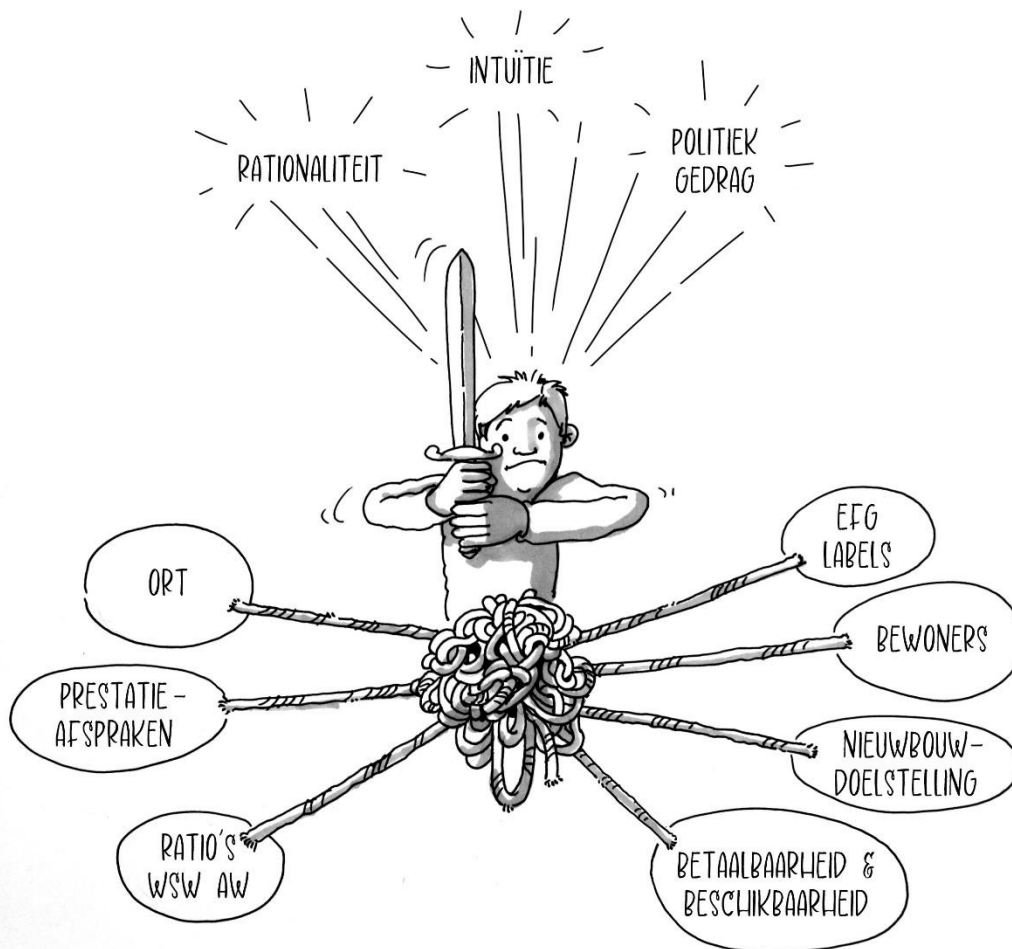


Master scriptie

Verkennend onderzoek naar de wijze waarop Rotterdamse corporatiebestuurders afwegingen maken bij strategische besluitvorming in tijden van grote opgaven en beperkte middelen



DE CORPORATIEBESTUURDER EN STRATEGISCHE BESLUITVORMING
IN TIJDEN VAN GROTE OPGAVEN EN BEPERKTE MIDDELEN

Auteur: ing. Marco Kamsteeg
Opleiding: Master of Science in Real Estate
Onderwijsinstelling: Amsterdam School of Real Estate
Begeleider: dr. S.W.M.G. Cloudt
Datum: 19-08-2023
Versie: Definitief

Voorwoord

Voor u ligt mijn master scriptie over strategische besluitvorming bij woningcorporaties. Het slotstuk van mijn MSRE opleiding aan de Amsterdam School of Real Estate. Een opleiding die ik met veel plezier gevolgd heb. Ik heb een onderzoek mogen uitvoeren in de woningcorporatiesector waar ik zelf als vastgoedontwikkelaar werkzaam ben. Nederland bevindt zich in een wooncrisis en de opgaven voor de corporaties zijn aanzienlijk te noemen. En dat terwijl de middelen niet toereikend zijn. Dit onderzoek geeft inzicht in de wijze waarop Rotterdamse corporatiebestuurders afwegingen maken bij dilemma's over vastgoedinvesteringen.

