen te beantwoorden. Tabel 1 bevat een probleemanalyse om het probleem verder te verduidelijken.

Tabel 1 Probleemanalyse

Wat is het probleem?	Woningcorporaties met bezit in kleinere dorpen gelegen in onderdrukgebieden, moeten strategische keuzes maken voor hun vastgoed, omdat de vraag naar woonruimte in deze gebieden terugloopt. Wat is de invloed van deze ontwikkeling op hun strategie en hoe balanceren zij zaken zoals het effectief exploiteren van hun vastgoed en hun maatschappelijke taak?
Wat is de aanleiding van het probleem?	Op landelijk niveau hebben dorpen al jaren te maken met een daling van inwoners en huishoudens. In de toekomst worden dit meer dorpen en regio's.
Voor wie geldt dit probleem?	Woningcorporaties met bezit in dorpen gelegen in onderdrukgebieden. Maar ook gemeenten, verhuurders, ondernemers en inwoners van kleinere dorpen in onderdrukgebieden.
Wat zijn de gevolgen?	Mogelijk onjuiste (beleids-)keuzes van woningcorporaties, waardoor dorpen te maken kunnen krijgen met structurele leegstand of verval, zij niet meer bereikbaar zijn voor sociale huurders of woningcorporaties financieel niet meer rond kunnen komen.
Wat moet het onderzoek opleveren?	Een inventarisatie en inzicht in overwegingen en strategische keuzes voor woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen gelegen in onderdrukgebieden. Dit onderzoek kan ook gebruikt worden door woningcorporaties die actief zijn in de onderdrukgebieden van de toekomst.

1.3 Doel en vraagstelling

Het doel van het onderzoek is inzicht te verkrijgen, en waar mogelijk te adviseren, over de vastgoedstrategie van woningcorporaties die actief zijn in dorpen gelegen in gebieden met onderdruk. Het onderzoek dient woningcorporaties te helpen met het vormen van een passende strategie voor deze dorpen. Dit kunnen woningcorporaties zijn die momenteel actief zijn in onderdrukgebieden en corporaties die in de toekomst te maken krijgen met onderdruk. Daarnaast kan het onderzoek een bijdrage leveren aan de beleidsliteratuur, die door sector brede instanties gebruikt kan worden. De centrale vraag van het onderzoek luidt:

'Wat is de invloed van onderdruk op de strategie van woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen?'

De bijbehorende onderzoeksvragen zijn:

- Wat is strategie en hoe bepalen woningbouwcorporaties deze in theorie?
- Hoe bepalen beleidsmakers bij woningcorporaties hun (vastgoed-)strategie voor dorpen in onderdrukgebieden?
- Welke visies zijn te herkennen en te generaliseren voor de vastgoedstrategie van woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen gelegen in onderdrukgebieden?

1.4 Structuur

Dit onderzoek is een exploratief onderzoek met adviserende elementen. Om de bovengenoemde vragen te beantwoorden, wordt voornamelijk gebruikgemaakt van kwalitatief onderzoek. Tabel 2 deelt de onderzoeksvragen in op basis van de gebruikte, kwalitatieve onderzoeksmethode en omschrijft de uitvoering van deze vragen. Er is gekozen voor kwalitatief, explorerend onderzoek, omdat de focus van het onderzoek ligt op het uitvoeren van semigestructureerde interviews met beleidsmakers en beslissers van woningcorporaties. Deze onderzoeksvraag is namelijk niet eenduidig meetbaar en kan niet enkel met literatuur worden beantwoord (Baarda et al., 2018).

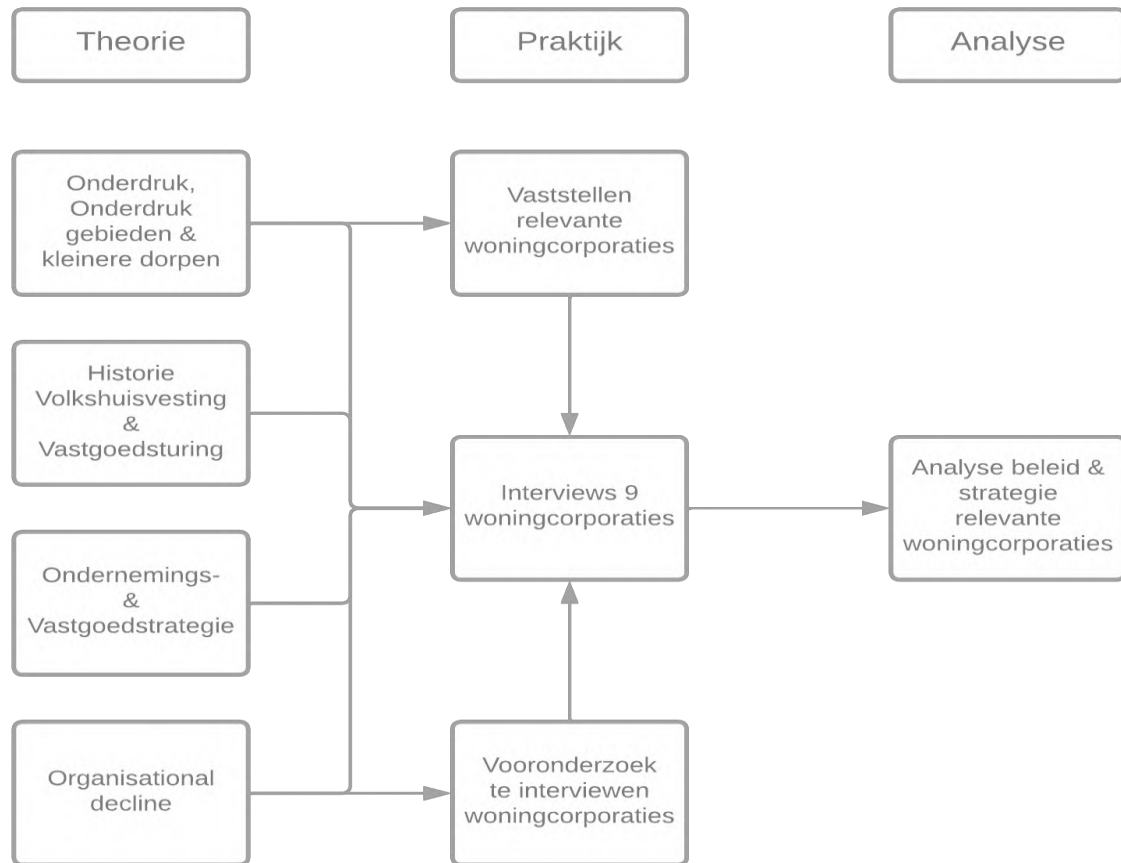
Tabel 2 Type & uitvoering deelvragen

	Soort deelvraag & onderzoeksmethode	Uitvoering
Deelvraag 1: Wat is strategie en hoe bepalen woningbouwcorporaties deze in theorie?		
	Beschrijvende onderzoeksvraag: - Deskresearch	- Literatuuronderzoek naar algemene strategie - Literatuuronderzoek naar vastgoedsturingssystemen voor woningcorporaties
Deelvraag 2: Hoe bepalen beleidsmakers bij woningcorporaties hun vastgoedstrategie voor kleine dorpen in onderdrukgebieden?		
	Oriënterende/analyserende onderzoeksvraag - Deskresearch - Verkenning naar onderdrukgebieden, dorpen en actieve woningcorporaties in deze gebieden	- Onderzoek naar de Nederlandse woningmarkt, waarin dorpen in onderdrukgebieden in beeld gebracht worden. - Interviewen van (vastgoed-)beslissers van woningcorporaties actief in deze gebieden.
Deelvraag 3: Welke visies zijn te herkennen en te generaliseren voor de vastgoedstrategie van woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen gelegen in onderdrukgebieden?		
	Adviserende onderzoeksvraag - Overzicht van toegepaste en aanbevolen strategische keuzes, zodat woningcorporaties hier kennis van kunnen nemen en deze kunnen vertalen naar eigen situatie en strategie.	- Overzicht van strategische mogelijkheden op basis van de afgenomen interviews; in beeld brengen van overeenkomsten en verschillen van strategie tussen woningcorporaties.

Het onderzoek wordt ingedeeld volgens de TPA-structuur (van Hoek-Gerritsen, 2018). Volgens deze structuur wordt het onderzoek als ingedeeld in een theoriegedeelte, een praktijkgedeelte en een analyse.

Het theoriegedeelte bestaat uit de contextanalyse en het theoretisch kader. De contextanalyse van het onderzoek schetst de kaders van het onderzoek. Daar komen onder andere de definities van termen, zoals onderdruk en kleinere dorpen, ter sprake en worden relevante gemeenten met kleinere dorpen in onderdrukgebieden geïdentificeerd. Het theoretisch kader van het onderzoek behandelt de wijze waarop organisaties hun (vastgoed-) strategie opstellen, de invloed van verval en krimp op de organisaties en de sturingsmiddelen die woningcorporaties gebruiken om een vastgoedstrategie te vormen. Zo wordt de basis gelegd voor het praktijk- en analysegedeelte van het onderzoek.

Ter verduidelijking van structuur van het onderzoek is in figuur 1 het onderzoeksmodel visueel weergegeven.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

2. Context

2.1 Ontwikkeling rol woningcorporaties & dorpen

Nederland kent een rijke volkshuisvestelijke geschiedenis, welke teruggaat tot de eerste woningbouwvereniging in 1852 (Van der Lans et al., 2016). Voor dit onderzoek is het van belang te weten hoe de vastgoedsturing van woningcorporaties zich heeft ontwikkeld en hoe (overheids-)beleid de ontwikkeling van dorpen beïnvloedde. Deze paragraaf beschrijft deze ontwikkeling.

De overheid aan zet (tot 1990)

In deze periode had de overheid de complete regie in handen, waarbij de gemeentelijke woonbedrijven en toegelaten woningcorporaties als het ware een verlengstuk van de overheid waren. De sector bewoog hiermee van de private naar de publieke kant (Eskinasi, 2008). De overheid stuurde onder andere op ruimtelijke ordening, volkshuisvesting, stedelijke ontwikkeling, standaardisatie van woonproducten, kwantiteit. Daarnaast nam zij het ontwikkelrisico en was daarmee sturend in de vastgoedstrategie. De woningcorporaties zelf waren primair verantwoordelijk voor het bouwen van zoveel mogelijk woningen.

Het bestrijden van de woningnood maakte vanaf de jaren '70 plaats voor het ruimtelijke groeikernenbeleid. Waar in de grote steden werd gestart met stadsvernieuwing, wees de overheid specifieke groeikernen aan. Deze steden aangewezen als groeikern moesten extra woningen gaan opleveren om uitstroom vanuit de grote steden op te vangen. Om concurrentie te voorkomen, mochten dorpen vervolgens enkel bouwen voor 'natuurlijke aanwas' (Lijzenga et al., 2020).

Ook in deze periode staan woningcorporaties aan de publieke kant, ondanks dat zij nog steeds private partijen waren (Eskinasi, 2008). De vastgoedsturing in deze periode komt nog primair steeds vanuit de overheid. In deze periode waren woningcorporaties nog steeds met name uitvoerende instanties van het overheidsbeleid.

Verzelfstandiging (1990-2000)

In de jaren '90 vond de verzelfstandiging van woningcorporaties plaats (Van der Lans et al., 2016). Woningcorporaties gingen vanaf deze periode meer zelfstandig aan vastgoedsturing doen. Dit leidde tot professionalisering, fusies en schaalvoordelen. Ook veranderde de verantwoordingsplicht. Woningcorporaties hoefden hun beleid niet meer vooraf te laten goedkeuren door de overheid, maar alleen achteraf te verantwoorden.

Men voorspelde een krimp van de sociale huursector, waardoor woningcorporaties bij stadsvernieuwing en -uitbreiding ook duurdere huur- en koopwoningen konden ontwikkelen om de kosten te dekken (Van der Lans et al., 2016). In de periode 2000-2010 hadden stedelijke corporaties onvoldoende financiële middelen om stedelijke vernieuwing en aanpak van de achtergebleven wijken uit te voeren. Dat gebeurde, terwijl de bouwmogelijkheden op het platteland te beperkt waren om de middelen effectief in te zetten. Daar gold nog steeds dat enkel werd bijgebouwd voor de natuurlijke aanwas.

Ook professionaliseerde de vastgoedsturing van corporaties zich in deze periode verder en voerden zij deze zelfstandig. Er werden vastgoedsturingsmodellen, zoals het stappenplan vastgoedsturing van Eskinasi (2008) en later de beleidsachtbaan van Van Os en Kramer (2013), geïntroduceerd.

Vastgoedsturing in balans? (2010-2022)

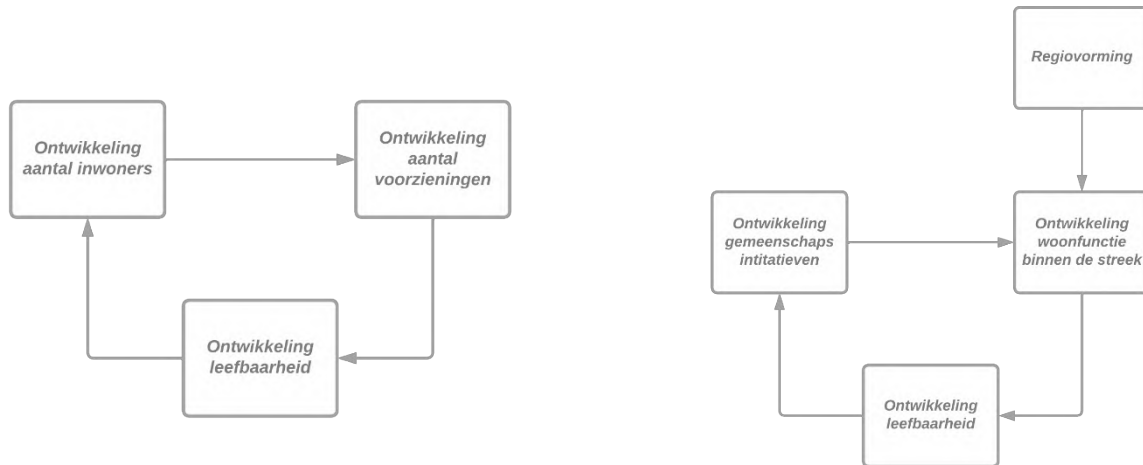
In 2013 werd de verhuurderheffing ingevoerd, waardoor woningcorporaties extra belasting betaalden over huurwoningen. Dit leidde tot extra verkoop van sociale huurwoningen, extra huurverhogingen en verdere professionalisering van vastgoedsturing. De nieuwe Woningwet van 2015 richtte zich op de kerntaak van woningcorporaties en bracht een scheiding aan tussen volkshuisvestelijke verhuur en commerciële verhuur. Huurdersorganisaties kregen inspraak in prestatieafspraken en woningcorporaties moesten een bod doen op de gemeentelijke woonvisie. Met de oprichting van de Autoriteit woningcorporaties was hierdoor een deel van haar vrijheid uit de voorgaande perioden verloren gegaan. Dit leidde echter wel tot een betere balans in het corporatiebestel tussen strategie, verhouding met de overheid en de juiste taakstelling.

Met het tekenen van de nationale prestatieafspraken, waarin afspraken zijn gemaakt over het verduurzamen en bijbouwen van sociale huurwoningen (Rijksoverheid, 2022c) en de per 1 januari 2022 aangepaste Woningwet, kreeg de sector weer iets meer vrijheid, maar wel binnen duidelijke kaders. Ook leek het extra bouwen van woningen in dorpen niet langer taboe.

2.2 De ontwikkeling van Nederlandse dorpen & opgaven woningcorporaties

De Nederlandse dorpen zijn in de laatste eeuw veel veranderd. Waar vroeger de dorpen vrij autonoom waren en zaken als werkgelegenheid, voorzieningen en het sociale netwerk van inwoners binnen het dorp te vinden waren, is dit tegenwoordig anders. Jongeren verlaten dorpen, bewoners werken steeds vaker buiten de dorpen en de sociale cohesie en voorzieningen nemen af (CBS, 2019; Thissen, 2010). De meeste dorpen hebben de omslag gemaakt van autonome dorpen naar woondorpen. Beide type dorpen staan weergegeven in figuur 2. Deze omslag is mede tot stand gekomen door overheidsbeleid. Zoals benoemd mochten vanaf de jaren '70 veel dorpen enkel bouwen voor de 'natuurlijke aanwas' (Lijzenga et al., 2020). Maar ook schaalvergroting en verbeterde mobiliteit hebben ertoe geleid dat inwoners van dorpen volgens Thissen steeds afhankelijker zijn geworden van regionale of stedelijke werkgelegenheid en voorzieningen. Deze ontwikkelingen hebben allemaal bijgedragen aan het verval van kleinere dorpen in landelijke gebieden.

Wanneer wordt gekeken naar de inwoners van deze dorpen, zijn twee groepen te onderscheiden. Ten eerste de oorspronkelijke dorpsbewoners, die met weemoed terugkijken naar het verleden en het liefst de krimp willen tegengaan. Ten tweede zijn er nieuwere dorpsbewoners, die juist voor de rust, de ruimte en de omgeving naar het dorp zijn gekomen (Vermeij, 2012). Voor deze laatste groep is de verschuiving van autonome dorpen naar woondorpen dus geen probleem; zij hebben hier bewust voor gekozen.



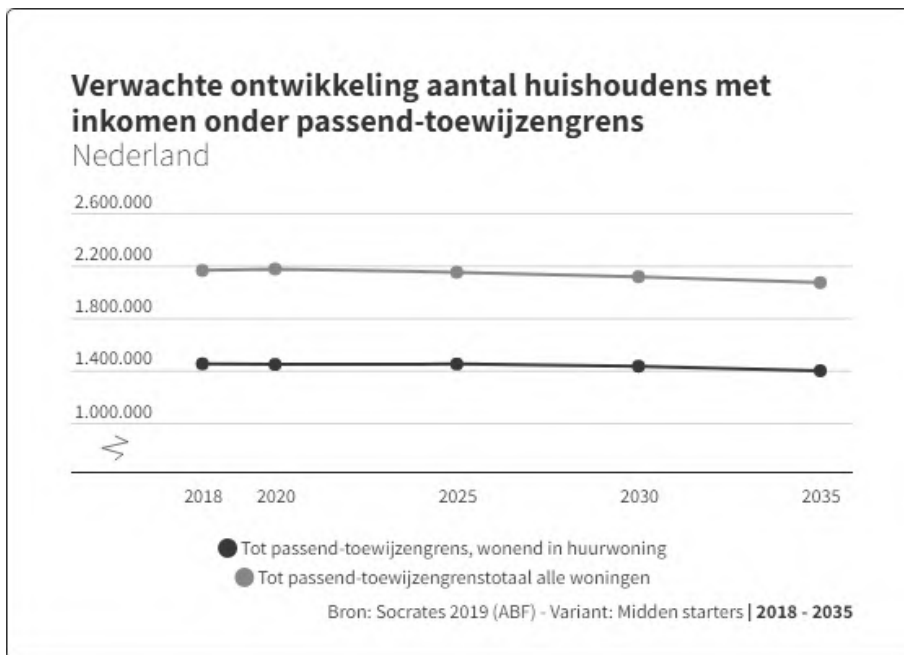
Figuur 2: Autonome & Woondorpen, Bron: (Vermeij, 2012)

De nieuwe inwoners van deze dorpen zijn doorgaans ouder dan 30 jaar, hebben een bovenmodaal inkomen en zijn in mindere mate betrokken bij de dorpsgemeenschap (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2021a); Thissen, 2010). Zij dragen dus niet direct bij aan deze dorpen, maar zijn veelal gekomen voor prijs-kwaliteit van de woning en rustige woonomgeving.

Uit onderzoeken van Los et al. (2017) en Rodriguez-Pose (The revenge of the places that don't matter (and what to do about it), 2017) blijkt dat in achtergebleven gebieden en landen veelal populistische bewegingen ontstaan, die het politieke klimaat en de besluitvorming kunnen beïnvloeden. Dit populisme voedt zich vaak met het gevoel van onmacht om de gevolgen van krimp tegen te gaan, wat ook onder de oorspronkelijke dorpsbewoners leeft. Het onstabiele politieke klimaat zorgt er daarnaast voor dat het voor woningcorporaties lastig kan zijn om samen met betrokken gemeenten plannen voor de lange termijn te maken.