Allereerst en in het bijzonder wil ik mijn lieve vrouw Jolanda bedanken, zij heeft mij de afgelopen 2,5 jaar onvoorwaardelijk gesteund en de ruimte gegeven om deze opleiding te kunnen volgen. Zoon Boaz zorgde voor de nodige reuring en welkome afleiding in huis. Ook dank aan mijn medestudenten en ASRE partners in crime Harm en Laura, bedankt voor de leuke collegedagen, gezellige ritjes naar Amsterdam en vele bakjes koffie, koekjes en chocomel. Verder wil ik mijn werkgever Hef Wonen (voormalig Vestia) bedanken. Allereerst Waldo die al snel het vertrouwen gaf om deze opleiding te starten, en natuurlijk ook Ellen die de ruimte en aanmoediging gaf om deze opleiding tot een succes te maken. Verder wil ik Marlies bedanken voor haar kritische blik en hulp bij redactionele slag van deze scriptie. Ook wil ik Marc bedanken die regelmatig als sparringpartner fungeerde en ingewikkelde zaken makkelijk kon maken. En last but not least wil ik natuurlijk mijn begeleider Stefan bedanken. Zonder zijn scherpe blik en concrete adviezen had deze scriptie er niet zo uit gezien. Stefan: bedankt voor alles!

Marco Kamsteeg
Hendrik-Ido-Ambacht, augustus 2023

Managementsamenvatting

Woningcorporaties dienen een forse bijdrage te leveren in de aanpak van de wooncrisis. De verhuurdersheffing is per 1 januari 2023 afgeschaft, en in plaats hiervan zijn de Nationale Prestatie Afspraken gekomen. Hierin staat de totale opgave waar de corporaties voor staan: nieuwbouw, verduurzaming en voorbereiden voor het aardgasvrij maken van huurwoningen. Uit recent onderzoek blijkt dat de middelen van corporaties niet toereikend zijn voor de totale opgave. In het spanningsveld van opgaven en middelen van de corporatie ontstaan geregeld dilemma's: er is te weinig financiële ruimte om alle opgaven te kunnen uitvoeren. Corporatiebestuurders dienen hier verstandige beslissingen in te nemen. Maar hoe maken zij afwegingen bij vastgoedinvesteringen? En wat geeft de doorslag in de afweging? En waar wordt een bestuurder door beïnvloed bij het maken van een beslissing? De literatuur stelt namelijk dat zij bij het maken van beslissingen beïnvloed kunnen worden door rationaliteit, intuïtie of politiek gedrag. Dit onderzoek geeft daar inzicht in.

Er is een verkennend kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder de vijf grootste Rotterdamse corporaties. Door middel van een literatuurstudie is een theoretisch kader opgesteld. De literatuur benadert de strategische besluitvorming vanuit twee invalshoeken, namelijk vanuit de inhoud en het proces. Dat is ook de leidraad in dit onderzoek. Het praktijkonderzoek is uitgevoerd onder de corporatiebestuurders door middel van semi gestructureerde interviews en vignetmethode waarin bepaalde casuïstiek rondom dit thema is besproken.

Corporaties maken strategische besluiten over vastgoedinvesteringen waarop inhoud en proces gestuurd wordt. Voor het proces is het kenmerkend dat corporaties hier een procesbenadering voor strategische sturing voor hanteren. De portefeuillestrategie komt tot stand met behulp van de Beleidsachtbaan of een vergelijkbare werkwijze om input uit de organisatie te halen. Het proces voor vastgoedinvesteringen ontstaat vanuit de portefeuillestrategie. Hieruit volgen investeringsvoorstellen. Corporaties hanteren voor het afwegen van de inhoud van een investeringsvoorstel een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen. Het Driekamermodel wordt als middel gebruikt om deze afwegingen te maken of het voorstel wordt afgewogen aan de hand van de portefeuillestrategie. Corporaties komen steeds vaker voor dilemma's te staan door de grote opgave en beperkte middelen. Opvallend hierin is dat de afweging sterk vanuit de context plaatsvindt, niet op een individueel investeringsvoorstel, maar vanuit het geheel. In het afwegen geeft de volkshuisvestelijke waarde die een investeringsproject creëert de doorslag.

Over de mate waarin een bestuurder beïnvloed wordt door rationeel, intuïtief of politiek gedrag valt uit dit onderzoek de volgende indruk op te maken: bestuurders lijken op een rationele wijze de afweging en beslissing te maken. Intuïtie speelt een beperkte rol: het helpt om een oordeel te vormen op een bepaalde situatie, maar vervolgens wordt dit weer rationeel afgewogen. De mate van politiek gedrag lijkt beperkt te zijn, behalve dat het mogelijk leidt tot langere besluitvormingsprocessen.