De primaire doelgroep van woningcorporaties krimpt daarbij sneller dan het landelijk gemiddelde (Gopal et al., 2019). Hierdoor ontwikkelt zich sneller dan gemiddeld onderdruk in het corporatiebezit. In het rapport 'Woningbouwopgave DEAB en verduurzaming' voorspellen Blijie et al. (2020) een extra sloopopgave van ongeveer 10.000 corporatiewoningen in krimpgebieden voor de periode 2020-2050, in figuur 3 staat de verwachte krimp weergegeven. Naast deze opgave moet ook de kwaliteit van het corporatiebezit op gebieden zoals duurzaamheid en zorggeschiktheid van het corporatiebezit in onderdrukgebieden worden genoemd.

Woningcorporaties zijn wel bezig met mogelijke krimp in hun portefeuille. Zo werken zij aan diverse experimenten, zoals flexibele woonproducten, verdunning, aankopen van particuliere woningen of het samenvoegen van woningen (Zeelenberg et al., 2013). Momenteel blijft het voornamelijk bij experimenten en is niet bekend in hoeverre woningcorporaties hun vastgoedbeleid laten beïnvloeden door onderdruk. Dat wordt onderzocht in het empirische gedeelte van het onderzoek.



Figuur 3: Verwachte ontwikkeling aantal huishoudens met inkomen onder passend-toewijzingsgrens, Bron: Socrates 2019 (Gopal et al., 2019)

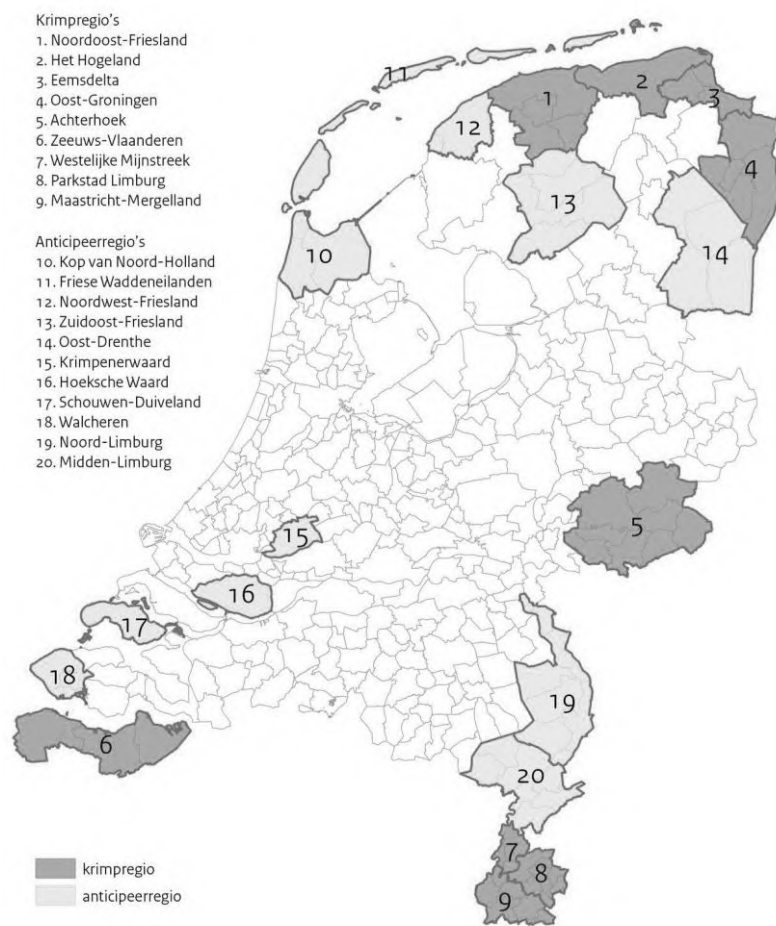
2.3 Dorpen gedefinieerd

Een eenduidige definitie van een dorp en onderscheid tussen dorpen en steden is niet wettelijk vastgelegd. Het Cultureel Woordenboek definieert een dorp als een "min of meer geconcentreerde bewoningsvorm, waarbij het grootste deel van de beroepsbevolking leeft van de agrarische sector of de visserij" (z.d.). Er bestaat geen concrete maatstaf wat betreft de grootte van dorpen. Echter, in Zuid-Holland hanteert men een bovengrens van 5.000 inwoners voor kleine dorpen (Uyterlinde et al., 2009). Binnen dit onderzoek wordt met name gekeken naar woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen gelegen in onderdrukgebieden.

2.4 Onderdrukgebieden in Nederland

Onderdrukgebieden zijn gebieden waar sprake is van bevolkingskrimp en huishoudenskrimp (Uyterlinde et al., 2009). In 2015 is de huidige indeling van algemene krimp- en anticipeerregio's vastgesteld, die in 2019 is geactualiseerd na de gemeentelijke herindeling. Deze indeling is opgesteld door de Rijksoverheid en heeft als doel om inzicht te geven in welke gebieden sprake is van bevolkings- en huishoudenskrimp. Een gebied wordt door de Rijksoverheid als krimpregio benoemd, wanneer de te verwachten bevolkingskrimp tot 2040 12,5% of groter is en de te verwachten huishoudensdaling 5% of groter is. Een gebied met minimaal 2,5% bevolkings- of huishoudenskrimp tot 2040 wordt aangewezen als anticipeergebied (Rijksoverheid, 2018b). Dit betekent dat in deze gebieden sprake zal zijn van een structurele verandering in de bevolkings- en huishoudenssamenstelling.

Binnen dit onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen krimp- en anticipeergebieden, maar worden deze gebieden aangeduid als onderdrukgebieden.



Figuur 4 Krimp- & Anticipieerregio's, Bron: (Rijksoverheid, 2018b)

2.5 Conclusie Contextanalyse

De rol van Nederlandse woningcorporaties heeft door de geschiedenis heen veel veranderingen ondergaan. In de twintigste eeuw fungeerden zij voornamelijk als verlengstuk van de overheid, maar aan het begin van de eenentwintigste eeuw kregen zij meer vrijheid. Momenteel lijkt de rol van de woningcorporaties echter meer in balans te zijn. Woningcorporaties hebben nog steeds de taak om betaalbare en goede huurwoningen aan mensen met een lager inkomen te bieden en hebben vrijheid in bedrijfsvoering, maar zij moeten verantwoording afleggen aan de overheid, gemeenten en huurdersorganisaties.

Deze ontwikkeling heeft ook invloed gehad op de strategie van woningcorporaties. Vanaf de wederopbouw tot aan het groeikernenbeleid van de jaren '70 fungeerden woningcorporaties voornamelijk als bouwende partijen die overheidsbeleid uitvoerden. De rol van woningcorporaties is echter sterk veranderd in de laatste veertig jaar. Met de verzelfstandiging van de sector in 1993 kregen corporaties de ruimte om een zelfstandige vastgoedstrategie te ontwikkelen. In deze periode werden de eerste vastgoedsturingsmodellen voor de sector ontworpen. In de periode 2000 tot 2010 vond verdere professionalisering van de sector plaats en werden nieuwe vastgoedsturingsmodellen ontwikkeld. Daarnaast is binnen het corporatiebestel meer balans gekomen tussen korte- en langetermijnstrategie, rolverdeling en taakstelling. Hoewel iedere corporatie haar strategie op haar eigen manier bepaalt, bieden dergelijke

vastgoedsturingssystemen basis en houvast. De meest bekende modellen binnen de corporatiesector worden beschreven in paragraaf 3.2.

Het overheidsbeleid en de rol van woningcorporaties hebben samen met economische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen invloed gehad op kleine, rurale dorpen. In 2022 bestaat het autarkische dorp vrijwel niet meer. Deze dorpen zijn allemaal veranderd in woondorpen die deel uitmaken van een regionale cluster met voorzieningen. Veel van deze gebieden hebben of krijgen te maken met bevolkingsafname en zijn vaak gelegen aan de randen van Nederland.

Doordat dorpen sneller krimpen en de bevolkingssamenstelling in deze dorpen verandert, daalt de vraag naar sociale huurwoningen sneller. Onderzoeksbureau ABF verwacht dan ook dat er in krimpgebieden een extra sloopopgave van ongeveer 10.000 woningen zal zijn.

Woningcorporaties die actief zijn in landelijke gebieden staan voor een complexe uitdaging. Enerzijds is bekend dat dorpen nu of in de toekomst te maken krijgen met krimp. Anderzijds vereist het investeren en exploiteren van vastgoed in deze gebieden een kapitaalintensief proces op de middellange tot lange termijn. Hierbij streven actoren er doorgaans naar om afwaarderingen zoveel mogelijk te vermijden. Ten slotte kunnen externe factoren, zoals de invloed van dorpsbewoners die extra woningen willen om voorzieningen terug te krijgen, de visie van woningcorporaties op hun taken beïnvloeden. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot druk op gemeenten of huurdersbelangenverenigingen.

3. Theorie

In het theoretisch kader wordt de wetenschappelijke literatuur uiteengezet die de basis vormt voor het onderzoek. Allereerst wordt ingegaan op krimp en achteruitgang vanuit het perspectief van de organisatiekunde. Vervolgens wordt ingegaan op strategie en strategische controle, om vanuit deze bredere kennis via het strategisch model van Kotler verband te leggen met sectorspecifieke vastgoedmodellen.

3.1 Organisational decline

Het model van Weitzel en Jonsson (1989) biedt inzicht in het verval van organisaties en bestaat uit vijf opeenvolgende fasen. Deze theorie maakt deel uit van het theoretisch kader van dit onderzoek om inzicht te geven in de verschillende stadia en de gevolgen van achteruitgang. Dit komt, omdat uit onderzoek van onder andere Chng et al. (2015) blijkt dat managers in organisaties die te maken krijgen met achteruitgang hun besluitvorming anders prioriteren. Zo nemen zij meer risico, wordt de besluitvorming meer rigide en wordt meer gefocust op de korte termijn. Hoewel het onderzoek van Chng et al. in een compleet andere sector is uitgevoerd, is de vraag of beleidsmakers in de corporatiesector zich bij mogelijke krimp anders gedragen relevant voor dit onderzoek.

Hoewel het model van Weitzel en Jonsson zich in eerste instantie richt op de organisatie zelf, kan het ook worden toegepast op de prestaties van organisaties in specifieke gebieden, zoals woningcorporaties in kleinere dorpen gelegen in onderdruk gebieden. Naarmate de stadia van achteruitgang vorderen, neemt ook de omvang van de achteruitgang toe en wordt het steeds moeilijker om deze tegen te gaan en terug te keren naar een acceptabel niveau van prestaties.

Het eerste stadium in dit model is 'blinded', waarin de organisatie letterlijk blind is voor het probleem en de achteruitgang. Dit kan verschillende oorzaken hebben, zoals het ontbreken van de juiste gegevens en analyses, of onbewustheid van de impact van het probleem.

Het tweede stadium is 'inactivity', waarin de organisatie zich bewust is van het probleem, maar niet actief bezig is om het te bestrijden. Dit kan te maken hebben met angst om in te grijpen, de gedachte dat het probleem zichzelf oplost, of een onderschatting van de impact van het probleem.

Het derde stadium is 'faulty action'. Wanneer organisaties daadwerkelijk actie ondernemen, kan het voorkomen dat deze acties verkeerd zijn. Dit kan te maken hebben met de actie zelf of de implementatie ervan, en is soms ook het gevolg van zogeheten 'sunk-cost fallacy'. Hierbij is de visie van de organisatie dat het stoppen van een gekozen actie te kostbaar is, omdat er al flink in geïnvesteerd is, terwijl het onzeker is of de gemaakte kosten worden terugverdiend.

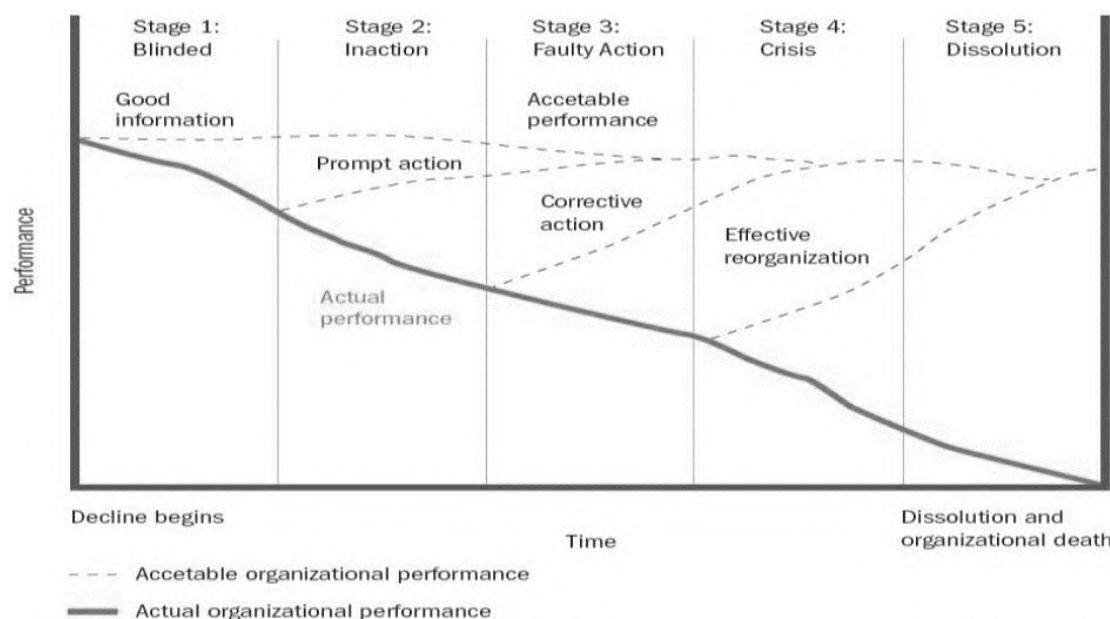
Het vierde stadium is 'crisis'. Als geen actie wordt ondernomen of als verkeerde acties worden ondernomen, kan een organisatie in deze fase belanden. In deze fase verliest een organisatie vaak personeel en banden met overheden en instanties. Enkel een reorganisatie kan een organisatie van de afgrond redden. Wel is de vraag of de gereorganiseerde organisatie gelijk is aan de organisatie waarmee in fase 1 is gestart.

Het vijfde en laatste stadium is 'dissolution'. In deze fase sterft de organisatie en is herstel niet meer mogelijk. Afhankelijk van de branche en omgeving kan dit snel of langzaam gaan en kunnen mogelijk delen van de organisatie blijven bestaan.

Wanneer achteruitgang tijdig wordt geconstateerd, kan de strategie worden bijgesteld om op een acceptabel niveau van presteren te komen. Als woningcorporaties zich niet bewust zijn van het probleem van onderdruk, zijn zij letterlijk blind voor de achteruitgang van de dorpen en hun eigen organisatie. Woningcorporaties die zich wel bewust zijn van dit probleem, maar niet actief sturen op deze onderdruk, bevinden zich in fase 2. In dit geval is geen sprake van een bedoelde strategie of herkenning van emergente strategie.

Voor de andere fasen in het model is de relatie met woningcorporaties die actief zijn in onderdrukgebieden complexer. Het is namelijk niet eenvoudig vast te stellen of een woningcorporatie zich in fase 3 bevindt. Een woningcorporatie kan vasthouden aan de bedoelde strategie, ongeacht of deze juist is, of de woningcorporatie kan komen met een verkeerde emergente strategie.

Als woningcorporaties niets doen of het verkeerde doen, ligt een crisis op de loer. Deze crisis leidt niet direct tot de opheffing van de corporatie, maar zet kleinere dorpen in onderdrukgebieden onder druk en doet afbreuk aan de leefbaarheid en de financiële situatie van de corporaties. Bovendien kan het gevolg zijn dat deze dorpen niet meer bereikbaar zijn voor sociale huurders. Fase 5, 'opheffen', kan op twee manieren worden vertaald. Enerzijds kan een woningcorporatie haar rol in kleinere dorpen opheffen en het dorp aan haar lot overlaten. Een verdergaande opheffing omvat het opheffen van de dorpen dan wel de landelijke woningcorporatie, wat vergaande gevolgen kan hebben voor de woningmarkt. In dat geval is er geen plek meer voor sociale huurders in kleinere dorpen. Voor beide fasen is er geen eenduidige relatie met vastgoedstrategie vast te stellen. Dit onderzoek tracht te ontdekken of woningcorporaties zich hebben gebogen over dergelijke vragen.



Figuur 5: Model organisational decline, Bron: Weitzel en Jonsson (1989)

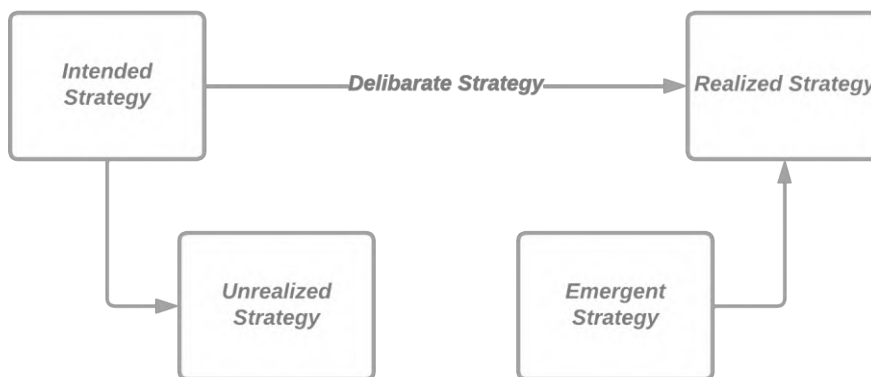
3.2 Ondernemings- & Vastgoedstrategie

Onder ondernemingsstrategie wordt verstaan: het vaststellen van doelstellingen van de onderneming en de beslissingsregels die worden gehanteerd om deze te bereiken (Eyzenga, 1977). Strategie kan zowel gepland als ongepland worden gerealiseerd, zoals beschreven door Mintzberg (1978). Hij onderscheidt vijf typen strategie:

1. intended strategy: de voorgenomen strategie;
2. deliberate strategy: de voorgenomen strategie die volledig wordt gerealiseerd;
3. unrealized strategy: de voorgenomen strategie die niet of niet volledig wordt gerealiseerd;
4. emergent strategy: strategie die is gerealiseerd, maar niet was voorgenomen;
5. realized strategy: de uiteindelijk gerealiseerde strategie, voorgenomen of niet.

Deze typen strategieën kunnen elkaar overlappen, in elkaar overlopen of veranderen in de uiteindelijk gerealiseerde strategie, zoals weergegeven in figuur 6.

Een belangrijke uitdaging bij het ontwikkelen van een ondernemingsstrategie, is om ervoor te zorgen dat de doelstellingen en beslissingsregels leiden tot het formuleren van een implementeerbare en realiseerbare strategie. Kopmann et al. (2016) benadrukken dat het nemen van passende maatregelen essentieel is om deze strategie succesvol te implementeren en te realiseren. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat voldoende middelen en personeel beschikbaar zijn, dat duidelijke procedures en verantwoordelijkheden zijn vastgesteld en dat regelmatige evaluaties worden uitgevoerd om de voortgang van de implementatie te monitoren en eventueel bij te sturen. Uit onderzoek van Johnson (2004) blijkt dat een groot deel van de bedrijfsstrategieën nooit geïmplementeerd wordt en dat het personeel vaak niet bewust is van de bedrijfsstrategie. Dit benadrukt het belang van effectief, strategisch management en communicatie binnen organisaties, zoals communicatie met stakeholders.