Dit onderzoek vindt plaats in een periode waarin het gesprek over het spanningsveld tussen opgaven en middelen zeer actueel is. Om de uitspraken in dit onderzoek te kunnen generaliseren, dient dit onderzoek op grotere schaal te worden uitgevoerd. Hiermee worden de dilemma's zichtbaar en kan het gesprek hierover gevoerd worden, met elkaar als corporaties, maar ook als corporaties en lokale en nationale overheid. Mogelijk kan de overheid maatregelen nemen om de middelen toereikender te maken. Verder kan inzicht in de mate waarin rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag van invloed is op de besluitvorming mogelijk een bepaalde awareness creëren, zodat de besluitvormingsprocessen efficiënter en effectiever kunnen verlopen. Iets wat noodzakelijk is om als corporaties in deze crisistijd de kerntaak zo effectief mogelijk uit te kunnen voeren, namelijk zorgen voor huurwoningen voor mensen met lagere inkomens.

Inhoudsopgave

Voorwoord	II
Managementsamenvatting	III
Lijst met tabellen.....	VII
Lijst met figuren.....	VII
Hoofdstuk 1: Inleiding	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Probleemstelling.....	2
1.3 Onderwerp en doelstelling.....	2
1.4 Afbakening.....	2
1.5 Vraagstelling	3
1.6 Onderzoeksmethode.....	3
1.6.1 Interviews.....	4
1.6.2 Vignettenmethode	4
1.7 Relevantie.....	4
1.8 Onderzoeksmodel	4
1.9 Leeswijzer	5
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	6
2.1 Strategische besluitvorming vanuit de literatuur.....	6
2.1.1 Strategic decision making - inhoud	6
2.1.2 Strategic decision making - proces.....	7
2.2 Strategische besluitvorming binnen corporaties	10
2.2.1 Organisatie eigenschap: interne strategie	10
2.2.2 Operationele organisatiekenmerken	10
2.3 Modellen die strategische besluitvorming binnen corporaties ondersteunen.....	11
2.3.1 Driekamermodel.....	12
2.3.2 Beleidsachtbaan	13
2.4 Synthese over strategische besluitvorming bij corporaties:	15
2.4.1 Strategische besluitvorming – inhoud.....	15
2.4.2 Strategische besluitvorming - proces	16
2.5 Conclusie	16
Hoofdstuk 3: Contextueel kader	18
3.1 Functie van een corporatie.....	18
3.2 Opgaven waar corporaties voor staan	18
3.2.1 Betaalbaarheid	19
3.2.2 Beschikbaarheid	19

3.2.3 Kwaliteit.....	19
3.2.4 Duurzaamheid	19
3.2.5 Leefbaarheid.....	19
3.3 Middelen van corporaties	20
3.4 Financierbaarheid corporaties	20
3.4.1 Waarborgfonds Sociale Woningbouw.....	20
3.4.2 Autoriteit Woningcorporaties	21
3.5 Conclusie	21
Hoofdstuk 4: Methoden en verantwoording	23
4.1 Onderzoek aanpak.....	23
4.2 Methode praktijkonderzoek.....	23
4.2.1 Interviews	23
4.2.2 Vignettenmethode	23
4.3 Operationaliseren.....	24
4.3.1 Voorbeeld operationaliseren	24
4.3.2 Vaststellen interviewvragen	24
4.3.3 Ontwerp van de vignetten.....	26
4.4 Interviewstructuur en inhoud	28
4.5 Respondenten en representativiteit	28
4.6 Onderzoek verloop.....	29
4.7 Data analyse	29
4.8 Conclusie	30
Hoofdstuk 5: Analyse en bevindingen.....	31
5.1 Strategische besluitvorming bij corporaties.....	31
5.2 Wijze van Strategische besluitvorming – inhoud	31
5.2.1 Inhoudelijke typologie van besluitvorming	31
5.2.2 Afwegingskader voor tegenstrijdige belangen en het driekamermodel.....	32
5.3 Wijze van Strategische besluitvorming – proces.....	34
5.4 Invloed van rationaliteit op strategische besluitvorming	35
5.4.1 Analyse van rationaliteit in de onderzoeksresultaten.....	35
5.4.2 Bijzonderheden	35
5.5 Invloed van intuïtie op strategische besluitvorming	36
5.5.1 Analyse van intuïtie in de onderzoeksresultaten	36
5.6 Invloed van politiek gedrag op strategische besluitvorming	36
5.6.1 Analyse van politiek gedrag in de onderzoeksresultaten.....	36
5.6.2 Bijzonderheden	37