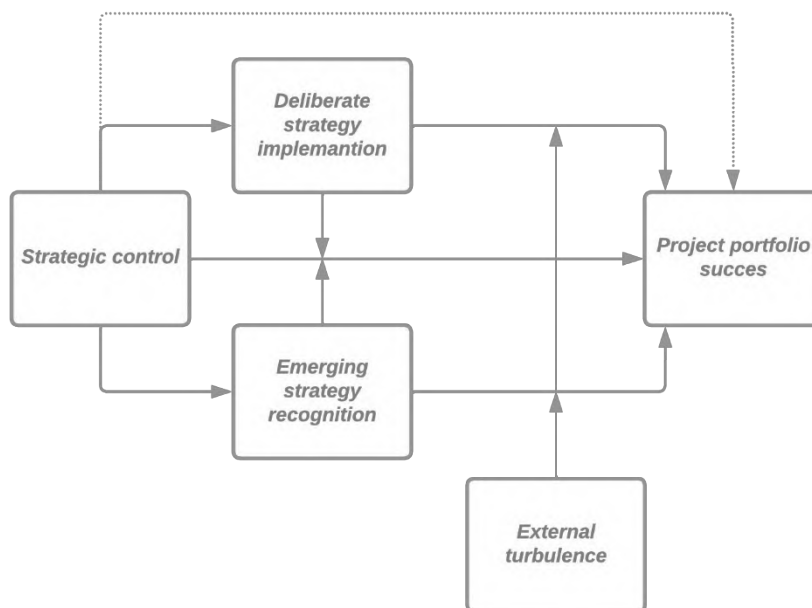
Figuur 6 Vormen van Strategie (eigen bewerking), Bron: Mintzberg (1978)

Niet alle strategieën worden vooraf bedacht. Sommige strategieën ontstaan gaandeweg de uitvoering van de voorgenomen strategie. Het onderzoek van Kopmann et al. (2017) toont aan dat het succes van portfolio's positief wordt beïnvloed door het correct toepassen van de voorgenomen strategie en het herkennen van emergente strategieën. Daarnaast heeft externe turbulentie, zoals het eerdergenoemde instabiele politieke klimaat, een modererend effect op beide strategieën. Bij lage externe turbulentie is voornamelijk de bedoelde strategie van invloed op het portfoliosucces. Bij hoge externe turbulentie hebben emergente strategieën meer invloed.

Voor woningcorporaties is de vastgoedstrategie een belangrijk onderdeel van de totale ondernemingsstrategie. Met de vastgoedstrategie vertalen corporaties beleid naar 'stenen', in hoofdlijnen naar een portefeuilleplan over een periode van 10-15 jaar en gedetailleerder in wijkvisies of complexplannen. Naast deze vastgoedstrategie hanteren corporaties strategieën voor maatschappelijke en vermogen gerelateerde doelstellingen (Conijn & Verkoeijen, 2016).

In algemene zin is vastgoed een middellange- tot langetermijnproces. Woningen worden ontwikkeld en geëxploiteerd voor een langere periode. De vastgoedstrategie van woningcorporaties moet daarom voornamelijk uit voorgenomen strategieën bestaan. Echter, wanneer woningcorporaties bijvoorbeeld met experimenten afwijken van hun voorgenomen strategie, dit bewust doen en herkennen, is ook sprake van toegepaste emergente strategieën. Wanneer sprake is van emergente strategie, maar woningcorporaties dit onbewust toepassen, kan geconcludeerd worden dat zij geen effectief beleid voeren, zoals het onderzoek van Johnson (2004) aantoonde.

Dit onderzoek richt zich op woningcorporaties die actief zijn in onderdruk gebieden en op hun visie op deze problematiek. Het onderzoek richt zich op de vraag of zij onderdruk als een korte- of langetermijnprobleem zien en of emergente strategieën hierbij een rol spelen.



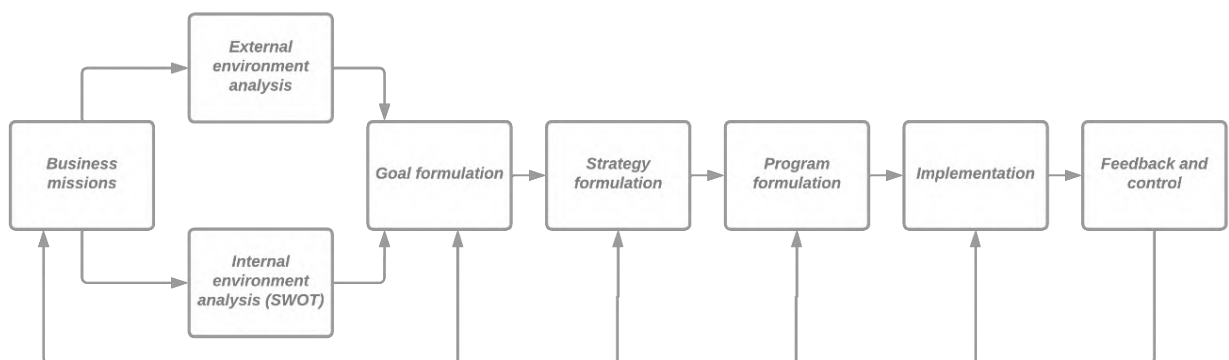
Figuur 7: Frame strategische controle en project portfolio succes (eigen bewerking), Bron: Kopmann et al. (2017)

3.3 Het proces van Vastgoedsturing

Voor het ontwikkelen van een strategie zijn veel procesmodellen in omloop, waarvan het model van Kotler (Kotler & Keller, 2006) het meest gerenommeerd is. Ook de corporatiesector zelf kent diverse procesmodellen, welke in deze paragraaf behandeld worden. Het procesmodel van Kotler is bedoeld om het proces van strategische planning, vanaf het vaststellen van doelstellingen tot het evalueren ervan, in beeld te brengen.

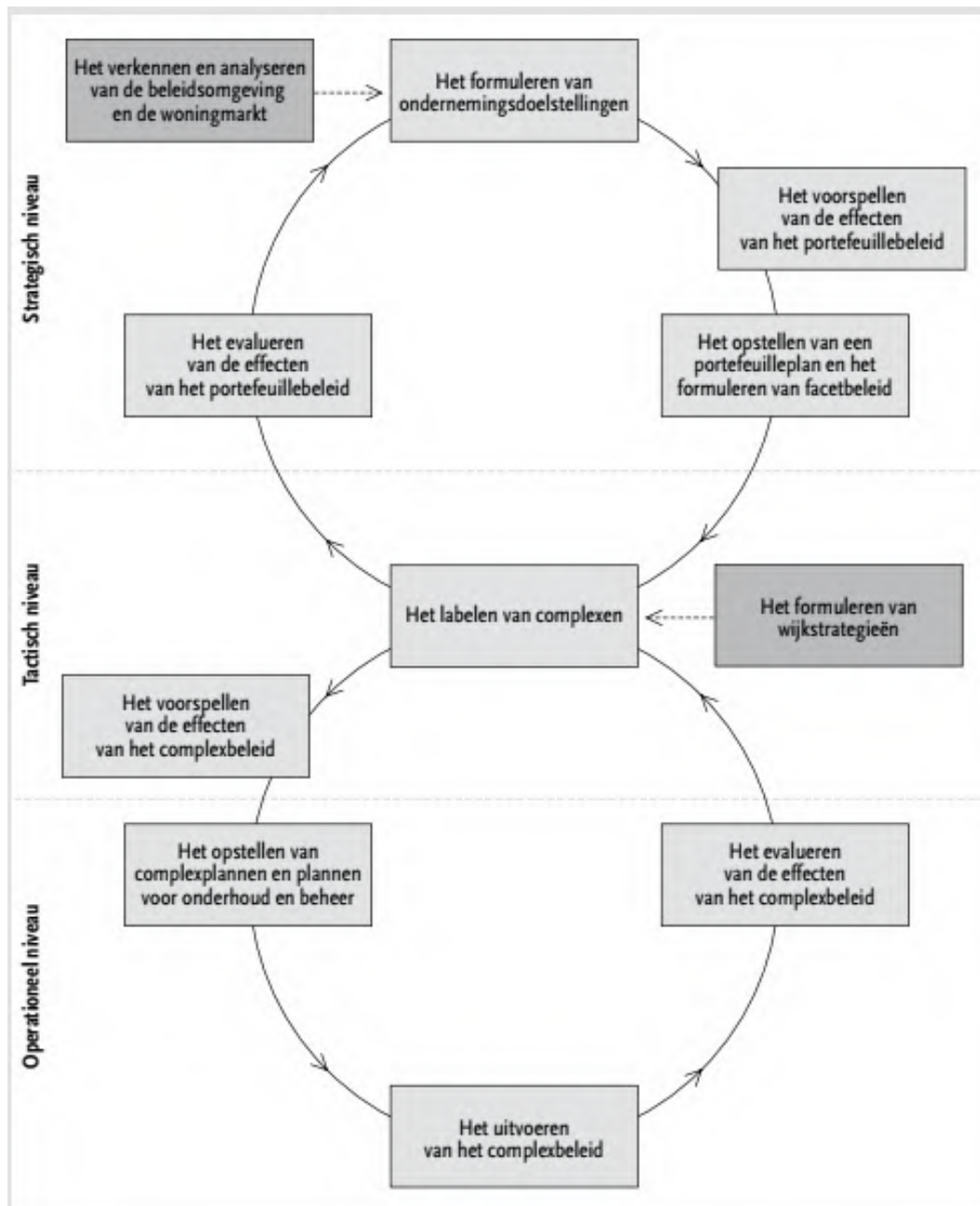
De meeste woningcorporaties hebben ondernemingswaarden of een missie opgenomen in hun ondernemingsplan, die zij met behulp van externe en interne analyses omzetten naar doelstellingen. Om deze doelstellingen te bereiken, moet een woningcorporatie een vastgoedstrategie formuleren. Dit is de voorgenomen strategie. Deze voorgenomen strategie vertaalt men vervolgens naar implementeerbare programma's, zodat de strategie uitgevoerd kan worden.

Uit onderzoek van Nieboer (2009) blijkt dat dat beleidsuitspraken op portefeuilleniveau, voortkomend uit ondernemingsplannen en doelstellingen, beperkt weerspiegeld zijn in de investeringen die woningcorporaties doen op wijk- of complexniveau. De voorgenomen strategie is volgens Nieboer dus onvoldoende zichtbaar in de plannen en programma's die corporaties uitvoeren.

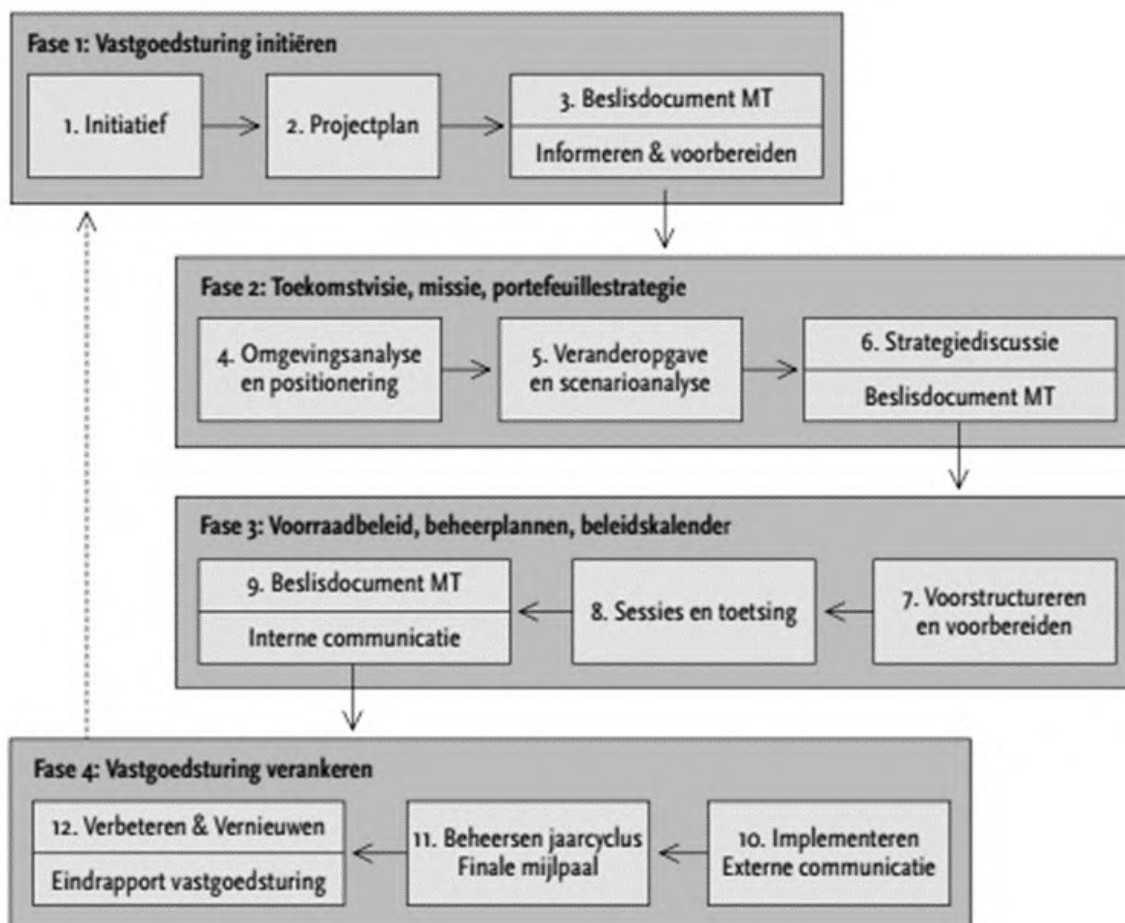


Figuur 8: Procesmodel Kotler, eigen bewerking, bron: (Kotler & Keller, 2006, p. 54)

Binnen de corporatiesector zijn sinds de verzelfstandiging in de jaren '90 diverse procesmodellen ontstaan voor het vormen van strategisch beleid over vastgoedsturing. De twee meest bekende en gebruikte procesmodellen zijn het stappenplan vastgoedsturing van Eskinasi (2008) en de beleidsachtbaan van Van Os en Kramer (2013). De beleidsachtbaan en het stappenplan vastgoedsturing hebben gemeen dat zij gebaseerd zijn op het eerdergenoemde procesmodel van Kotler, dat zij vertalen naar de corporatiesector. De modellen staan weergegeven in figuur 9 en 10.



Figuur 9: De Beleidsachtbaan, Bron (van Os & Kramer, 2013)



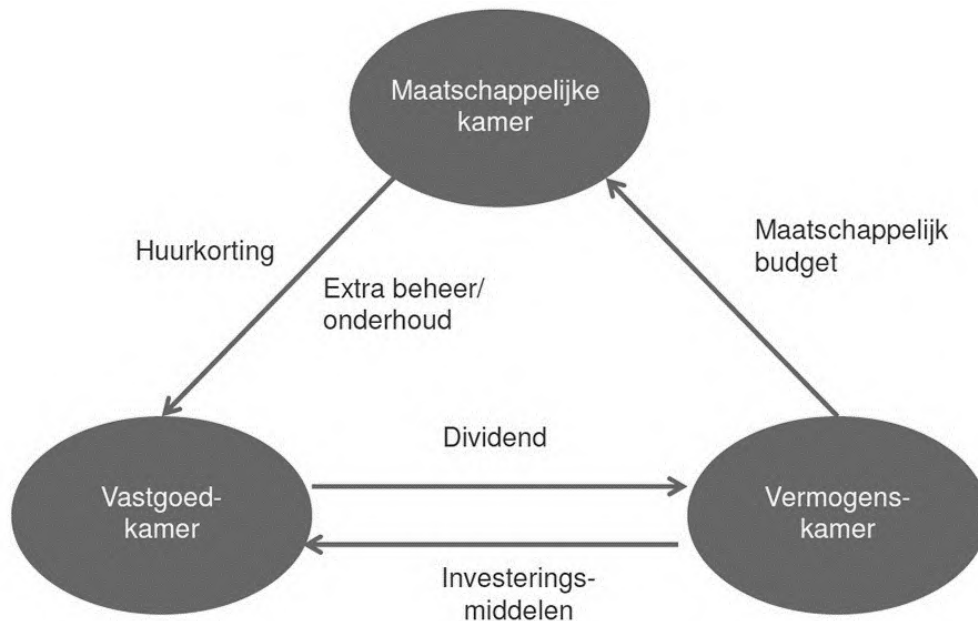
Figuur 10: Stappenplan Vastgoedsturing, Bron: (Eskinasi, 2008)

Driekamermodel

Naast de genoemde procesmodellen is het driekamermodel (Conijn & Verkoeijen, 2016) ontwikkeld om de professionaliteit, transparantie en legitimiteit van de corporatiesector te bevorderen. Het model is bedoeld om de organisatie op te delen in drie kamers met een eigen rol die elkaar niet overlappen. Dit is dus primair een organisatorisch model, dat kan bijdragen aan de totstandkoming van een vastgoedstrategie. De drie kamers kunnen als volgt worden beschreven:

- De maatschappelijke kamer is verantwoordelijk voor het vervullen van de maatschappelijke taak van de woningcorporatie. Zij gebruikt de beschikbare middelen voor huurkorting, extra beheer of onderhoud, leefbaarheidsprojecten of dragen extra bij aan onrendabele vastgoedinvesteringen.
- De vastgoedkamer is verantwoordelijk voor het zo efficiënt mogelijk exploiteren en transformeren van de vastgoedportefeuille. Hierbij geldt een marktconform rendement, effectief onderhoud en passende transformatie. Het dividend uit de vastgoedexploitatie komt ten goede van de vermogenskamer.
- De vermogenskamer gebruikt het dividend om financiële continuïteit te waarborgen en budget beschikbaar te stellen aan de maatschappelijke kamer.

Door deze rollen specifiek te benoemen, kan de beleidsvorming van woningcorporaties meer transparant gemaakt worden.



Figuur 11: Het Driekamermodel, bron: (Conijn & Verkoeijen, 2016)

Naast deze drie kamers omschrijven Conijn en Verkoeijen een vierde kamer, namelijk de bestuurskamer. Omdat iedere kamer haar eigen doelstellingen en verantwoordelijkheden nastreeft, bestaat de kans op tegengestelde posities. Daarom is de bestuurskamer ontwikkeld om 'boven' de drie kamers te staan en verantwoordelijkheid te dragen voor de integraliteit van het beleid.

Het voorgenomen beleid van de drie kamers komt samen in een strategisch plan, dat het kader vormt voor de tactische uitwerking door de drie kamers. Binnen dit strategisch beleidsplan worden allereerst de maatschappelijke doelstellingen beschreven, zoals beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, woonkwaliteit en leefbaarheid. Indien nodig worden deze omgezet in vastgoed- of leefbaarheidsmaatregelen, beïnvloed door de positie, belangen en mogelijkheden van elke kamer. Dit strategisch plan kan worden vergeleken met de stap 'goal formulation' uit het model van Kotler.

3.4 Conclusie theoretisch kader

Een succesvolle vastgoedstrategie vereist het opstellen en uitvoeren van een voorgenomen strategie en het herkennen van een goede emergente strategie. De strategie van een woningcorporatie wordt beïnvloed door externe turbulentie, waarvan onderdruk een oorzaak is. Maar ook turbulentie zoals het experimenteren met oplossingen kan de strategie beïnvloeden. Het empirisch gedeelte van het onderzoek wijst uit of woningcorporaties deze turbulentie zien als kortetermijninvloed op de emergente strategie, als langetermijninvloed op de voorgenomen strategie of als invloed op beiden. Het procesmodel van Kotler is het meest bekende en gebruikte model voor strategische implementatie en vormt de basis voor veel modellen die in de corporatiesector worden gebruikt. Bij deze modellen is het opstellen, operationaliseren en reflecteren op de strategie cruciaal. Het driekamermodel van Conijn en Verkoeijen biedt inzicht in de manier waarop veel woningcorporaties intern georganiseerd zijn en welke rollen samenkomen bij besluitvorming.

Het model van Weitzel en Jonsson richt zich primair op de achteruitgang van organisaties en de invloed daarvan op de prestaties op de lange termijn. Dit model kan echter ook gebruikt worden om inzicht te krijgen in de uitdagingen waarmee woningcorporaties te maken hebben in dorpen die gelegen zijn in onderdrukgebieden. Deze theorie biedt achtergrond over dorpen en woningcorporaties die actief zijn in gebieden die in achteruitgang zijn.

De theorieën van Mintzberg (1978) en Kopmann et al. (2016) dienen inzicht te geven in de twee vormen van strategie en de succesfactoren hiervan voor vastgoedportfolio's. Het procesmodel van Kotler en Keller (2006) omschrijft het proces van strategische planning vanaf de doelstellingen tot het evalueren van het uiteindelijk gevoerde beleid. Deze theorie dient als basis voor het interviewgedeelte over vastgoedsturing en strategievorming van woningcorporaties.

In het empirische gedeelte van het onderzoek wordt onderzocht of het beleid van woningcorporaties daadwerkelijk wordt beïnvloed door onderdruk. Hierbij wordt via interviews onderzocht of en hoe corporaties rekening houden met onderdruk, hoe zij hun beleid maken, of zij dit beleid daadwerkelijk implementeren en of zij succesvolle emergente strategieën herkennen. De informatie uit het theoretisch kader dient als basis voor de topiclijst voor de interviews.

4. Methode

Dit hoofdstuk legt verband tussen het theoriegedeelte en het empirische gedeelte met behulp van de gehouden interviews. De onderzoeksmethode is, zoals benoemd in paragraaf 1.4, exploratief van aard. In paragraaf 4.1 wordt de onderzoekseenheid toegelicht, paragraaf 4.2 omschrijft de interviews, in paragraaf 4.3 wordt de datacollectie toegelicht en paragraaf 4.4 gaat in op de onderzoekskwaliteit.

4.1 Onderzoekseenheid

Voor het onderzoek zijn negen semigestructureerde interviews afgenomen bij woningcorporaties die actief zijn in (voorspelde) onderdrukgebieden met woningbezit in dorpen. Hierbij is de genoemde omvang van 5.000 inwoners voor een dorp uit paragraaf 2.3 al richtlijn gebruikt. Met een semigestructureerd interview kunnen antwoorden gestructureerd en vergeleken worden aan de hand van een topiclijst, terwijl ruimte behouden blijft om verder te vragen of uit te wijden over bepaalde onderwerpen.

Bij het selecteren van de onderzoekseenheden is gekozen voor een gerichte steekproef (Baarda et al., 2018). Hierbij zijn bewust zo divers mogelijke woningcorporaties geselecteerd op basis van de woningmarktregio, de omvang en de volkshuisvestelijke opgaven. Deze zijn onder andere bepaald met behulp van de Aedes-benchmark, jaarverslagen, ondernemingsplannen en de indeling van krimpgebieden, zoals beschreven in paragraaf 2.4. Door het gebruik van een gerichte steekproef kan een zo compleet mogelijk beeld worden gevormd van de invloed van onderdruk op de vastgoedstrategie. Dit past bij het exploratieve karakter van het onderzoek.

In totaal zijn veertien woningcorporaties benaderd, waarvan negen zijn geïnterviewd. Een van deze interviews is tot stand gekomen via het netwerk van de scriptiebegeleider, terwijl de overige acht door de onderzoeker zelf zijn benaderd. Het overgrote deel van de respondenten heeft een directie- of seniorfunctie binnen de corporatie, namelijk vier bestuurders en vier managers. Alle respondenten zijn bezig met de vastgoedstrategie van de woningcorporatie, hoewel de rol van respondenten verschilt tussen de corporaties. Bij kleinere corporaties is vaker gesproken met bestuurders, terwijl bij grotere corporaties de taakstelling specifiek is vastgesteld. De respondenten zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3: Geïnterviewde woningcorporaties

Woningcorporatie	Woningmarkt- regio	Omvang	Rol geïnterviewde(n)
Woningcorporatie 1	Limburg	S	Bestuurder
Woningcorporatie 2	Limburg	XL	Junior-Assetmanager
Woningcorporatie 3	Zeeland	XS	Bestuurder
Woningcorporatie 4	Noord-Holland Noord	S	Bestuurder
Woningcorporatie 5	Limburg	L	Manager Strategie
Woningcorporatie 6	Groningen-Drenthe	M	Portefuillemanager
Woningcorporatie 7	Zeeland	L	Programmamanager & Beleidsmedewerker
Woningcorporatie 8	Oost-Nederland	S	Bestuurder
Woningcorporatie 9	Oost-Nederland	S	Portefuillemanager

4.2 Opzet & aanpak interviews

De helft van de afgenomen interviews heeft op locatie plaatsgevonden. De andere helft is afgenomen per telefoon of via Microsoft Teams. Dit kwam mede door coronamaatregelen op de ingeplande interviewmomenten en een enkel verzoek van respondenten om het interview niet op locatie af te nemen. Het afnemen van de interviews en het analyseren van de resultaten is als een cyclisch proces uitgevoerd, waarbij na het afnemen van enkele interviews is gestart met de analyse en waarbij de topiclijst tussentijds is aangescherpt. De vorm van interviews is semigestructureerd, zodat de onderzoeker vaste, vergelijkbare vragen kan stellen, maar de ruimte laat om bepaalde punten tijdens het interview in meer detail te behandelen (Baarda et al., 1996). Voor de inhoud van het interview is met behulp van het theoretisch kader en informatie uit bronnen, zoals de Aedes-benchmark, jaarverslagen en ondernemingsplannen een topiclijst opgesteld (tabel 4). Naast deze inhoud is de vraagstelling gericht op het beantwoorden van hetgeen missend in de theorie, namelijk de invloed van onderdruk op de vastgoedstrategie.

De respondenten zijn voorafgaand aan het interview beperkt geïnformeerd over het doel van het onderzoek. Zij zijn benaderd voor een interview over de vastgoedstrategie en de visie van hun woningcorporatie op bevolkings- en huishoudenskrimp. Er is zo min mogelijk informatie verstrekt over de strategieën, gangbare modellen van vastgoedsturing voor woningcorporaties, of het model van organizational decline. Dit is gedaan om het interview zo open en flexibel mogelijk te houden en te voorkomen dat respondenten wenselijke antwoorden zouden geven. De interviews duurden tussen de 35 en 50 minuten. Alle interviews zijn opgenomen, softwarematig getranscribeerd en door de onderzoeker gecontroleerd. Respondenten hebben de transcripties ter controle ontvangen. Wanneer respondenten opmerkingen over bepaalde delen van de transcriptie hebben teruggezonden, is het betreffende deel in overleg verduidelijkt of uit de transcriptie verwijderd. De transcripten zijn op verzoek van enkele respondenten niet toegevoegd aan de bijlage.

Tabel 4: Topiclijst Interviews

<p>Respondent & Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none">• Functie• In welke zin betrokken/verantwoordelijk bij vastgoedstrategie• Financiële positie woningcorporatie• Opgaven woningcorporatie (duurzaamheid/portefeuilleontwikkeling/specials) <p>Vastgoedsturing & strategie</p> <ul style="list-style-type: none">• Op welke manier doet de organisatie aan vastgoedsturing?• Gebruikt de organisatie hier bepaalde modellen voor?• Met welke tijdshorizon maakt de organisatie haar vastgoedbeleid?• Slaagt de organisatie erin om haar beleid te vertalen naar uitvoerbare plannen en projecten?• Is er binnen de voorgenomen vastgoedstrategie ruimte voor experimenten?• In hoeverre voert de organisatie haar voorgenomen (c.q. opgeschreven) beleid uit?• Hoe reflecteert de organisatie op haar voorgenomen beleid en uitgevoerde experimenten en wat is de relatie met nieuw te maken beleid?• Hoe wordt de vastgoedstrategie van de corporatie beïnvloed door stakeholders? Welke zijn dit voornamelijk? <p>Onderdruk</p> <ul style="list-style-type: none">• Erkent de organisatie de toekomstige onderdruk in de regio waarin zij actief is?• Hoe gaat de organisatie met deze onderdruk om? Heeft zij hiervoor beleid geschreven, experimenteert zij hiermee of doet zij beide?• Wat zijn de gevolgen van onderdruk op de vastgoedstrategie van de corporatie?• Op welk tijdsplan verwacht de organisatie actief te moeten gaan sturen op onderdruk?• Als de organisatie geen onderdruk erkent of hier nog niet mee bezig is, waarom niet?• In hoeverre beïnvloeden stakeholders de visie van de organisatie op onderdruk? Dan wel, het verdwijnen van sociale huurwoningen in kleine dorpen?• Experimenteert de organisatie met bepaalde woonvormen, toewijzingsregels of andere zaken met het oog op onderdruk?
--

4.3 Data-analyse

Voor de analyse van de onderzoeksresultaten is gebruikgemaakt van het programma ATLAS.ti. Om de onderzoeksresultaten te analyseren is gekozen voor thematische codering, ook wel inhoudsanalyse. Dit sluit aan bij de explorerende aard van de onderzoeksvraag.

Het analyseren van de onderzoeksresultaten is in drie stappen uitgevoerd. De eerste stap was het open coderen van de eerste drie interviews met behulp van samenvattende codes, gebaseerd op enkele kernwoorden. Voor de daaropvolgende interviews zijn deductieve codes gebruikt die al bekend waren, tenzij geen passende code beschikbaar was. In dat geval had de onderzoeker nieuwe codes toegevoegd (Boeije, 2005). De geüpdatete codelijst werd vervolgens weer gebruikt voor de codering van de daaropvolgende interviews. In totaal zijn drie rondes van interviews afgenomen en gecodeerd voor het empirische deel van het onderzoek.

Het coderen van de interviews resulteerde in eerste instantie in 48 codes die thematisch werden verdeeld in zeven groepen. Enkele codes die niet thematisch konden worden ingedeeld en onvoldoende voorkwamen, waren niet verder meegenomen in de analyse.

In de tweede stap van de analyse werden overlappende codes geconsolideerd en werden codegroepen verduidelijkt. Vergelijkbare codes werden samengevoegd of vervangen door een meer passende code, waardoor het aantal codes daalde tot 29. Bovendien werd het maximale aantal codes onder een codegroep teruggebracht tot zeven codes en zes codegroepen.

De derde en laatste stap was het verzamelen van uitspraken bij de gecodeerde stukken tekst, zodat de resultaten van de analyse door de coderingen direct gekoppeld konden worden aan uitspraken van de respondenten. Ook werd gezocht naar verbanden en werd gedifferentieerd tussen codegroepen. Codes die overwegingen van corporaties over onderdruk weergaven, werden bijvoorbeeld apart gecodeerd van codes die gevolgen van onderdruk weergaven. Het definitieve aantal codegroepen kwam hierdoor uit op zes.

Tot slot werd de samenhang tussen de gebruikte codes onderzocht, wat voornamelijk patronen blootlegde tussen de overwegingen van corporaties over onderdruk, de rol van stakeholders en de invloeden van onderdruk op de vastgoedstrategie. Deze relatie wordt nader toegelicht in hoofdstuk 5.

4.4 Onderzoekskwaliteit

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, zijn maatregelen genomen om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Naast de eerdergenoemde maatregelen, zoals het beperkt informeren van respondenten om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen, het verzekeren van een zo divers en passend mogelijke groep respondenten en het lezen van de uitgewerkte transcripten, zijn andere maatregelen genomen.

Vertrouwen van de respondenten

Om de kwaliteit van het onderzoek te optimaliseren, is de tijd genomen om een vertrouwensband met de respondenten op te bouwen. Dit is gedaan door het onderzoek en de onderzoeker duidelijk te introduceren en uit te leggen dat met het onderzoek niet wordt gezocht naar juiste antwoorden, maar dat het voornamelijk gericht is op hun visie. Daarnaast is de respondent de mogelijkheid geboden om onderdelen uit de transcriptie te schrappen of te verduidelijken. Het feit dat de onderzoeker zelf werkzaam is in de corporatiesector draagt bij aan de betrouwbaarheid, omdat de respondent en de onderzoeker een vergelijkbaar kennisniveau hebben. Er bestaat echter wel een risico op een blinde vlek, omdat de onderzoeker zelf ook werkzaam is in de corporatiesector. Dit risico is deels ondervangen door de interviewmethode en door de uitgewerkte codes te bespreken met de onderzoeksbegeleider en medestudenten.

Triangulatie/toetsing

Wanneer respondenten uitspraken deden over hun corporatie, woonomgeving of taken, zijn deze, indien mogelijk, getoetst. Deze uitspraken zijn getoetst aan de hand van beschikbare documentatie, zoals jaarverslagen, de Aedes-benchmark, gemeentelijke prestatieafspraken en visitatierapporten. Wanneer deze toetsing tot een afwijkend beeld leidde, werd de respondent gevraagd om een aanvulling. In dit onderzoek zijn geen afwijkingen gevonden tussen de gedane uitspraken en de beschikbare bronnen.

5. Resultaten

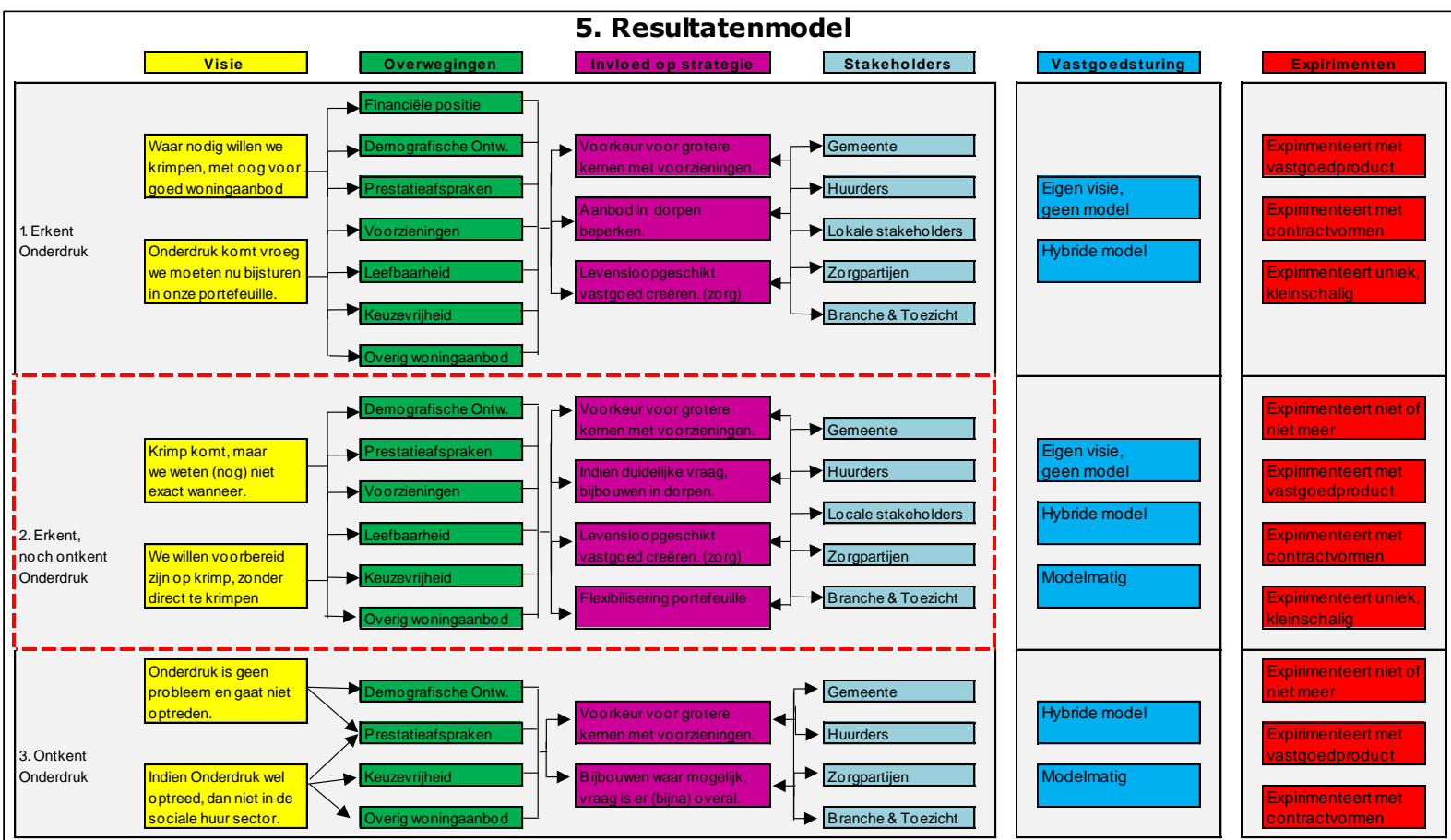
De resultaten van het onderzoek zijn gevisualiseerd met behulp van figuur 17 en na de analyse is gebleken dat drie paden de visie op en invloed van onderdruk op de strategie van woningcorporaties weergeven:

1. Erkent onderdruk, die door twee woningcorporaties wordt gevolgd.
2. Erkent, noch ontkent onderdruk, die door vijf woningcorporaties wordt gevolgd.
3. Ontkent onderdruk, die door twee woningcorporaties wordt gevolgd.

In dit hoofdstuk worden deze drie paden toegelicht met behulp van resultaatgroepen, die voorzien zijn van diverse labels, vergelijkbaar met de codes en codegroepen uit de data-analyse (paragraaf 4.3). De resultaatgroepen zijn: visie op onderdruk, overwegingen, invloed op strategie, stakeholders, vastgoedsturing en experimenten.

Binnen het resultatenmodel komen de dezelfde overwegingen bij de verschillende paden voor. Deze overweging wordt dan in ieder pad beschouwd, maar vanuit een andere invalshoek, namelijk de visie op onderdruk. Een verdieping per overweging in relatie tot het gekozen pad is te vinden in bijlage A.

De resultaatgroepen visie, overwegingen, invloed op strategie en stakeholders hebben een sterke onderlinge relatie en worden per pad toegelicht in paragraaf 5.1, 5.2 en 5.3. De resultaatgroepen vastgoedsturing en experimenten staan hier verder vanaf en worden apart behandeld in paragraaf 5.4 en 5.5.



Figuur 122: Resultatenmode – Erkent noch ontkent Onderdruk, eigen bewerking

In tabel 5 staan de geïnterviewde woningcorporaties en het pad dat zij volgen. Wat opvalt, is dat het meeste woningcorporaties pad twee volgen. Dit pad kan dan ook gezien worden als referentie. Paden een en drie hebben een afwijkende visie op de referentie.

Tabel 5 Woningcorporaties en gevolgd pad

Woningcorporatie	Woningmarkt- regio	Omvang	Pad
Woningcorporatie 1	Limburg	S	2 - Erkent, noch ontkent Onderdruk
Woningcorporatie 2	Limburg	XL	3 - Ontkent Onderdruk
Woningcorporatie 3	Zeeland	XS	2 - Erkent, noch ontkent Onderdruk
Woningcorporatie 4	Noord-Holland Noord	S	2 - Erkent, noch ontkent Onderdruk
Woningcorporatie 5	Limburg	L	3 - Ontkent Onderdruk
Woningcorporatie 6	Groningen-Drenthe	M	2 - Erkent, noch ontkent Onderdruk
Woningcorporatie 7	Zeeland	L	2 - Erkent, noch ontkent Onderdruk
Woningcorporatie 8	Oost-Nederland	S	1 - Erkent Onderdruk
Woningcorporatie 9	Oost-Nederland	S	1 - Erkent Onderdruk

5.1. Pad 2 – Erkent, noch ontkent Onderdruk

Allereerst wordt pad 2 behandeld. Dit pad kan worden beschouwd als het referentiepad, omdat vijf van de negen geïnterviewde woningcorporaties hiervan deel uitmaken en omdat dit pad het grootste aantal onderdelen bevat. De woningcorporaties binnen dit pad hebben een gematigde visie op onderdruk, of hebben nog geen keuze gemaakt over hun visie op onderdruk. Zij kunnen zich voorstellen dat onderdruk in de toekomst ontstaat in hun werkgebied, maar niet op korte termijn. Bij deze groep is dus enige onzekerheid over wanneer onderdruk optreedt, maar het feit dat onderdruk ontstaat staat niet ter discussie. Deze woningcorporaties richten zich dus niet direct op onderdruk, maar nemen wel maatregelen om zich hierop zo goed mogelijk voor te bereiden.

Dit pad kan mogelijk ook worden gezien als de basale vastgoedstrategie van woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen, ongeacht of zij actief zijn in onderdrukgebieden. Dit kan echter niet binnen dit onderzoek worden vastgesteld, omdat geen woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen buiten onderdrukgebieden zijn geïnterviewd.

5.1.1. Overwegingen

De aspecten in de resultaatgroep overwegingen geven aan welke factoren de geïnterviewde woningcorporaties overwegen bij het bepalen van hun vastgoedstrategie. Hoewel sommige overwegingen voor alle typen strategieën relevant zijn, kunnen zij ook anders geïnterpreteerd worden of een andere invloed hebben op de strategie per type. In deze paragraaf worden de overwegingen van woningcorporaties beschreven die de onderdruk noch erkennen, noch ontkennen.

Demografische Ontwikkeling

Voor woningcorporaties die onderdruk erkennen, noch ontkennen, bestaat met name twijfel over de voorspelde huishoudenskrimp. Er is veel onzekerheid over de ontwikkeling van huishoudens, wanneer en waar de krimp zal plaatsvinden. Corporatie 4 zegt hierover:

Met name vanuit - in eerste instantie de gemeente, maar ook met de provincie - de bevolkingsprognoses geven aan dat er op termijn ook een krimp van de

bevolking zal zijn. Nou, die discussie die ben ik niet aangegaan met hen, omdat ik het niet beter kan inschatten. (...) Ik betwijfel niet dat er mogelijk krimp op termijn komt, maar wanneer precies weet ik niet zeker. Laten we dus een deel van onze woningvoorraad flexibel maken, zodat we ook kunnen meebewegen met die demografische ontwikkelingen.