5.7 Conclusie	37
Hoofdstuk 6: Conclusie, discussie en reflectie	39
6.1 Conclusie	39
6.2 Discussie	40
6.2.1 Discussie – theorie.....	41
6.2.2 Discussie – methode.....	41
6.3 Aanbeveling en vervolgonderzoek	43
Bibliografie	45
Bijlage 1: Operationalisatie onderzoeksvariabelen.....	
Bijlage 2: Uitnodiging interviews.....	
Bijlage 3: Betrouwbaarheid interviews en toestemming respondenten	
Bijlage 4: Interviewtranscripten.....	
Bijlage 5: Dataverwerking en analyse in Atlas Ti	
Bijlage 6: Resultaten interviews	

Lijst met tabellen

Tabel 1 Overzicht enkele krantenkoppen periode 2010-2015 over corporaties, eigen bewerking (Het Financieele Dagblad)	2
Tabel 2 Fases van strategische besluitvorming volgens Simon (Adam, 2004, p. 649)	6
Tabel 3 Vergelijking van rationaliteit en beperkte rationaliteit (Williams, 2002, p. 17)	8
Tabel 4 Ratio's Aw en WSW (Autoriteit Woningcorporaties/ Waarborgfonds Sociale Woningbouw, 2022, pp. 15,16).....	21
Tabel 5 Voorbeeld van operationaliseren van onderzoek variabele 'rationaliteit'	24
Tabel 6 Weergave van onderzoeksvariabelen, definities, onderzoeksmethoden en bijpassende interviewvragen.....	26
Tabel 7 Aantal DAEB woningen per corporatie (Rekenkamer Rotterdam, 2022)	28
Tabel 8 Criteria of beslisregels bij het maken van afwegingen (eigen bewerking, 2023)	33
Tabel 9 Co-occurrence analyse doorslaggevende factor bij besluitvorming (eigen bewerking, 2023)..	34
Tabel 10 Aantal keer dat portefeuillestrategie en bewonersbelang is genoemd door de respondenten in het interview. Grijs gearceerde cellen betreffen de respondenten die ook voorzitter zijn van de raad van bestuur (eigen bewerking, 2023)	35
Tabel 11 Co-occurrence analyse van intuïtieve motieven bij het maken van een afweging (eigen bewerking, 2023).....	36
Tabel 12 Overzicht van de respondenten en het wel- of niet streven naar commitment in besluitvormingsprocessen (eigen bewerking, 2023).....	37

Lijst met figuren

Figuur 1 Onderzoeksmodel (eigen bewerking, 2023)	5
Figuur 2 Verbinding organisatiekundige literatuur en beleidsliteratuur ten aanzien van de inhoud van strategische besluitvorming (eigen bewerking, 2023)	11
Figuur 3 Verbinding organisatiekundige literatuur en beleidsliteratuur ten aanzien van het proces van strategische besluitvorming (eigen bewerking, 2023)	11
Figuur 4 Het Driekamermodel van Conijn (2012).....	12
Figuur 5 Verbinding organisatiekundige literatuur, beleidsliteratuur en vastgoedliteratuur ten aanzien van de inhoud van strategische besluitvorming (eigen bewerking, 2023)	13
Figuur 6 De Beleidsachtbaan (Van Os, 2017)	13
Figuur 7 Verbinding organisatiekundige literatuur en beleidsliteratuur en vastgoedliteratuur ten aanzien van het proces van strategische besluitvorming (eigen bewerking, 2023).....	14
Figuur 8 Samenhang in literatuur over strategische besluitvorming (eigen bewerking, 2023).....	17
Figuur 9 Structuur interviews (eigen bewerking, 2023)	28
Figuur 10 Data analyse van de onderzoeksresultaten (eigen bewerking, 2023)	29
Figuur 11 Onderzoeksmodel theoretisch kader (eigen bewerking, 2023)	31
Figuur 12 Indicatieve krantenkop over corporatiesbestuurders (eigen bewerking, 2023)	40