Voor hen komt de toenemende vergrijzing eerder aan bod dan bij woningcorporaties met een andere visie.

Dat wil niet zeggen dat corporaties die onderdruk erkennen, noch ontkennen, of volledig ontkennen, niet sturen op de toenemende vergrijzing, maar dat het bij deze corporaties minder prioriteit heeft, gelet op de overige vraagstukken. De toenemende vergrijzing verandert de woonvoorkeuren van de doelgroep, van de traditionele eengezinswoning naar appartementen en levensloopbestendige woningen die breder inzetbaar zijn. Corporatie 6 zegt hierover:

Als je kijkt naar hoe de sociale huur in de dorpen is ontstaan, is dat voornamelijk gebeurd in de jaren 50, 60 en 70. Wat daar is gebouwd zijn allemaal gezinswoningen (...) En dat zijn denk ik gewoon niet meer de juiste woningen. In de juiste dorpen moeten we meer levensloopbestendige woningen gaan bouwen, niet te groot, maar gewoon compact en geschikt voor meerdere doelgroepen, ook in de toekomst.

Alle geïnterviewde woningcorporaties geven aan dat deze overweging invloed uitoefent op hun strategie. Dit ligt dan ook voor de hand, omdat men immers niet kan sturen op aanbod, zonder een beeld te hebben van de demografische ontwikkeling in het werkgebied van de woningcorporatie.

Prestatieafspraken

Deze overweging heeft raakvlakken met een aantal andere overwegingen, zoals demografische ontwikkeling en woningkwaliteit, omdat deze ook onderdeel zijn van de prestatieafspraken. Er is voor gekozen om de prestatieafspraken als aparte overweging te noemen, omdat deze toewijding van de woningcorporatie inhouden, terwijl de andere overwegingen meer vrijheid bieden. Deze overweging komt dan ook bij alle paden terug en wordt daar niet verder toegelicht.

Prestatieafspraken beïnvloeden de uiteindelijk gerealiseerde strategie van woningcorporaties. Zo worden met de gemeenten altijd afspraken gemaakt over liberalisatie en verkoop, nieuwbouw en aankoop van woningen, betaalbaarheid en bereikbaarheid voor de doelgroep, huisvesting van specifieke groepen, kwaliteit en duurzaamheid van woningen, leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed. Daarnaast kunnen tussen gemeenten en woningcorporaties aanvullende afspraken worden gemaakt over andere onderwerpen. Zo dienen woningcorporaties te investeren in de verduurzaming van hun woningbezit. Echter, wanneer zij twijfelen om de woning in exploitatie te houden, kan deze investering mogelijk onrendabel zijn en alleen op korte termijn voordelen bieden. De recente nationale prestatieafspraken voegen ook extra elementen toe, zoals de eerdergenoemde ambitie om 30% van de woningen sociaal te verhuren per gemeente, wat bij woningcorporaties voor onzekerheid zorgt.

Voorzieningen

De overweging 'voorzieningen' behandelt de beschikbare faciliteiten voor bewoners in dorpen, zoals winkels, zorg, maatschappelijke voorzieningen en werkgelegenheid. Deze overweging stelt vooral de vraag waarin woningcorporaties moeten investeren in onderdruk gebieden. Zoals beschreven in paragraaf 2.2, gaat het er vooral om of woningcorporaties een kern beschouwen als een woondorp of een autonoom dorp. Daarbij is van belang in hoeverre stakeholders dezelfde visie hebben.

Enerzijds is er de vraag om kleinere, autonome dorpen uit te breiden in de hoop dat de voorzieningen en dus de leefbaarheid op peil blijven. Dit brengt echter ook risico's met zich mee. Anderzijds kunnen woningcorporaties ervoor kiezen zich voornamelijk te focussen op kernen met een beter voorzieningenniveau, waarvan zij verwachten dat dit ook in de toekomst op peil blijft. Woningcorporatie 3 beschrijft de betrokkenheid van bewoners bij het behoud van voorzieningen als volgt:

Maar goed, zo'n dorp vindt zichzelf altijd een belangrijk dorp dat de voorzieningen wilt behouden (...) dus ja, je merkt nu dat de bewonersraad zich ook wat meer gaat mengen zich in die discussie van jongens, hoe houden we dat op peil?

Leefbaarheid

Voor de geïnterviewde woningcorporaties betekent leefbaarheid verschillende zaken. Allereerst krijgen zij de vraag om in de dorpen meer woningen te bouwen, omdat de leefbaarheid onder druk staat. Dit wordt gedaan in de hoop dat extra woningen zorgen voor behoud van voorzieningen en een betere leefbaarheid. Daarnaast krijgen zij vragen over de toewijzing van hun woningaanbod in de dorpen. Daarbij is met name de 'match' tussen een potentiële bewoner van buiten de regio en de dorpse mentaliteit en een gebrek aan voorzieningen een punt van zorg en de huisvestingsmogelijkheden voor kwetsbare mensen. Woningcorporatie 6 zegt hierover:

Als er in een aantal van die dorpen woningen of complexen met matige kwaliteit staan dan gaan mensen uit het dorp er niet meer voor. Dan wordt het wooncomplex een soort probleem magneet waar met mensen die die snel iets zoeken komen en dat zijn meestal niet de beste huurders om het maar zo te zeggen.

Keuzevrijheid

De overweging keuzevrijheid betreft de mogelijkheid voor mensen om te wonen waar zij willen. Deze overweging is vaak genoemd in relatie tot de overweging overig woningaanbod, als reden voor woningcorporaties om een klein aantal sociale huurwoningen in dorpen te behouden. Dit gebeurt met name om mensen te laten wonen in dorpen waar het overige woningaanbod niet betaalbaar voor hen is. Alle woningcorporaties erkennen deze overweging, ongeacht hun visie op onderdruk. Er zijn echter wel grenzen aan deze keuzevrijheid, aangezien het aanbieden van woningen in dorpen een volkshuisvestelijk nut moet hebben voor de woningcorporatie. Corporatie 6 zegt hierover:

Ik vind ook niet dat we via de achterdeur moeten vertrekken (...) en verder geen dialoog te hebben met die dorpen. Maar als je nog maar drie of vier woningen hebt in een dorp hebt, dan moet je jezelf vragen wat dan nog de volkshuisvestelijke functie is.

Overig woningaanbod

Het overige aanbod van woningen is een belangrijke overweging voor woningcorporaties. Het kan namelijk leiden tot verschillende acties, zoals het verminderen van het aanbod, het creëren van extra aanbod, of het niet doen van aanpassingen. Deze beslissingen zijn afhankelijk van de samenstelling van het woningaanbod in een bepaalde kern en de mogelijkheden om het aanbod te creëren of te transformeren.

Sommige woningcorporaties hebben hun bedenkingen bij de omvang van leegstand in hun vastgoed. Een voorbeeld hiervan is corporatie 1, die verklaart:

Anderzijds blijf ik wel zeggen dat alles wat je op een verantwoorde manier toevoegt duurzame kwaliteit wonen is die ik vandaag de dag bouw. Die blijft gewoon 100 jaar staan. Als ik dat vergelijk met de troep uit de jaren 60, waarvan we ook al veel hebben gesloopt of vernieuwd, dan zijn die woningen vooral in particulier woningbezit blijven staan. Op het moment dat er ooit een markt komt en er ontspanning komt, dan is het die troep die onverkoopbaar is en daar zit dan het probleem. Ik denk dus niet dat het een probleem is voor onze voorraad.

Woningcorporaties geven ook aan dat zij niet noodzakelijkerwijs de verantwoordelijkheid hebben om leegstand op te lossen, maar wel een rol spelen in het behoud van leefbaarheid. In sommige gevallen kan het aantrekkelijk zijn voor woningcorporaties om onverkoopbare woningen aan te kopen, maar dat hangt af van de visie en mogelijkheden van de woningcorporatie in een bepaald dorp. Het wordt waarschijnlijk geen vast onderdeel van de vastgoedstrategie.

5.1.2. Invloed op strategie

De visie op onderdruk en de bijbehorende overwegingen hebben invloed op de vastgoedstrategie van de geïnterviewde woningcorporaties. De strategische keuzes die zij maken, worden beïnvloed door de verschillende stakeholders waarmee de woningcorporaties te maken hebben. Deze stakeholders zijn de gemeente, huurders, lokale belanghebbenden, zorgpartijen en branche- en toezichtsorganen. Deze partijen hebben op hun beurt weer invloed op de vastgoedstrategie van de woningcorporaties. Er is dus sprake van een wisselwerking tussen de vastgoedstrategie die wordt gekozen, en wordt beïnvloed door onderdruk, en de stakeholders.

Bij woningcorporaties die onderdruk erkennen noch ontkennen, beïnvloedt onderdruk vier strategische keuzes.

Voorkeur voor grotere kernen met voorzieningen

Alle geïnterviewde woningcorporaties geven de voorkeur aan investeren in kernen met enige vorm van voorzieningen. Dit komt voornamelijk door de onzekerheid over de toekomstige vraag naar en leefbaarheid van dorpen zonder voorzieningen en met sociale huurwoningen. Dit betekent echter niet dat woningcorporaties helemaal niet investeren in kleinere dorpen. In deze dorpen richten zij zich voornamelijk op onderhoud en verduurzaming in plaats van op het creëren van nieuwbouwwoningen. Wel dient afgevraagd te worden of deze voorkeur expliciet gemaakt wordt vanwege onderdruk of dat deze voorkeur een standaard gegeven is.

Levensloopgeschikt bouwen (zorg)

Het bouwen van levensloop- of zorggeschikte woningen is een strategisch gevolg van woningcorporaties die onderdruk erkennen. Dit betekent dat deze corporaties de voorkeur geven aan het creëren van woningen die geschikt zijn voor bewoners met een zorgvraag bij nieuwbouw, renovatie of mutatie. Het doel is om woningen te creëren die breed inzetbaar zijn voor zowel reguliere huurders als huurders met een zorgvraag of verminderde mobiliteit.

Het feit dat woningcorporaties die onderdruk ontkennen deze strategische invloed niet noemen, is bijzonder. Echter, uit de interviews kan niet herleid worden waarom dit het geval is.

Indien duidelijke vraag, dan bijbouwen in dorpen

Woningcorporaties die onderdruk erkennen noch ontkennen, kiezen ervoor om naast hun voorkeur voor de grotere kernen ook in kleinere dorpen te bouwen, mits er een duidelijke vraag is. Deze vraag wordt vastgesteld op basis van cijfers, zoals reacties op vrijgekomen woningen, maar wordt soms ook afgestemd met stakeholders, zoals gemeenten, huurders en lokale belanghebbenden, waarbij men tracht te bouwen voor huurders met een sterke band met het dorp.

Een voorbeeld van deze strategische aanpak geeft woningcorporatie 6:

In een bepaald dorp een half uur van de grote stad, zouden wij ook gaan krimpen. Acht woningen slopen en vier terugbouwen. Daar is een hoop gedoe over geweest. Uiteindelijk hebben we gezegd, we bouwen acht woningen terug en ook vier jongerenwoningen bij. Onder andere doordat er een grote groep jongeren was die die aangaf van: Wij willen heel graag in het dorp blijven wonen, maar er is geen plek voor ons en we kunnen er niet tussen komen (...) dus hebben we de nieuwbouw met voorrang aan hen toegewezen, omdat we anders zeker weten dat mensen uit de stad met een veel langere wachttijd die woningen gaan krijgen.

In dergelijke dorpen gaat het dus niet om grootschalige projecten, maar voornamelijk om opstaan voor bewoners met dorpsbinding, indien daar aantoonbaar vraag naar is.

Flexibilisering portefeuille

Woningcorporaties die onderdruk erkennen noch ontkennen, geven aan hun portefeuille gedeeltelijk te flexibiliseren om voorbereid te zijn op mogelijke Onderdruk. Dit doen zij door in te zetten op verplaatsbare woningen, maar ook door het investeringsprogramma op bepaalde woongebouwen af te stemmen op verwachte krimp. Door deze flexibilisering kunnen zij meebewegen met de demografische ontwikkeling.

5.1.3. Stakeholders

De stakeholdergroep in dit onderzoek omvat de belangrijkste stakeholders voor woningcorporaties die mogelijk te maken hebben of krijgen met onderdruk. Deze stakeholders zijn: de gemeente, huurders, lokale belanghebbenden, zorgpartijen en branche- en toezichthouders. In deze paragraaf wordt elk van deze stakeholders behandeld, waarbij wordt ingegaan op de samenhang tussen de strategische invloed van onderdruk op de strategie van de woningcorporatie en de invloeden en gevolgen voor de betreffende stakeholder. De rol van stakeholders is cruciaal in het resultatenmodel, aangezien zij zowel de strategie van woningcorporaties beïnvloeden als erdoor worden beïnvloed.

Gemeente

Gemeenten blijken de belangrijkste stakeholders te zijn voor de woningcorporaties die in zijn geïnterviewd, ongeacht hun visie op onderdruk. Het is vooral belangrijk dat gemeenten en woningcorporaties een gemeenschappelijke visie hebben op onderdruk, de tijdsperiode waarin deze zich kan voordoen en de mogelijke gevolgen ervan. Uit de interviews blijkt echter dat deze visie verschilt tussen woningcorporaties.

Om woningcorporaties, gemeenten en andere betrokken partijen voor te bereiden op toekomstige onderdruk, is het van belang dat zij dezelfde visie en tijdlijn hanteren ten aanzien ervan. Daarnaast is het essentieel dat de betrokken partijen over een vergelijkbaar kennisniveau en over dezelfde informatie beschikken, zodat zij zo effectief mogelijk kunnen samenwerken. Het is eveneens van belang dat gemeenten en woningcorporaties blijven communiceren, elkaar vertrouwen en samenwerken om de regie te nemen in plaats van af te wachten.

Huurders

De stakeholder 'huurders' omvat individuele huurders en huurdersbelangenverenigingen die in beperkte mate invloed hebben op de strategie van woningcorporaties. Deze invloed kan zich enerzijds uiten als reactie op aangekondigde plannen, zoals bij woningcorporatie 6, waarbij huurders zelf naar raadsleden en de wethouder stapten. Anderzijds kunnen huurders ook op andere manieren invloed uitoefenen op de strategie of plannen van woningcorporaties. Daarnaast spelen diverse huurdersbelangenverenigingen een rol bij de totstandkoming van de prestatieafspraken tussen gemeenten en woningcorporaties. Zij hebben immers via de Woningwet recht op inspraak, wat kan leiden tot volwaardige inspraak of het meerekenen van de prestatieafspraken.

Lokale stakeholders

Onder 'lokale stakeholders' worden stakeholders die actief zijn in een bepaalde kern beschouwd, buiten de lokale overheden en zorgpartijen. Dit zijn met name werkgevers, verenigingen, onderwijsinstellingen, niet-huurders van de woningcorporatie en andere woningeigenaren of beleggers die genoemd worden.

Een voorbeeld hiervan is woningcorporatie 4, die woningen aanbiedt in samenwerking met lokale ondernemers, specifiek voor hun werknemers:

In het verleden was er ook al een idee van vanuit de ondernemers, hè? (...) We hebben veel werkgelegenheid, alleen we kunnen geen mensen krijgen omdat er geen woningen voor hen zijn, dus woningcorporatie en gemeenten doe er wat aan. (...) We kunnen gezamenlijk wel wat doen hè? Dus als jullie bereid zijn als

ondernemers om te investeren in sociale woningbouw dan hebben we meer mogelijkheden om vanuit de markt bijvoorbeeld woningen aan te kopen die we voor weer verhuren aan jullie personeel. Nou, dat was idee dat is ontstaan. Zo investeren bedrijven ook mee in sociale woningbouw en krijgen daarbij het recht om bij voorrang woningen te huren, zodat als ze nieuw personeel hebben ze ook gelijk een woning hebben en niet jaren hoeven te wachten.

Daarnaast hebben woningcorporaties oog voor de impact van hun beslissingen op niet-huurders of andere beleggers. Deze invloed wordt veelal zonder communicatie uitgeoefend, totdat plannen concreet worden. Deze partijen worden veelal uitgenodigd voor participatietrajecten wanneer iets staat te gebeuren. Opvallend is dat deze stakeholder niet genoemd wordt door woningcorporaties die het bestaan van onderdrukking ontkennen. Hiervoor is geen duidelijke verklaring gevonden tijdens dit onderzoek.

Zorgpartijen

De stakeholder zorgpartijen wordt apart benoemd, los van de overige lokale stakeholders, omdat hun invloed groter en specifiek is. De invloed van zorgpartijen hangt veelal samen met de komende vergrijzing en de verreгаande extramuralisering van de zorgbehoevenden. Veel van deze mensen zijn afhankelijk van woningcorporaties voor huisvesting, omdat zij hier doorgaans niet zelf in kunnen voorzien.

Om deze doelgroep zo goed mogelijk te huisvesten, dienen woningcorporaties zich meer in te zetten voor de komende zorgvraag. Dit doen zij bijvoorbeeld door zorg- of levensloopgeschikte woningen te creëren, maar ook door in samenwerking met zorgpartijen specifiek vastgoed te ontwikkelen. Woningcorporatie 9 stelt:

Wonen met zorg en de combinatie op een scheidsvlak te zitten met elkaar, waarbij we steeds kijken naar van ja, maar wat is jouw deeltje en wat is mijn deeltje en hoe kunnen we elkaar helpen? Ja, dat is wel wat we steeds vaker zoeken.

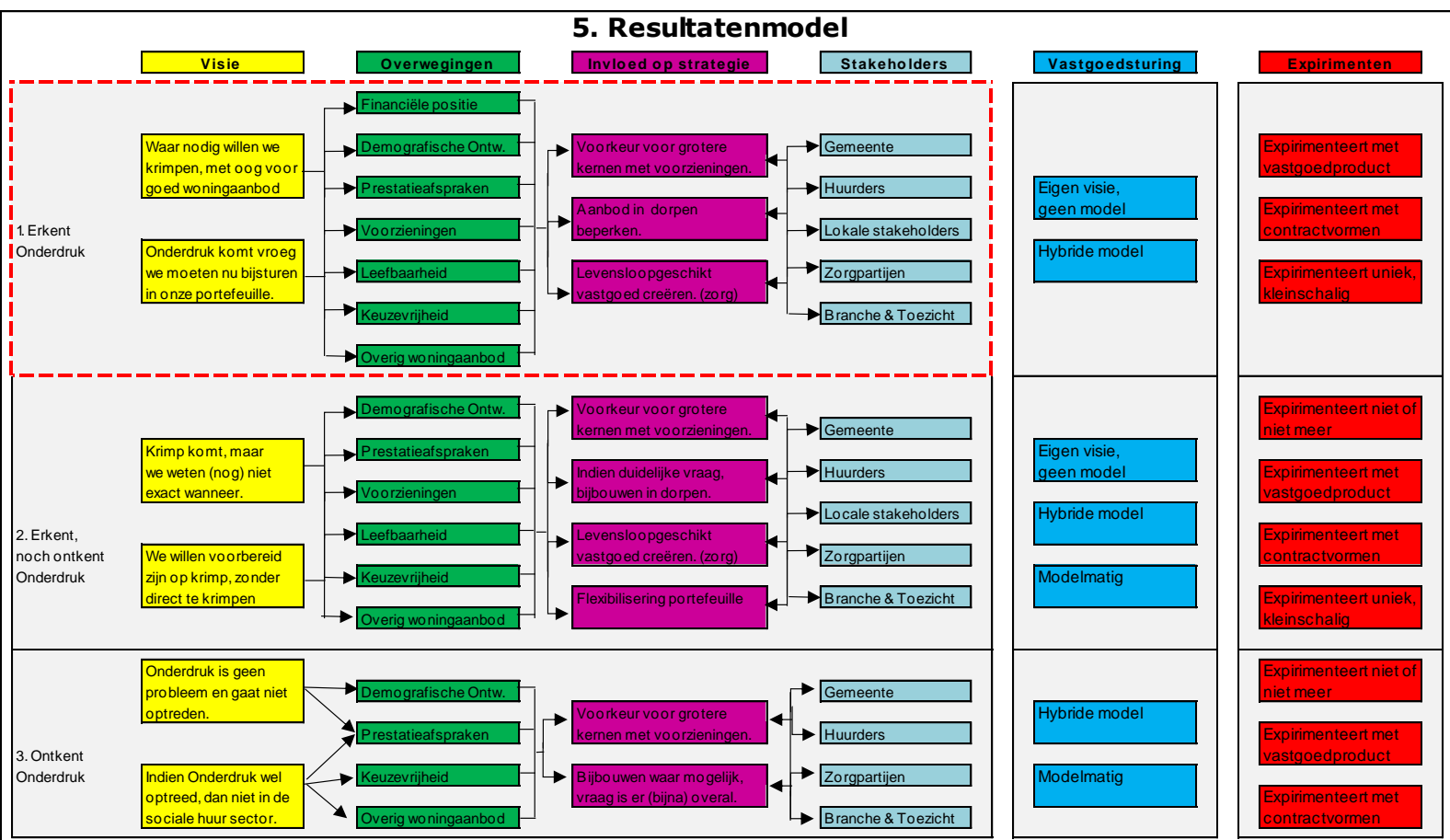
Branche & Toezicht

Branche en toezicht gaat in op brancheorganisatie Aedes, die een grote speelt in de vertegenwoordiging van de woningcorporaties in de politiek. Dat geldt ook voor de toezichthouders, zoals de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) of het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Vrijwel alle woningcorporaties hebben met deze stakeholder te maken en deze heeft een sterke invloed op het beleid en de mogelijkheden van woningcorporaties.

Een voorbeeld van de invloed van deze stakeholder is het voldoen aan de gestelde voorwaarden voor borging door het WSW. Aangezien de ratio's voor borging verband houden met factoren, zoals kasstromen en eigen vermogen, die afnemen bij krimp, dienen woningcorporaties die te maken krijgen met krimp extra voorzichtig te zijn. Zij lopen waarschijnlijk sneller tegen de maximale ratio's aan dan andere woningcorporaties. Hoewel deze invloed niet direct gericht is op krimp, kan die een woningcorporatie wel helpen of belemmeren bij het aanpakken van krimp wanneer zij tegen de gestelde ratio's aanlopen.

5.2. Pad 1 – Erkent Onderdruk

Woningcorporaties die onderdruk erkennen, zijn voornemens om hun huidige portefeuilleplan hierop af te stemmen. Dit plan is doorgaans geschreven voor de komende tien tot vijftien jaar en woningcorporaties zien onderdruk binnen de beleidshorizon van het portefeuilleplan ontstaan. Zij willen hier vanaf heden dan ook op sturen. Het centrale doel van deze corporaties is om waar mogelijk en nodig kwantitatief aanbod te verminderen, met het oog op het bieden van een kwalitatief en kwantitatief goed woningaanbod in de dorpen. Binnen het onderzoek zijn woningcorporatie 8 en 9 de woningcorporaties die onderdruk erkennen.



Figuur 13: Resultatenmodel, Erkent Onderdruk

5.2.1 Overwegingen

Financiële positie

Onder de financiële positie worden de financiële mogelijkheden van de woningcorporatie beschouwd. Deze overweging werd enkel genoemd door corporaties die onderdruk erkennen. Dit heeft met name te maken met het feit dat onderdruk voor woningcorporaties met een minder goede financiële gezondheid een uitkomst waren, zoals corporatie 9 ook omschrijft:

Eigenlijk was het krimpscenario voor ons een uitkomst, doordat we krompen en dat vooral realiseerden met verkopen van woningen, leverde dat ons aanzienlijke geldbedragen op. Die konden we vervolgens inzetten voor extra investeringen in duurzaamheid of om de komende 5 jaar het aanbod gelijk te houden.

Woningcorporaties met een betere financiële positie noemen onderdruk niet direct als mogelijkheid om de financiële positie te verbeteren. Dat deze overweging niet werd genoemd door woningcorporaties in de andere paden is verrassend. Zo is bijvoorbeeld de financiële positie van de meeste woningcorporaties beter dan enkele jaren geleden. Maar of dit voor hen een reden is om deze overweging niet te noemen, kan niet herleid worden uit de interviews.

Demografische Ontwikkeling

Voor woningcorporaties die onderdruk erkennen, bestaat weinig twijfel over de geprognoseerde huishoudenskrimp. De krimp komt, en zij moeten hier vanaf heden rekening mee houden in hun strategie.

Voorzieningen

Zoals eerder genoemd, hebben woningcorporaties ongeacht hun visie op onderdruk de voorkeur om te investeren in kernen met een sterker voorzieningenniveau. Corporatie 8 geeft aan dat men het voorzieningenniveau laat meewegen in haar keuze om ergens nieuwe woningen te ontwikkelen, maar dat dit niet betekent dat men ergens wenst te vertrekken:

Het is ook nooit een ambitie geweest om ergens compleet weg te gaan. Maar wel om te zeggen van we gaan het niet uitbreiden en de ontwikkel focus ligt, denk ik dan meer op gebieden met wat meer voorzieningen.

Leefbaarheid

Voor woningcorporaties die onderdruk erkennen, is de eerdergenoemde match tussen de potentiële bewoner, de dorpsgemeenschap, maar ook huisvestingsmogelijkheden voor kwetsbare mensen van groot belang.

Keuzevrijheid

De overweging van keuzevrijheid heeft betrekking op de mogelijkheid van mensen om te wonen waar zij willen. Woningcorporaties geven hierbij prioriteit aan het bieden van kansen aan sociale huurders om in dorpen te wonen, indien het niet-sociale woningaanbod voor hen niet betaalbaar of geschikt is. Deze overweging wordt door alle woningcorporaties geuit, ongeacht hun standpunt ten aanzien van onderdruk. Het is belangrijk te benadrukken dat deze keuzevrijheid grenzen heeft. Het moet voor de

woningcorporatie immers wel een volkshuisvestelijk nut hebben om woningen in dorpen aan te bieden.

Overig woningaanbod

Deze afweging is voor woningcorporaties die onderdruk erkennen voornamelijk een reden om aanbod te doen verminderen. In kleinere dorpen, waarin de woningmarkt ontspannen is, kan de sociale huurwoning mogelijk op prijsgebied beconcurrereerd worden door de koopwoning.

5.2.2 Invloed op strategie

Pad 1 vertoont afwijkende strategische invloeden ten opzichte van de referentie. Opnieuw worden de invloeden 'voorkeur voor grotere kernen met voorzieningen' en 'levensloopgeschikt vastgoed creëren' genoemd. De strategische invloed van 'flexibilisering van de portefeuille' wordt niet genoemd. Nieuw is de strategische invloed van het 'beperken van het aanbod in dorpen'. Het is niet verwonderlijk dat de strategische invloed van het 'beperken van het aanbod in dorpen' wordt genoemd en dat 'flexibilisering van de portefeuille' niet wordt genoemd, gezien de verwachte krimp.

Aanbod in dorpen beperken

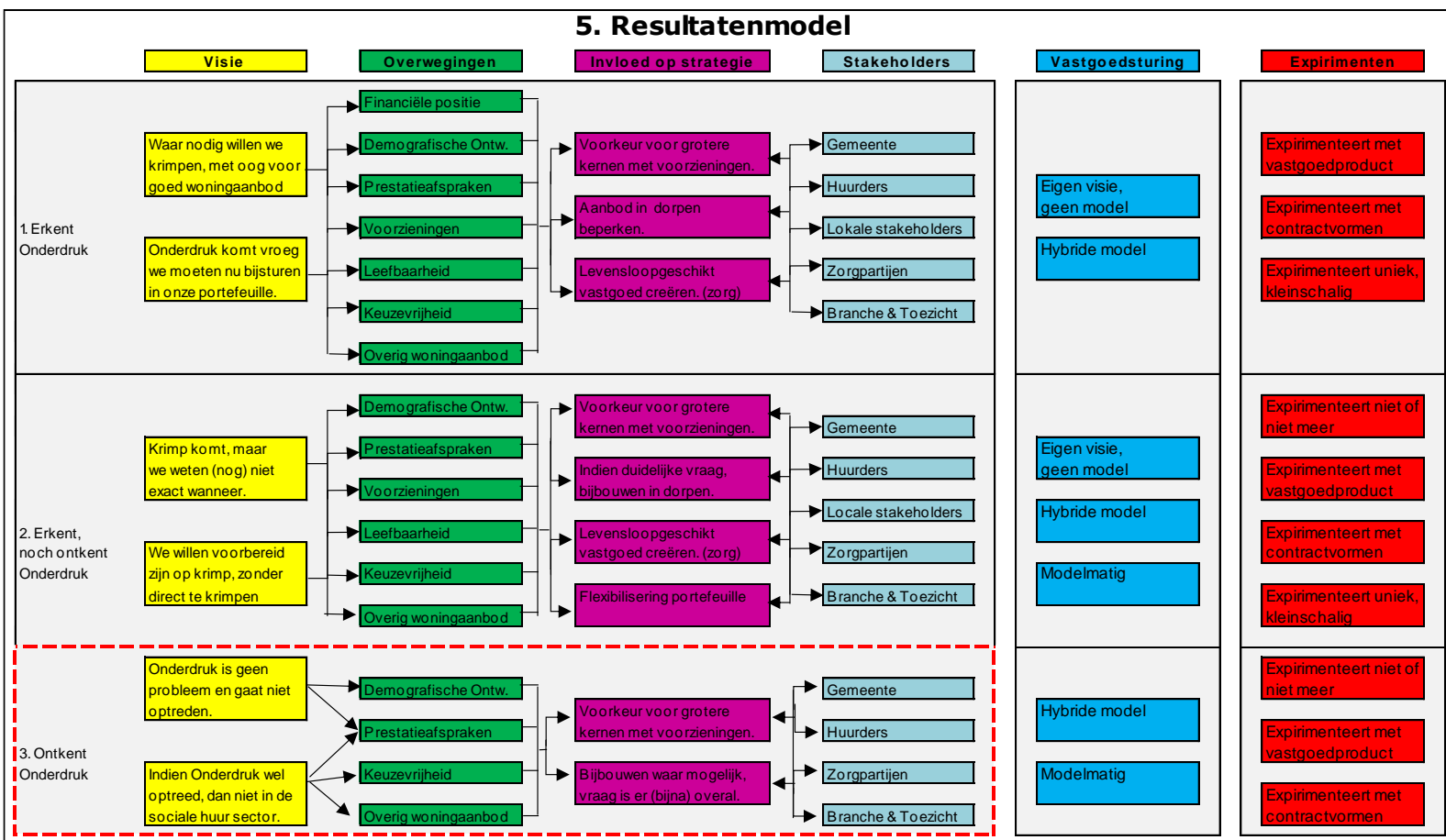
Woningcorporaties die onderdruk erkennen, kiezen ervoor om waar mogelijk en wanneer er geen vraag naar sociale huurwoningen blijkt te zijn, hun aanbod te beperken. Dit doen zij door het verkopen van vrijgekomen woningen, het verkleinen van hun aanbod via herstructurering of het slopen van woningen en de verkoop van de vrijgekomen grondpositie. De beslissing om het aanbod te verkleinen wordt voornamelijk genomen op basis van de vraag naar sociale huurwoningen in een bepaalde dorpskern. Vaak wordt deze beoordeeld aan de hand van de reacties op een vrijgekomen huurwoning. Daarbij houden woningcorporaties rekening met de regionale binding van potentiële nieuwe huurders.

5.3.3 Stakeholders

Pad 1 noemt geen afwijkende stakeholders dan de referentie. Wel kunnen er verschillen zijn in de relaties tussen woningcorporaties en stakeholders binnen dit pad ten opzichte van de referentie. Dit is echter niet meegenomen in dit onderzoek.

5.3 Pad 3 – Ontkent Onderdruk

De laatste groep woningcorporaties ontkent onderdruk. Zij ziet onderdruk niet in hun werkgebied ontstaan en als deze toch ontstaat, zal die volgens haar niet in de sociale huursector optreden. Zij stuurt dus niet actief op onderdruk, maar maakt wel diverse overwegingen en heeft strategische voorkeuren met het oog op hun vastgoed in dorpen. Binnen het onderzoek ontkennen twee woningcorporaties onderdruk.



Figuur 14: Resultatenmodel - Ontkent Onderdruk, eigen bewerking

5.3.2 Overwegingen

Demografische Ontwikkeling

Woningcorporaties die onderdruk ontkennen, geven aan met name de huishoudenskrimp in hun werkgebied of portefeuille niet te verwachten.

Het is niet zo dat woningcorporaties die onderdruk ontkennen niet hebben stilgestaan bij krimp, maar zij hebben er een andere visie op. Woningcorporatie 2 zegt bijvoorbeeld:

Je bent op zoek naar die balans (...) wij horen over krimp, maar aan de andere kant zien wij nu dat er gewoon echt tekorten zijn.

Daarbij kijkt zij aanvullend naar de balans tussen haar aanbod in landelijke en stedelijke gebieden:

In het landelijk gebied groeien wij ook, maar we hebben wel besloten dat wij in de echt stedelijke gebieden sneller willen groeien dan in het landelijk gebied om meer richting fiftyfifty in de portefeuille te gaan. Maar, we blijven wel een provinciale corporatie die zich ook blijft inzetten voor de kleine kernen, zeg maar, want je hebt natuurlijk wel de maatschappelijke taak om te zorgen dat je kernen niet leegstromen.

Keuzevrijheid

De overweging van keuzevrijheid heeft betrekking op de mogelijkheid voor mensen om te wonen waar zij willen en wordt genoemd door de helft van de woningcorporaties. Deze overweging is sterk gerelateerd aan de overweging van overig woningaanbod en wordt vooral genoemd door woningcorporaties als reden om in dorpen altijd een klein aandeel sociale huurwoningen aan te blijven bieden. Dit wordt gedaan om mensen de kans te geven in deze dorpen te kunnen wonen wanneer ander woningaanbod niet beschikbaar is. Deze overweging wordt door alle woningcorporaties geuit, ongeacht hun visie op onderdruk. Er zijn echter wel grenzen aan deze keuzevrijheid, aangezien het voor de woningcorporatie een volkshuisvestelijk nut moet hebben om woningen in dorpen aan te bieden. Corporatie 5 geeft hierover aan:

Aan de andere kant zien wij heel veel sociale huurders die op zoek zijn naar een woning, bijvoorbeeld door een relatiebreuk, echtscheiding of andere problemen, ook nu tijdens de economische crisis. Deze mensen zijn vaak erg gehecht aan een dorpsleven en daarom vinden wij het belangrijk om ook in dorpen woningen aan te blijven bieden.

Voorzieningen

De woningcorporaties nemen de voorzieningen wel mee in hun vastgoedstrategie, maar het direct loslaten van kernen zonder voorzieningen is geen uitgangspunt.

Woningcorporatie 5 beschrijft deze afweging als volgt:

De vraag is natuurlijk voor goed wonen, wat heb je nodig? Ik denk wel dat er een heel groot verschil zit in de doelgroep (...) voor sociale huur denk ik dat voorzieningen wel nog altijd belangrijk zijn. Ook voor een stukje de eenzaamheid wat steeds een groter probleem wordt.

Woningcorporatie 2 laat het voorzieningenniveau sterk meewegen in haar strategie. Wanneer een dorp weinig tot geen voorzieningen heeft, stelt zij:

In het echte 'landelijke basis' gedeelte, dat met weinig voorzieningen, waar relatief weinig behoefte is (...) daar zullen we niet krimpen, maar ook niet veel extra toevoegen.

Dit sluit aan bij de eerdergenoemde verschuiving van focus naar de grotere kernen ten opzichte van de kleinere dorpen.

Overig woningaanbod

Het overige woningaanbod kan dus kansen bieden voor woningcorporaties. Corporatie 5 zegt hierover:

Veel meer is bij ons sprake van transformatie, koop naar huur, waardoor wij wel zeggen daar waar krimp is, dan is het niet zo dat we netto gaan toevoegen. Dan kan het ook zijn dat wij woningbezit aankopen en omzetten (...) dus die gaat wel in je strategie. Niet per se om maar woning toe te voegen, maar ook om in centrum locaties waar je geen leegstand wilt krijgen in te grijpen, zodat je daar op een andere manier een goede bijdrage kunt leveren.

Dit omzetten kan ook gebruikt worden om meer passend woningaanbod in de portefeuille te krijgen. Het omzetten van een oud gemeentehuis of een serie koopwoningen kan de portefeuille beter doen laten aansluiten op de toekomstige vraag dan het in portefeuille houden van het huidige bezit. Daarnaast kan hierdoor de verhouding koop- tot huurwoning veranderen. Zo kan bijvoorbeeld voldaan worden aan de nationale prestatieafspraken woningcorporaties of zodat men mogelijke leegstandsrisico's wegneemt in een dorp.

5.3.3 Invloed op strategie

Bij woningcorporaties die onderdruk ontkennen is sprake van een tweetal strategische gevolgen. Allereerst heeft men, net als bij de andere paden, de voorkeur voor grotere kernen met voorzieningen, maar daarnaast kiezen woningcorporaties die onderdruk ontkennen ervoor om vrijwel overal bij te bouwen.

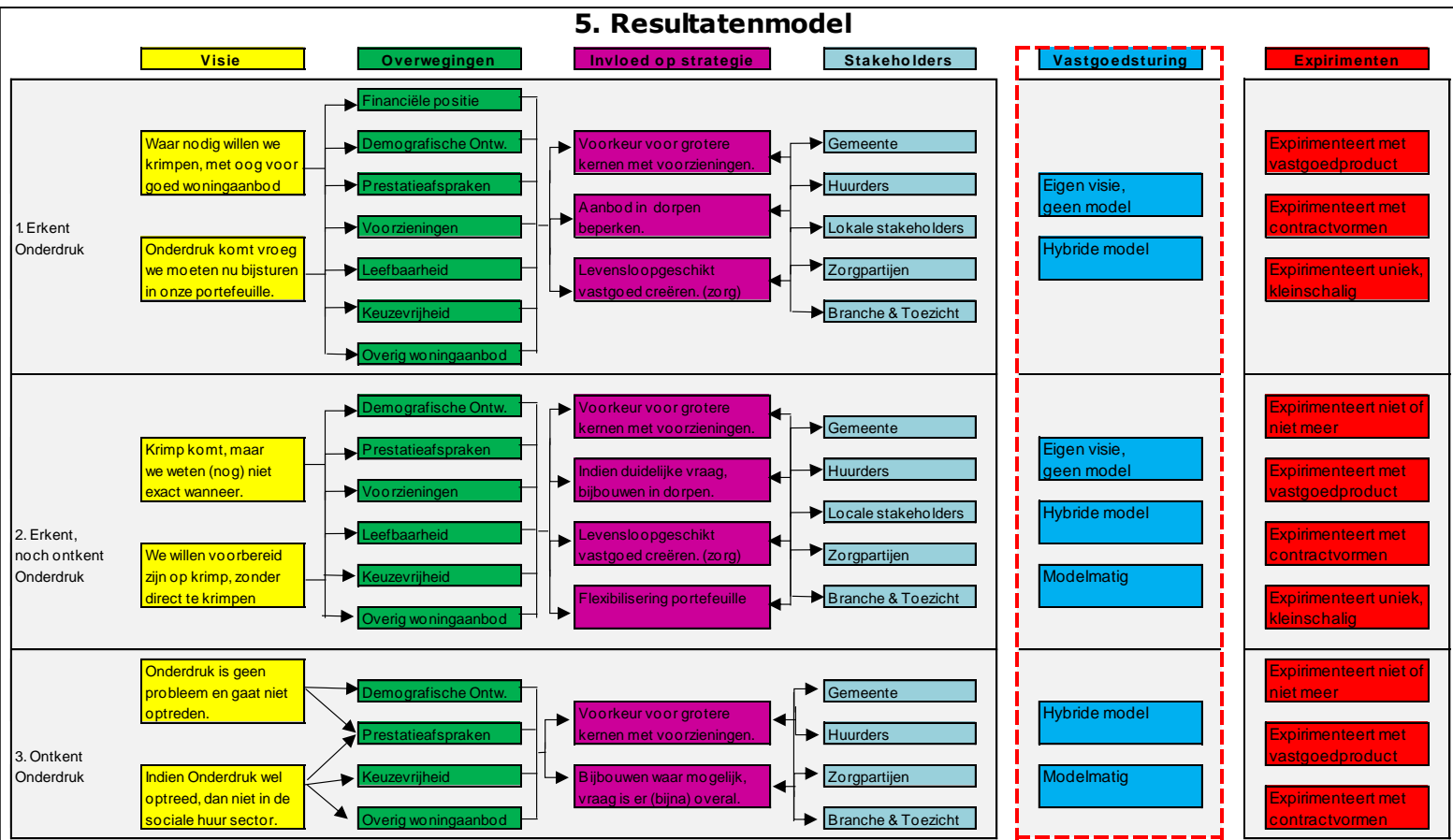
Bijbouwen waar mogelijk, vraag is er bijna overal

Het laatste strategisch gevolg spreekt voor zich en geldt voor woningcorporaties die onderdruk erkennen. Hoewel zij voorkeur hebben om in kernen met voorzieningen te bouwen, bouwt men vrijwel overal waar mogelijk. Dit wordt gedaan, aangezien er voldoende vraag is naar sociale huurwoningen in de gebieden waarin zij actief zijn en onderdruk niet als risico zien

5.3.4 Stakeholders

Bij de woningcorporaties die onderdruk ontkennen valt op dat zij de lokale stakeholders niet benoemen. Uit de interviews is niet te herleiden waarom de stakeholders niet wordt genoemd. Mogelijk heeft dit te maken met de omvang van de woningcorporaties die onderdruk ontkennen, omdat beide woningcorporaties relatief groot zijn. Het is echter niet mogelijk om met zekerheid te zeggen of dit de reden is.