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Er is in Nederland sprake van een wooncrisis. Er zijn namelijk te weinig woningen voor het aantal huishoudens (Volkshuisvesting en ruimtelijke ordening, 2022). De betaalbaarheid komt steeds meer in het geding en de meest kwetsbare groep ziet het aandeel sociale huurwoningen met een gereguleerde huurprijs afnemen. Met de 'Nationale Woon- en bouwagenda' grijpt het kabinet in op de wooncrisis, door een plan te schetsen met duidelijke doelstellingen. De hoofddoelstelling is dat er op nationaal niveau de komende tien jaar 900.000 woningen gebouwd moeten worden waarvan 250.000 woningen in het sociale segment (Volkshuisvesting en ruimtelijke ordening, 2022), grotendeels te bouwen door woningcorporaties (hierna: corporaties). Afspraken over de realisatie liggen vast in de Nationale Prestatie Afspraken (NPA), die in het leven zijn geroepen vanwege het vervallen van de Verhuurderheffing per 1 januari 2023. Corporaties hebben hierdoor in totaal 1,7 miljard euro extra investeringsruimte (Aedes, 2023). Regionaal staan deze afspraken in een concretere vorm in de 'regionale woondeals'.

Naast afspraken over nieuw vastgoed dient het bestaande woningbezit van corporaties ook aangepakt te worden. Woningen met een energielabel E, F en G moeten voor 2028 verduurzaamd zijn. Ook moet er een groot aantal woningen aardgasloos gemaakt worden (Volkshuisvesting en ruimtelijke ordening, 2022). Dit alles bij elkaar vormt voor de corporaties een grote opgave. Zijn hier voldoende middelen voor beschikbaar? Weliswaar is de verhuurderheffing afgeschaft en zorgt dit voor meer inzetbare middelen, maar het benodigde tempo, de oplopende inflatie en personeelskosten samen met de stijgende rente maakt de opgave erg complex (Aedes, 2022). Daar komt nog bij dat de huurprijzen de komende jaren minder hard stijgen en zelfs een deel van de huurders recht heeft op een huurverlaging (Aedes, 2023).

Aedes liet eerder onderzoeken dat corporaties in Nederland tot 2035 zo'n 30 miljard euro tekort komen om aan alle opgaven te voldoen (Aedes, 2022). Ook de recente doorrekening van juni 2023 van de NPA laat zien dat corporaties onvoldoende middelen hebben om de gehele opgave te kunnen invullen (Ortec Finance, 2023). Wanneer corporaties invulling willen geven aan alle opgaven die er op dit moment liggen, zal het eigen vermogen de komende jaren verslechteren en bestaat het risico dat er niet meer kan worden voldaan aan de ratio's die de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) stelt (Aedes, 2023). Als corporaties niet alle opgaven kunnen betalen met de beschikbare middelen, op welke wijze nemen zij dan strategische besluiten? Hoe wegen zij de ene investering af tegen de andere? Wat is hierin de rol van de bestuurder van een corporatie?

Vanuit het verleden is het beeld van corporatiebestuurders niet altijd goed geweest. De vrij recente geschiedenis van corporaties kan aanleiding geven tot enige scepsis over de wijze waarop corporatiebestuurders strategische besluiten nemen. In april 2012 publiceerde branchevereniging Aedes een rapport over de benodigde hervormingen in het toezicht van corporaties. Aanleiding hiervoor waren de incidenten en misstanden in de voorgaande jaren wat het vertrouwen in de sector en het beeld van corporatiebestuurders sterk had beschadigd (Aedes, 2012). De krantenkoppen van Het Financieele Dagblad in die periode luiden als volgt:

fd.

2 jun '10

Vrom eist 'cultuuromslag' om corporatiefraude tegen te gaan

4 feb '12

Ineens verdienen corporatiebestuurders een fortuin en reden ze in een Maserati

2 feb '12	Derivatendrama: Manoeuvreren langs rand van afgrond
2 feb '12	Vestia sloot Derivaatcontracten met ABN Amro en Deutsche Bank
26 jun '14	Directeur Ymere verdacht van belangen-verstrengeling
12 jan '15	Corporatiedirecteur lastig ter verantwoording te roepen

Tabel 1 Overzicht enkele krantenkoppen periode 2010-2015 over corporaties, eigen bewerking (Het Financieele Dagblad)

Hoe handelt de Rotterdamse corporatiebestuurder 10 jaar later? Zijn de corporaties een betrouwbare stakeholder in de grote rol die zij spelen in de woningcrisis?

De literatuur over strategische besluitvorming laat zien dat eindverantwoordelijken in de besluitvorming, in geval van corporaties de bestuurder, tijdens het besluitvormingsproces beïnvloed kan worden door een bepaald gedrag, namelijk: rationeel of niet-rationeel gedrag, intuïtief gedrag of door politiek gedrag (Elbanna, 2006, pp. 14,15,16).