5.4 Vastgoedsturing



Figuur 215: Resultatenmodel - Vastgoedsturing, eigen bewerking

De geïnterviewde woningcorporaties geven allemaal aan dat zij in mindere of meerdere mate bezig zijn met strategische vastgoedsturing. Waar de ene corporatie haar vastgoedsturing modelmatig en volgens een vastomlijnd proces vormgeeft, doet de andere corporatie dit minder strak omlijnd, zonder voorgeschreven modellen. Er is geen duidelijke relatie te vinden tussen de visie op onderdruk en de manier van vastgoedsturing. Uit de interviews blijkt dat invloeden zoals de omvang van de woningcorporatie en de visie van de organisatie op vastgoedsturing deze keuze meer beïnvloeden dan onderdruk.

De grotere corporaties, met meer dan 5.000 woningen, maken allemaal primair gebruik van een vastgoedsturingsmodel, vrijwel exclusief de beleidsachtbaan. De kleinere corporaties bepalen hun vastgoedstrategie vaker op een 'eigen' manier. Soms laten corporaties zich inspireren door een bestaand model of gebruiken zij een eigen model, terwijl de strategie van andere, vaak de kleinste, corporaties veel meer emergent overkomt. De rol van de betrokken medewerkers voor de strategiebepaling, veelal door bestuurders of managers, is hierin zeer belangrijk en daarmee ook meer kwetsbaar. Maar gelet op de steekproefomvang kan niet vastgesteld worden of dit een generaliseerbare constatering is.

Wat opvalt is dat woningcorporaties die onderdruk erkennen hun vastgoedsturing niet modelmatig hebben georganiseerd. Of dit een gevolg is van de invloed van onderdruk of dat huidige modellen niet met onderdruk kunnen omgaan kan niet worden vastgesteld.

De gesproken woningcorporaties die minder modelmatig of bewust aan vastgoedsturing doen, hebben allemaal wel de ambitie om hun vastgoedsturing te professionaliseren en beter in de organisatie te positioneren. Woningcorporatie 4 zegt hierover:

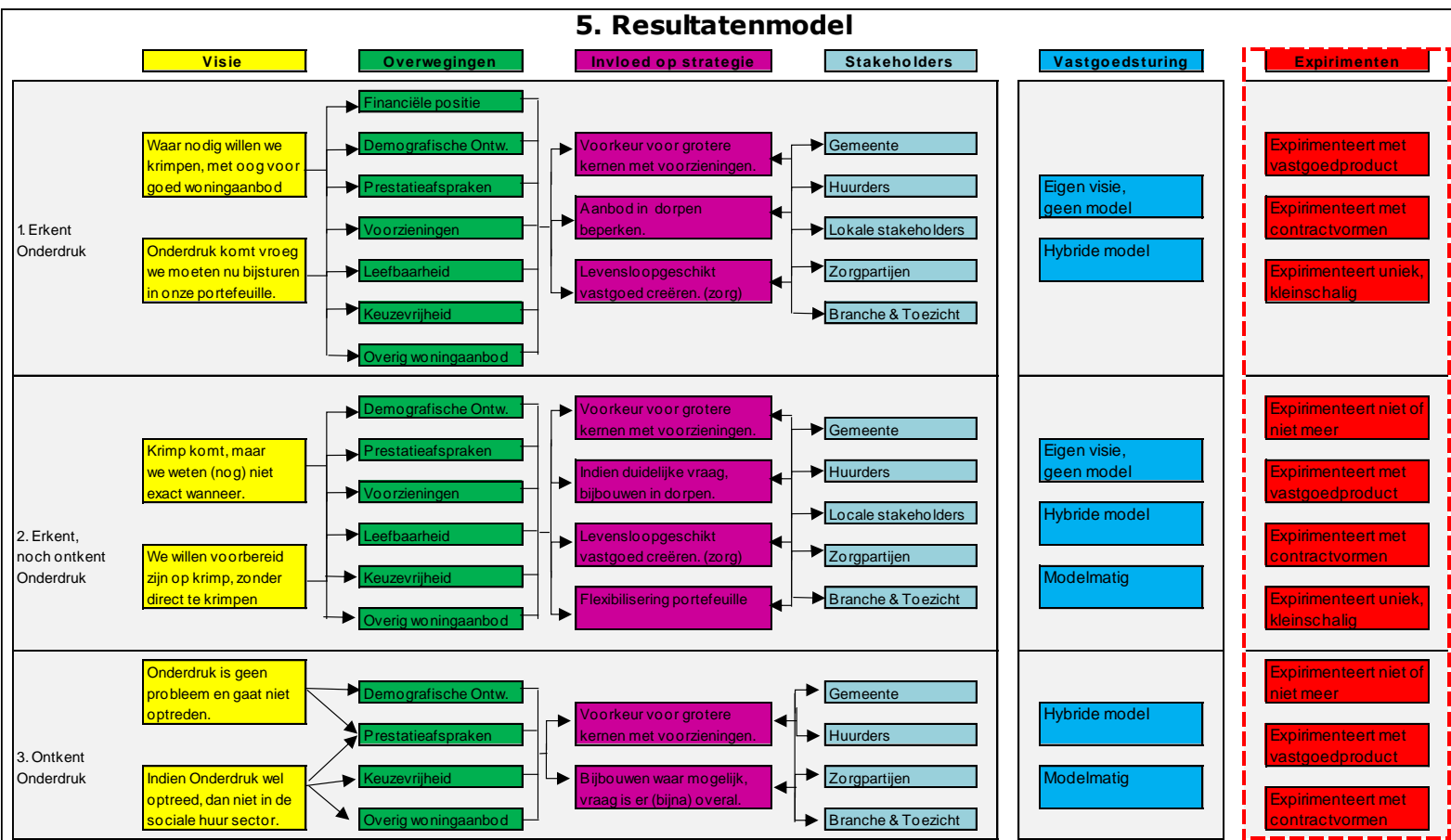
De strategie zat voorheen allemaal bij mij als bestuurder, dat maakt het ook kwetsbaar. We zijn nu, ook vanwege mijn leeftijd omschakelingen aan het maken, zodat het bij de rest van de organisatie zit. En ik eigenlijk alleen die bestuurlijke rol nog ga invullen, meer coachend en bestuurlijk en me er niet inhoudelijk mee bemoei.

Voor alle gesproken corporaties is het reflecteren op en herijken van de strategie wel een aandachtspunt gebleken. Veel corporaties zijn actief bezig met hun vastgoedstrategie, vaak bestaande uit portefeuilleplannen, ondernemingsplannen en jaarcycli. Zij geven echter zelf aan hun reflecterend vermogen onvoldoende te vinden. Het is opvallend dat grotere corporaties aangeven de reflectie op de vastgoedstrategie en uitgevoerde projecten stevig geïmplementeerd te hebben. De gesproken corporaties met een kleinere omvang geven aan dit minder strak geïmplementeerd te hebben. Woningcorporatie 6 omschrijft dit als volgt:

In de ideale situatie zou er dan ook een goede terugkoppeling via de fase documenten moeten volgen. Maar ik moet bekennen dat nog wel vaak bij in schiet, want ook het laatste fase document, dat wordt niet altijd gemaakt. Het is natuurlijk een kleine organisatie, we weten elkaar wel te vinden. Hierdoor hoef je niet alles op papier te zetten.

Daarnaast updaten alle gesproken corporaties jaarlijks hun strategie. Dit betreft vrijwel altijd een kleine bijstelling of controle op de voorgenomen strategie, met ruimte om nieuwe emergente strategieën op te nemen. De huidige volatiliteit van de vastgoedmarkt en corporatiesector is voor de gesproken corporaties geen reden om hun strategie vaker te actualiseren of eerder compleet te vernieuwen.

5.5 Experimenteren



Figuur 1628: Resultatenmodel - Experimenteren, eigen bewerking

Een manier om emergente strategieën of strategische onderdelen te ontwikkelen, is door ruimte te bieden aan experimenteren. De mate van en motivatie voor experimenteren verschilt behoorlijk tussen de geïnterviewde corporaties en is afhankelijk van de financiële mogelijkheden, de interne bereidheid en de huidige bouwopgave van de desbetreffende woningcorporatie. Tijdens het onderzoek is geen eenduidige relatie gevonden tussen de visie op onderdruk en de bereidheid tot experimenteren, deze lijkt meer te ontstaan vanuit de interne motivatie van de woningcorporatie dan de invloed van onderdruk.

Betreffende experimenteren zijn twee varianten te onderscheiden, namelijk het experimenteren met typen vastgoed en experimenteren met contractvormen. Deze twee varianten van experimenteren worden zowel samen als apart ingezet.

Zo experimenteert corporatie 8 behoorlijk veel:

Dat is en dat voordeel van een kleine corporatie is, dat soms dingen langskomen waarvan we zeggen, 'nou dat gaan we gewoon doen'. Soms krijgen we ook te veel op ons af. We moeten nu het vooral tegenhouden, want we hebben er gewoon even geen tijd voor.

Woningcorporatie 4 geeft hierbij aan dat niet alleen de omvang, maar ook de interne motivatie belangrijk is om te willen experimenteren:

Ik denk dat het zeker met de omvang van de corporatie te maken heeft. Ik denk ook dat het met onze drive te maken heeft vanuit bestuur, huurder, managers, maar ook in de organisatie dat ze ook zien dat wij het met elkaar belangrijk vinden.

Woningcorporatie 6 experimenteert bijvoorbeeld met woningtoewijzing in kleinere dorpen door middel van dorpsbinding:

Met die kleinschaligheid van die dorpen zijn we nu aan het experimenteren met toewijzen met dorpsbinding. Om te kijken of we op die manier, toch onze rol in de dorpen wat beter kunnen vervullen.

De resultaten hiervan zijn wisselend. Soms worden woningen sneller verhuurd en soms levert het, woningcorporatie 6 nieuwe inzichten op:

Dat is wel met wisselend succes hoor, want je ziet dat daar waar wij denken van goh hier zullen mensen uit het dorp wel op reageren dat er soms ook niet op wordt gereageerd of heel weinig. Maar dat is voor ons ook meteen kennis opdoen om ook te zien van: hoe belangrijk is nou die sociale huurwoningen in zo'n dorp?

Daarnaast zijn corporaties ook zoekende in de mate, omvang en manier waarop zij experimenteren. Daarbij worden zij bevraagd door belangrijke stakeholders, zoals gemeenten, met wie zij opgaven zoals onderdruk gezamenlijk willen oppakken.

Woningcorporatie 1 zegt hierover:

We zijn daar nu wel mee doende, want gemeentes maken ons een beetje gek hè, met flexwoningen. Dus we zijn op dit moment wel in gesprek om te kijken wat we voor hen kunnen doen. En daarbij willen we wel afspraken maken dat we zeggen van gemeente, jullie willen. Dus jullie lever ons de grond, bouw en woonrijp en wij zorgen voor de woningen. In dat vraagstuk zitten we nu. Onze experimenten zijn dan ook vrij ingekaderd en beperkt.

De gesproken grotere corporaties zijn wat stilliger in hun bereidheid tot experimenteren met vastgoedproducten. Woningcorporatie 5 zegt hierover:

We doen het nog altijd. Ook al is het concept bouw of een flexwoning. Maar het liefste zoeken we toch gewoon een product waar wij gewoon in geloven. Dat het nog een hele lange tijd mee kan gaan.

6. Conclusie & Discussie

6.1 Conclusie

In dit onderzoek is antwoord gezocht op de vraag: 'Wat is de invloed van onderdruk op de strategie van woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen?' Hiervoor is kwalitatief, explorerend onderzoek gedaan naar de vastgoedstrategie en overwegingen van woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen in onderdrukgebieden.

Allereerst blijkt dat de visie van de woningcorporatie op onderdruk sterk bepalend is in hoeverre deze invloed uitoefent op de vastgoedstrategie. Uit de interviews blijkt dat het fundament van de vastgoedstrategie van woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen wordt gekenmerkt door pad 2, wat betekent dat zij onderdruk erkennen, noch ontkennen. Binnen dit pad wordt voornamelijk ingezet op zekerheid, door te focussen op grotere kernen met voorzieningen en het bijbouwen van woningen bij aantoonbare vraag. Flexibiliteit wordt nagestreefd als men in de toekomst alsnog krimp wenst te realiseren en men tracht om levensloopbestendige woningen te bouwen. Omdat vijf van de negen geïnterviewde woningcorporaties dit pad kiezen, wordt het beschouwd als referentiepads.

Afwijkend van de referentie zijn er woningcorporaties die onderdruk erkennen (pad 1). Het beperken van het aanbod in kleinere dorpen is hierbij, in tegenstelling tot het referentiepads, onderdeel van hun vastgoedstrategie. Ook zijn er woningcorporaties die onderdruk ontkennen (pad 3). Voor hen geldt vooral dat zij, in tegenstelling tot het referentiepads, woningen blijven bijbouwen en dit onderdeel laten zijn van hun vastgoedstrategie.

Het antwoord op de onderzoeksvraag kan gevonden worden in pad 1 en pad 3. De invloed van onderdruk op de vastgoedstrategie van woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen, wordt met name bepaald door de visie van woningcorporaties op onderdruk. Wanneer woningcorporaties onderdruk erkennen, moeten zij het aanbod van sociale huurwoningen in kleinere dorpen laten afnemen, terwijl woningcorporaties die onderdruk ontkennen vooral woningen blijven bijbouwen in hun gehele portefeuille. Aanvullend hebben alle geïnterviewde woningcorporaties de voorkeur voor grotere kernen met voorzieningen.

De invloed van onderdruk op de manier vastgoedsturing en de bereidheid tot experimenteren, kan binnen dit onderzoek niet worden aangetoond. Factoren zoals de omvang van de woningcorporatie of de financiële positie kunnen hierop net als onderdruk van invloed zijn.

6.2 Theoretische discussie

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke literatuur door inzicht te bieden in de strategische gevolgen van onderdruk op de vastgoedstrategie van woningcorporaties die actief zijn in kleinere dorpen. Daarbij is aanvullend inzicht gegeven in de overwegingen die zij maken en de belangrijkste stakeholders voor een potentiële krimpopgave.

Het theoretisch kader heeft in redelijke mate bijgedragen aan de resultaten van het onderzoek. Zo hebben de theorieën van Mintzberg (1978) en Kopmann et al. (2016) en de theorie van Kotler en Keller (2006) bijgedragen aan het opstellen van de topiclijst voor de interviews en is daarmee de link gelegd naar sectorspecifieke modellen. Daarbij

is de beleidsachtbaan van Van Os en Kramer (2013) het meest genoemd, zelfs wanneer woningcorporaties zelf geen gebruik maken van dit model. Dat hielp de onderzoeker dieper in te gaan op de vastgoedstrategie. Wel moet vermeld worden dat in de interview vragen gericht op emergente strategie enkel leidde tot voorbeelden van uitgevoerde experimenten met vastgoedproducten. De link de voorgenomen en emergente strategie van Mintzberg kwam hier onvoldoende in terug. Er kan dan ook afgevraagd worden of woningcorporaties aan emergente strategie doen en of zij dit als ze dit wel doen ook herkennen.

De literatuur over organisational decline van Weitzel en Jonsson (1989) heeft beperkt bijgedragen aan het onderzoek. De theorie heeft inzicht gegeven in de achteruitgang van organisaties, die mogelijk te vertalen zijn naar kleinere dorpen. Dit kwam echter onvoldoende naar voren uit het empirische gedeelte van het onderzoek. De afstand tussen deze bedrijfskundige theorie en de corporatiesector lijkt hiervoor te groot. Mogelijkerwijs had de levenscyclustheorie over organisaties van Van Dijk en Peters (2011) wel deze vertaalslag kunnen maken. Deze gaat namelijk verder in op veranderingen bij terugval van organisaties. Daarnaast biedt zij meer handvaten over 'hoe' te handelen aan organisaties in verval, door de omschreven veranderstrategieën. Een andere reden voor het ontbreken van deze theorie in het empirische gedeelte, kan gevonden worden in het feit dat pad 2 het meest voorkomt. Wanneer woningcorporaties nog niet uitgesproken zijn of actief sturen op onderdruk, wordt ook niet nagedacht over de achteruitgang van een kleiner dorp. Ten slotte blijkt dat woningcorporaties het model van Weitzel en Jonsson, als andere modelmatige benaderingen die specifiek is gericht op krimp, niet kennen en dus niet gebruiken.

6.3 Methodische discussie

Het onderzoek kent een aantal methodologische aandachtspunten. Ten eerste moet erop worden gelet dat slechts een beperkt aantal woningcorporaties deel uitmaken van het onderzoek, wat betekent dat externe validiteit een aandachtspunt is. Zoals beschreven in paragraaf 4.2, is geprobeerd deze validiteit te waarborgen door woningcorporaties met verschillende omvang te interviewen die actief zijn in diverse woningmarktregio's. Het onderzoek kan worden verrijkt door een grotere steekproefomvang, maar het is de vraag hoeveel dit oplevert, gezien het beperkte aantal woningcorporaties dat actief is in dorpen in mogelijke onderdrukgebieden. De onderzoeker heeft veertien woningcorporaties benaderd, waardoor de populatie met vijf respondenten kon worden vergroot. Verdere verrijking is mogelijk bij andere woningcorporaties die actief zijn in onderdrukgebieden, maar dit aantal is waarschijnlijk beperkt, omdat het grootste deel van de woningcorporaties niet actief is in onderdrukgebieden of niet actief is in kleinere dorpen.

Ten tweede zijn de negen afgenomen interviews explorierend en semigestructureerd afgenomen. Deze zijn door de onderzoeker getranscribeerd, verwerkt in het analyseprogramma ATLAS.ti en gevisualiseerd in een resultatenmodel. Tijdens deze verwerking zijn mogelijk bepaalde nuances verloren gegaan. De onderzoeker heeft geprobeerd dit tegen te gaan door de interviews op te nemen en deze aan de hand van de audio-opname te transcriberen. Bij het uiteindelijke resultatenmodel is verlies van nuance onoverkomelijk, omdat het resultatenmodel tracht te generaliseren.

Ten derde zijn niet alle onderdelen uit de interviews zo eenduidig als het resultatenmodel doet vermoeden. Dit komt met name door de diversiteit aan overwegingen en ervaringen van de respondenten, evenals de verschillen in omvang van de woningcorporatie en de

woningmarktregio's. Hierdoor heeft de onderzoeker enige interpretatie moeten geven om bepaalde interviewantwoorden bruikbaar te maken of keuzes te maken over hoe bepaalde zaken te coderen voor de resultaten van het onderzoek. Dit beperkt de interne validiteit van het onderzoek enigszins. De onderzoeker heeft geprobeerd de interpretatieruimte tot een minimum te beperken door gebruik te maken van controlevragen, de mogelijkheid tot zelfcorrectie van het subject en controle op de beschikbare documentatie van de woningcorporaties, zoals beschreven in paragraaf 4.5.

Ten vierde is het een gemiste kans dat een controlegroep van woningcorporaties actief in kleinere dorpen, maar niet gelegen in onderdrukgebieden, ontbreekt. Hierdoor is het onduidelijk of pad 2 geldt voor alle woningcorporaties actief in kleinere dorpen die gelegen zijn in onderdrukgebieden of dat dit pad de basisstrategie vormt, ongeacht of zij actief zijn in een onderdrukgebied. Dit had de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek versterkt.

Ten slotte is het onderzoek uitgevoerd gedurende een periode van ongeveer tien maanden, waarin veel veranderingen plaatsvonden in de corporatiesector. Zo is bijvoorbeeld de verhuurderheffing afgeschaft en heeft de sector zich gecommitteerd aan de nationale prestatieafspraken. Ook zijn nieuwe onderzoeken naar woningbehoefte gepubliceerd tijdens het onderzoek. Deze ontwikkelingen hebben invloed gehad op het empirische gedeelte van het onderzoek. Het is daarom waarschijnlijk dat woningcorporaties door deze vele veranderingen en onzekerheid meer behoudend zijn geworden in hun visie op onderdruk. Bovendien kan het zijn dat zij nog niet volledig inzicht hebben in de exacte gevolgen van deze veranderingen en nieuwe informatie.

Het eerste interview is ongeveer drie maanden voor het laatste interview afgenomen, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek enigszins kan beperken. De onderzoeker heeft geprobeerd dit te compenseren door gebruik te maken van een vaste lijst van onderwerpen voor de interviews en door nieuwe ontwikkelingen binnen de sector beperkt te gebruiken voor de verdere uitwerking van het onderzoek.

6.4 Aanbeveling & suggesties voor vervolgonderzoek

Tijdens de behandeling van het resultatenhoofdstuk zijn diverse strategische invloeden voorbijgekomen die passen bij een specifieke visie op onderdruk. Deze invloeden kunnen worden aanbevolen aan woningcorporaties die momenteel of in de toekomst te maken hebben met onderdruk.

Uit het onderzoek blijkt dat de gekozen visie op onderdruk de belangrijkste factor is bij het bepalen van de vastgoedstrategie van woningcorporaties. Daarom wordt aanbevolen dat woningcorporaties als eerste voor zichzelf en haar stakeholders duidelijkheid scheppen over hun visie op onderdruk. Wanneer woningcorporaties een eigen visie creëren, kunnen zij een betere vastgoedstrategie hanteren. Als woningcorporaties nog geen duidelijkheid kunnen scheppen over hun visie op onderdruk of twijfelen welk pad zij moeten volgen, dan is pad 2 het aanbevolen pad. Dit pad spreekt zich in mindere mate uit over onderdruk en behoudt daarmee alle opties.

Het meest voor de hand liggende vervolgonderzoek kan bestaan uit een uitbreiding van de onderzoekspopulatie en een diepere beschouwing van de invloed van onderdruk op de vastgoedstrategie. Daarbij kan het interviewen van een controlegroep, bestaande uit woningcorporaties die actief zijn in kleine dorpen buiten onderdrukgebieden, de waarde van het onderzoek versterken. Ook wordt het interviewen van meer woningcorporaties

die actief zijn binnen onderdrukgebieden aangeraden, omdat de negen geïnterviewde corporaties het resultatenmodel beperken in waarde. Aanvullende interviews kunnen leiden tot nieuwe inzichten en kunnen het resultatenmodel versterken.

Tijdens de interviews is de maatschappelijke rol van de woningcorporaties actief in kleine dorpen geregeld voorbijgekomen, echter komt deze beperkt terug in de resultaten van het onderzoek. In de resultaten komt naar voren dat woningcorporaties zich bewust zijn hun rol, maar de niet vastgoed gerelateerde aanpak komt enkel een aantal voorbeelden naar voren. Een verdieping op deze kan waardevol zijn.

Bibliografie

- Aedes vereniging voor woningcorporaties. (2009). *Nederland krimpt: Bedreiging of kans? Aedes Compact, nr. 42* mei 2009
- Algemene Rekenkamer. (2022, 23 juni). *Aanpak woningtekort*. Geraadpleegd van <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2022/06/23/aanpak-woningtekort>
- Algra, W. (2012, 28 juni). *Goedkoop huurhuis in dorp weg*. Trouw. Geraadpleegd van <https://www.trouw.nl/nieuws/goedkoop-huurhuis-in-dorp-weg~be260409/>
- Baarda, B. (2017). *Basisboek methoden en technieken*. Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Julsing, M., Fischer, T., Peters, V., & Van der Velden, T. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., De Goede, M., & Van der Meer, J. (1996). *Basisboek open interviewen*. Stenfert Kroese.
- Blijie, B., Ligthart, D., Gopal, K., Stuart-Fox, M., & Steijvers, R. (2020). *Woningbouwopgave DEAB en verduurzaming: Omvang en kosten voor woningcorporaties*. ABF research.
- Bock, B., & Haartsen, T. (2022, 5 februari). *Is de krimp in Noord-Nederland werkelijk voorbij? En wat dan nu? | opinie*. Dagblad van het Noorden. Geraadpleegd van <https://dvhn.nl/meningen/Opinie/Is-Noord-Nederland-de-krimp-voorbij-En-wat-dan-27451473.html>
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom uitgevers.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019). *PBL/CBS regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2019-2050*. Geraadpleegd van <https://www.pbl.nl/publicaties/pbl-cbs-regionale-bevolkings-en-huishoudensprognose-2019-2050-belangrijkste-uitkomsten>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021a, 24 februari). *Meer verhuizingen naar regio's buiten de Randstad*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/08/meer-verhuizingen-naar-regio-s-buiten-de-randstad>

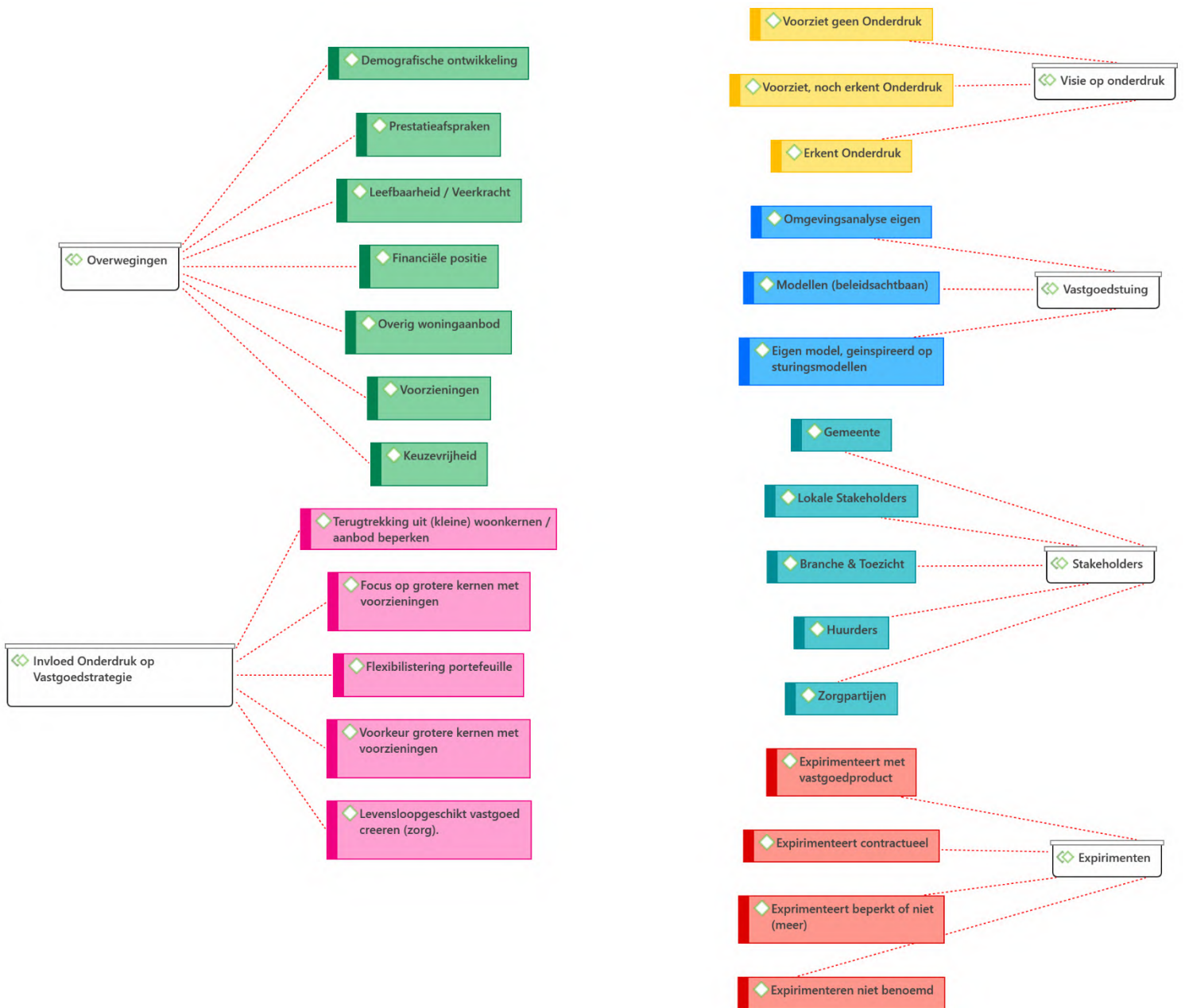
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021b, 5 november). *Voorraad woningen; eigendom, type verhuurder, bewoning, regio*. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82900NED/table?fromstatweb>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022a, 4 januari). *Minder gemeenten met bevolkingskrimp in 2021*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/01/minder-gemeenten-met-bevolkingskrimp-in-2021>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022b, 6 juli). *Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2022-2050 | Ontwikkeling van het aantal huishoudens*. Geraadpleegd van <https://longreads.cbs.nl/regionale-prognose-2022/>
- Chng, D. H. M., Shih, E., Rodgers, M. S., & Song, X.-B. (2015). Managers' marketing strategy decision making during performance decline and the moderating influence of incentive pay. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(5), 629-647. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0401-x>
- Conijn, J., & Verkoeijen, A. (2016). *Visie vastgoedsturing en assetmanagement: Position paper*. Ortec Finance.
- Crooy, I. (2015). *Groot dromen, klein beginnen: Lessen over krimp en ruimte*. Platform31.
- Cultureel Woordenboek. (z.d.). Dorp. In *Cultureel woordenboek.nl*. Geraadpleegd van <https://www.cultureelwoordenboek.nl/geografie-en-demografie/dorp/>
- Ensie. (2011, 20 mei). Leefbaarheid. In *Ensie.nl*. Geraadpleegd van <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/leefbaarheid>
- Eskinasi, M. (2008). *Corporaties en vastgoedsturing*. Nestas communicatie; roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep.
- Eyzenga, G. (1977). *Planning en beheersing van organisaties*. Elsevier.
- Gopal, K., Van Leeuwen, G., Omtzigt, D., Kleinepier, T., & Stuart-Fox, M. (2019). *Socrates 2019: Scenarioverkenning van de woningmarkt in 2030*. ABF Research.
- Heslinga, A. P. (2011). *Generatiebestendigheid van dorpen* [Masterscriptie, Rijksuniversiteit Groningen]. Student Theses Faculty Spatial Sciences. Geraadpleegd van <https://frw.studenttheses.ub.rug.nl/id/eprint/2376>

- Johnson, L. K. (2004). Execute your strategy without killing it. *Harvard Management Update*, 9(12), 3-6.
- Koens, R. (2021, 13 oktober). *Het platteland verliest zijn voorzieningen en dat vergroot de ongelijkheid*. Follow the Money. Geraadpleegd van <https://www.ftm.nl/artikelen/verschraling-platteland>
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemunden, H. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*, 35, 557-570.
<https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2017.02.011>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing management* (12e druk). Pearson Prentice Hall.
- Lijzenga, J., Wissink, J., Pijpers, R., & Smit, S. (2020). *Effecten van de verhuurderheffing op het wonen in Nederland*. Companen en Thésor.
- Los, B., McCann, P., Springford, J., & Thissen, M. (2017). The mismatch between local voting and the local economic consequences of Brexit. *Regional Studies*, 51(5), 786-799. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1287350>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mommertz, M. (2015). *Het dilemma van woningcorporaties in stedelijke krimpgebieden* [Masterscriptie, Amsterdam School of Real Estate]. Geraadpleegd van [Vastgoedbibliotheek.nl](https://files.vastgoedbibliotheek.nl)
<https://files.vastgoedbibliotheek.nl/Server/getfile.aspx?file=docs/MSRE/15/Mommertz.pdf>
- Nieboer, N. (2009). *Het lange koord tussen portefeuillebeleid en investeringen van woningcorporaties*. IOS Press.
- Rijksoverheid. (2018a, 23 januari). *Indeling gemeenten krimpregio's en anticipeerregio's per 1 januari 2018*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bevolkingsdaling/documenten/publicaties/2018/01/23/indeling-gemeenten-krimpregios-en-anticipeerregios-per-1-1-2018>

- Rijksoverheid. (2018b, 23 januari). *Krimpgebieden en anticipeergebieden*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bevolkingsdaling/krimpgebieden-en-anticipeergebieden>
- Rijksoverheid. (2022a, 14 februari). *Meer regie op volkshuisvesting en ruimtelijke ordening*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/02/14/meer-regie-op-volkshuisvesting-en-ruimtelijke-ordening>
- Rijksoverheid. (2022b, 11 maart). *Meer regie om woonimpasse te doorbreken*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/03/11/meer-regie-om-woonimpasse-te-doorbreken>
- Rijksoverheid. (2022c, 30 juni). *Nationale prestatieafspraken woningcorporaties*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/06/30/nationale-prestatieafspraken-woningcorporaties>
- Rodriguez-Pose, A. (2017). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), 189-209. <http://doi.org/10.1093/cjres/rsx024>
- Thissen, F. (2010). Wat houdt een (krimpend) dorp leefbaar en vitaal? *Real Estate Magazine*, 71, 23-26.
- Uyterlinde, M., Van Arum, S., & Sprinkhuizen, A. (2009). *Dorpen onder druk: Een verkenning van de maatschappelijke rol van plattelandscorporaties*. SEV. Geraadpleegd van <https://edepot.wur.nl/136247>
- Van de Ven, C. (2021, 13 oktober). Hoe Den Haag uit Nederland verdween. *De Groene Amsterdammer*, 145(41). Geraadpleegd van <https://www.groene.nl/artikel/hoe-den-haag-uit-nederland-verdween>
- Van der Lans, J., Pflug, M., Appelman, S., Beekers, W., & Cüsters, J. (2016). *Canon volkshuisvesting*. Vereniging Canon Sociaal Werk.

- Van Dijk, G. M., & Peters, F. (2011, november). *Organisaties als levende systemen*. HRM Handboek. Geraadpleegd van <http://www.gerdavandijk.nl/wp-content/uploads/2015/12/Organisaties-als-levende-systemen.pdf>
- Van Hoek-Gerritsen, S. (2018). *Schrijfgids voor economen*. Uitgeverij Coutinho.
- Van Os, P., & Corel, A. (2020). *Gebouw van de volkshuisvesting; renovatie gewenst!* Platform31.
- Van Os, P., & Kramer, R. (2013). *Mensen, stenen, geld 2.0: Het beleidsproces bij woningcorporaties*. RIGO Research en Advies.
- Vermeij, L. (2012). Dorpsvoorzieningen in tijden van krimp. *Rooilijn*, 45(6), 410-415.
- Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature intergration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109.
<https://doi.org/10.2307/2392987>
- Wigman, E. (2017). *Ruimen van de vastgoedmarkt*. Klimmen.
- Zeelenberg, S., Van Grinsven, A., Dieters, M., & Blom, S. (2013). *Evaluatie krimpexperimenten*. Platform31.

Bijlage A: Codegroepen



Bijlage B: Codegroepen, visie & overwegingen

De bijgevoegde tabel toont de diverse paden uit het resultatenmodel. Hierin zijn de overwegingen per visie op onderdruk uitgebreider omschreven, dit ter verduidelijking van de gebruikte coderingen en het gepresenteerde resultatenmodel, waarin dezelfde overwegingen tussen de verschillende paden voorkomen. Maar deze afhankelijk van het gekozen pad anders beschouwd worden. Deze tabel laat niet de vervallen of ongebruikte labels zien. Dit omdat er na de eerste drie interviews voornamelijk deductief is gecodeerd, eerdere labels zijn verwijderd of samengevoegd binnen ATLAS.ti en niet verder meegenomen in het onderzoek.

Visie op Onderdruk	Omschrijving Visie	Overwegingen	Omschrijving overwegingen i.r.t. visie	Invloed op strategie	Stakeholders	Expirimenteren
1. Erkent onderdruk	a. Waar nodig willen we krimpen, met oog voor goed woningaanbod.	Financiële positie	Met krimp verwachten we teruglopende inkomsten, we moeten als woningcorporatie gezond blijven. Daarnaast zien we dat onze gemiddelde huurder sneller dan het landelijk gemiddelde verouderd.	a. Voorkeur voor grotere kernen met voorzienigen	Gemeente	Expirimenteert met Vastgoedproduct
	b. Onderdruk komt vroeg, we moeten nu bijsturen in onze portefeuille.	Demografische ontwikkeling	We zien bevolkings- en huishoudens krimp de binnen 15 jaar ontstaan.	b. Aanbod in dorpen beperken.	Huurders	Expirimenteert met Contractvormen
		Prestatieafspraken	We hebben prestatieafspraken gemaakt met overheden. Hieraan willen we ons houden, maar we gaan in gesprek over de haalbaarheid van sommige afspraken. Zo is overal 30% sociale huur voor ons geen uitgangspunt.	c. Levensloopgeschied vastgoed creëren (zorg).	Lokale Stakeholders	Expirimenteert uniek, kleinschalig
		Voorzieningen	Zijn er voorzieningen in het dorp aanwezig of zijn deze goed bereikbaar?		Zorgpartijen	
		Leefbaarheid	Hoe leefbaar is een dorp, zijn bewoners zelfredzaam en/of samenredzaam? En hoe draagt een woningcorporatie hieraan bij of hoe kan zij hierin sturen?		Branche & Toezicht	
		Keuzevrijheid	In hoeverre bieden we de vrijheid voor mensen om te wonen waar ze willen?			
		Overig woningaanbod	Is er een dorp ander woningaanbod aanwezig voor de doelgroep? Of is er geen ruimte voor de doelgroep in een dorp?			
2 Erkent, noch ontkent onderdruk	a. Krimp komt, maar we weten (nog) niet wanneer.	Demografische ontwikkeling	Krimp lijkt de komende 15 jaar niet te komen, maar waarschijnlijk (kort) daarna. Daarnaast zien we dat onze gemiddelde huurder sneller dan het landelijk gemiddelde verouderd.	a. Voorkeur voor grotere kernen met voorzienigen	Gemeente	Expirimenteert niet, of niet meer
	b. We willen voorbereid zijn op krimp, zonder nu direct te krimpen.	Prestatieafspraken	We hebben prestatieafspraken gemaakt met overheden. Hieraan willen we ons houden, maar we gaan in gesprek over de haalbaarheid van sommige afspraken.	b. Aanbod in dorpen beperken.	Huurders	Expirimenteert met Vastgoedproduct
		Voorzieningen	Zijn er voorzieningen in het dorp aanwezig of zijn deze goed bereikbaar?	c. Levensloopgeschied vastgoed creëren (zorg).	Lokale Stakeholders	Expirimenteert met Contractvormen
		Leefbaarheid	Hoe leefbaar is een dorp, zijn bewoners zelfredzaam en/of samenredzaam? En hoe draagt een woningcorporatie hieraan bij of hoe kan zij hierin sturen?	d. Flexibilisering portefeuille.	Zorgpartijen	Expirimenteert uniek, kleinschalig
		Keuzevrijheid	In hoeverre bieden we de vrijheid voor mensen om te wonen waar ze willen? We willen investeren waar aantoonbare vraag is. Bij echt kleine kernen denken we na over het belang van sociale huurwoningen.		Branche & Toezicht	
		Overig woningaanbod	Is er een dorp ander woningaanbod aanwezig voor de doelgroep? En is het nodig om in ieder dorp sociale huurwoningen aan te bieden?			
3. Ontkent onderdruk	a. Onderdruk is geen probleem, er gaat geen krimp ontstaan.	Demografische ontwikkeling	Krimp komt niet. Het woningaanbod zal mogelijk moeten toenemen.	a. Voorkeur voor grotere kernen met voorzienigen.	Gemeente	Expirimenteert niet, of niet meer
	b. Indien onderdruk wel optreedt, dan niet in de sociale verhuur.	Prestatieafspraken	We hebben prestatieafspraken gemaakt met overheden. Hieraan willen we ons houden.	e. Bijbouwen waar mogelijk vraag is er (bijna) overal.	Huurders	Expirimenteert met Vastgoedproduct
		Keuzevrijheid	We willen in alle dorpen aanwezig blijven, maar niet overal investeren. Ergens wegtrekken is geen doel.		Zorgpartijen	Expirimenteert met Contractvormen
		Overig woningaanbod	Is er een dorp ander woningaanbod aanwezig voor de doelgroep? Of is er geen ruimte voor de doelgroep in een dorp?		Branche & Toezicht	

Einde van dit document.