Er is al onderzoek gedaan naar de onrendabele top van corporaties en de snelheid en mate waarin er nieuwe sociale huurwoningen gebouwd kunnen worden (Schapendonk, 2022). Ook is er in 2021 vorig jaar een onderzoek gepubliceerd over de impact van ORT's op de snelheid van stedelijke transformaties. Dit onderzoek is gedaan vanuit het oogpunt van gemeentelijke en private partijen (Van der Aa, Dinkla & Holt, 2021). Er mist alleen nog inzicht in hoe corporaties strategische besluiten nemen wanneer de middelen niet toereikend zijn voor de opgaven die er liggen. Ook in relatie tot het gedrag waardoor een bestuurder mogelijk beïnvloed wordt bij het nemen van een strategisch besluit. Dit onderzoek geeft daar inzicht in.

1.2 Probleemstelling

Corporaties komen steeds vaker voor een dilemma te staan, de opgaven zijn groter dan de beschikbare middelen. Corporaties moeten dus keuzes maken. Het gevolg is dat er hierdoor mogelijk te weinig nieuwe sociale huurwoningen worden gebouwd, het bestaande vastgoed niet de aandacht krijgt die het nodig heeft en op het gebied van duurzaamheid niet alles uitgevoerd kan worden. Daarmee worden de prestatieafspraken mogelijk niet gehaald. Hoe maken corporaties de afweging bij de strategische besluitvorming en wat is de invloed van de bestuurder op het besluit dat genomen wordt?

1.3 Onderwerp en doelstelling

Dit onderzoek richt zich, door middel van interviews en de vignettenmethode, op de wijze waarop bestuurders van Rotterdamse corporaties strategische besluiten nemen in de opgaven waar zij voor staan in relatie tot de beschikbare middelen.

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de strategische besluitvorming van corporaties voor vastgoedinvesteringen in de huidige marktomstandigheden. Hoe maakt een corporatie afwegingen wanneer de middelen niet toereikend zijn? Welke factoren zijn van invloed op een strategisch besluit? En in hoeverre wordt een bestuurder bij het maken van een strategisch besluit beïnvloed door rationeel- of niet rationeel gedrag, intuïtief gedrag en politiek gedrag? Binnen dit speelveld vindt dit onderzoek plaats.

1.4 Afbakening

De woningnood is het grootst in de Randstad en de vraag naar sociale huurwoningen speelt met name in de vier grote steden in Nederland (Van der Aa et al., 2021). Om de haalbaarheid van dit onderzoek

te borgen in de tijd die hiervoor beschikbaar is, en om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van strategische besluitvorming voor vastgoedinvesteringen van corporaties, richt dit onderzoek zich op één van deze vier grote steden, namelijk de stad Rotterdam.

De opgaven in Rotterdam zijn vastgelegd in de regionale woondeal: de ‘samenwerkingsafspraken woningbouw Zuid-Holland: 2022 t/m 2030’. Hier is de doelstelling op een aantal van 235.460 nieuwe sociale huurwoningen gezet, 14% ten opzichte van de huidige woningvoorraad. De ambitie voor de regio Rotterdam is circa 98.000 woningen te realiseren, waarvan 8.880 door de corporaties (Provincie Zuid-Holland, 2023, p. 2).

De grootste bijdrage wordt geleverd door de vijf grootste corporaties: Woonbron, Havensteder, Woonstad, Hef Wonen en Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (SOR). Niet alleen leveren zij door hun omvang de grootste bijdrage aan de realisatie van nieuwe sociale huurwoningen en de verduurzamingsopgave, ook de situatie waarin zij opereren is enigszins homogeen: de prestatieafspraken, politieke context en problematiek zijn min of meer gelijk. Mogelijk zijn de uitkomsten van dit onderzoek bruikbaar en enigszins exemplarisch voor de andere drie grote steden: Amsterdam, Den Haag en Utrecht. Wat de situatie in Rotterdam in de aanpak van grote opgaven uniek maakt is het volgende: al sinds 2012 is er in Rotterdam een speciaal programma gaande waarin gewerkt wordt aan het verbeteren van leefbaarheid, sociale zekerheid en kansen voor de inwoners van bepaalde wijken in Rotterdam Zuid: het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ). Doelstelling in deze opgave is dat de mensen in deze wijken, ten opzichte van het gemiddelde van de vier grote steden, in 2032 niet meer achterlopen (Spijker & Tops, 2012). Rotterdam lijkt dus een stad die naast vastgoed gerelateerde opgaven ook sociale economische opgaven aanpakt. Dit onderzoek richt zich daarom op de strategische besluiten en afwegingen die deze vijf Rotterdamse corporaties maken in de vastgoed gerelateerde opgaven.

1.5 Vraagstelling

Op basis van de voorgaande paragrafen is de volgende hoofdvraag te destilleren:

Op welke wijze nemen Rotterdamse corporaties strategische besluiten voor vastgoedinvesteringen in tijden van grote opgaven en beperkte middelen en wat is de invloed van rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag hierbij?

De structuur van dit onderzoek wordt vormgegeven aan de hand van de TPA-structuur van Hoek-Gerritsen (2018) en met behulp van de volgende deelvragen wordt de hoofdvraag beantwoord.

Theorie	1. Wat zegt de literatuur over strategische besluitvorming bij corporaties?
Praktijk	2. In welke context moeten corporaties strategische besluiten nemen?
Analyse	3. Hoe maakt een bestuurder afwegingen bij strategische besluiten en welke rol speelt rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag?
	4. In hoeverre worden strategische besluiten van Rotterdamse corporaties beïnvloed door rationeel, intuïtief en politiek gedrag?

1.6 Onderzoeksmethode

Over het onderwerp is geen data beschikbaar waarmee inzicht verkregen kan worden in de afwegingen die gemaakt worden bij strategische besluitvorming van corporaties en wat de invloed is van rationeel- of niet rationeel gedrag, intuïtief gedrag en politiek gedrag. Er is een verkenning onder de corporaties nodig om tot dit inzicht te komen. Kwalitatief onderzoek is in dit geval passend en geschikt voor het doen van een verkennend onderzoek (Baarda, 2021, p. 36). Er wordt gebruik gemaakt van interviews en de vignettenmethode.

1.6.1 Interviews

De vijf grote Rotterdamse corporaties kunnen gedefinieerd worden als de onderzoekseenheden voor dit onderzoek. De personen die een centrale rol spelen binnen het te onderzoeken vraagstuk worden gedefinieerd als sleutelinformanten. In het geval van de corporaties zijn dat de personen die een definitief besluit nemen ten aanzien van een investeringsbeslissing: de bestuurders. Om inzicht te krijgen in de visie en overwegingen van deze partijen ten aanzien van dit onderwerp, is interviewen een passende manier van dataverzameling (Baarda, 2021, p. 90). De interviews worden gehouden onder de vijf grote corporaties in Rotterdam met meer dan 5000 woningen. Alle bestuurders van deze vijf corporaties, negen in totaal, worden voor dit onderzoek geïnterviewd.

1.6.2 Vignettenmethode

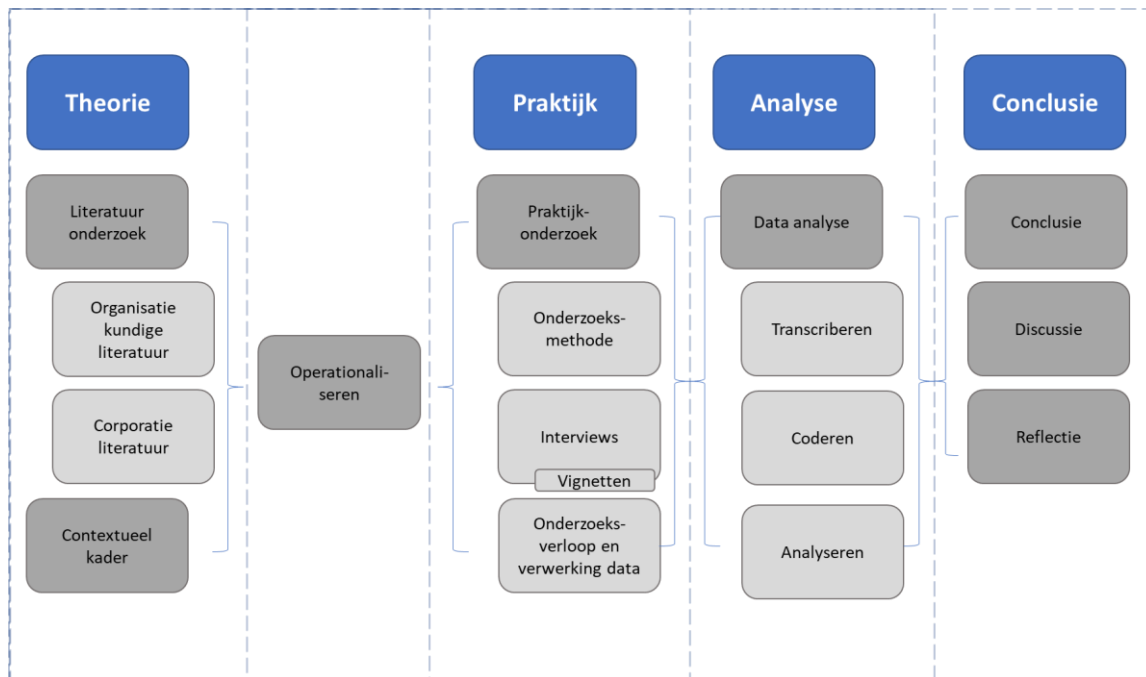
De Rotterdamse corporaties zullen naar verwachting zowel gelijkenissen als verschillen laten zien. Dit heeft mogelijk effect op de wijze van antwoorden tijdens een interview. Om de generaliseerbaarheid van de uitkomsten zoveel mogelijk te garanderen en een eenduidig beeld te krijgen over de wijze waarop zij keuzes maken in een bepaalde situatie, wordt er binnen de interviews gebruik gemaakt van de vignettenmethode. Dit is een beoordelingsonderzoek waarin situaties worden voorgelegd aan de respondenten. Een vignet is een korte beschrijving van een situatie of persoon waarop de respondent keuzes moet maken die vooraf bepaald zijn. Vignetonderzoeken kenmerken zich als bijzonder nuttig om de juiste focus op het onderwerp te krijgen en te houden tijdens interviews (Robson & McCartan, 2016, p. 367). Het gebruik van vignetten heeft als doel om de motieven achter de keuzes te achterhalen. Niet alleen draagt dit onderzoeksmiddel bij aan de generaliseerbaarheid van de uitkomsten, ook komt dit ten goede van de reproduceerbaarheid: een andere onderzoeker zou eenzelfde vignet voor kunnen leggen aan een bestuurder van een andere corporatie.

1.7 Relevantie

Het afgelopen jaar lijkt de coronacrisis ineens plaats te maken voor andere grote crises. Op Europees niveau is er een oorlog gaande en op nationaal niveau staan de wooncrisis, energiecrisis en een mogelijke financiële crisis centraal. De aanleiding van dit onderzoek komt door één van deze crises, namelijk de wooncrisis. Dit onderzoek maakt de complexiteit in de investeringsafwegingen van corporaties inzichtelijk en geeft inzicht in de mate waarin rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag een rol speelt in de strategische besluiten. Hiermee wordt er inzicht verkregen in de markt van corporaties, de wijze waarop er afwegingen gemaakt worden bij strategische besluiten en waardoor deze besluiten beïnvloed worden. De wetenschappelijke relevantie hierin is dat de uitkomsten van dit onderzoek bij kunnen dragen aan het inzicht dat strategische besluiten onderhevig zijn aan factoren die besluitvormers beïnvloeden en dat hier een bewustzijn voor gecreëerd wordt.

1.8 Onderzoeksmodel

Om het onderzoek en de uitkomsten hiervan te structureren, wordt er gebruikt gemaakt van de TPA-structuur: theorie, praktijk en analyse (Hoek-Gerritsen, 2018, p. 102). De onderzoeksopzet is samengevat in het onderzoeksmodel dat weergegeven is in figuur 1.



Figuur 1 Onderzoeksmodel (eigen bewerking, 2023)

1.9 Leeswijzer

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, wordt in hoofdstuk 2 eerst het theoretisch kader uiteengezet waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt. Vervolgens volgt in hoofdstuk 3 een contextueel kader over de functie van een corporatie, de opgaven, middelen en de financierbaarheid van corporaties. Hierna volgt in hoofdstuk 4 een toelichting op de onderzoeksmethode voor het praktijkonderzoek. In hoofdstuk 5 worden de analyse en bevindingen ten aanzien van de onderzoeksresultaten gepresenteerd. In hoofdstuk 6 wordt de hoofdvraag beantwoord en volgt er een discussie op de theorie en onderzoeksmethode. Dit hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van dit onderzoek gepresenteerd. Eerst wordt ingegaan op de definities en de wijze waarop strategische besluiten binnen organisaties genomen worden volgens de organisatiekunde literatuur. Hierna volgt een weergave uit de literatuur van de wijze waarop strategische besluiten genomen worden binnen corporaties. Vervolgens wordt het, binnen corporaties, meest gebruikte procesmodel en afwegingskader uit de beleids- en vastgoedliteratuur toegelicht. Het hoofdstuk sluit af met het beantwoorden van de eerste deelvraag.

2.1 Strategische besluitvorming vanuit de literatuur

Binnen organisaties wordt strategische besluitvorming gezien als de basis van het managementproces. De belangrijkste elementen van strategische besluitvorming worden door Montibeller en Franco (2010) gedefinieerd als: *'high levels of uncertainty, long term outcomes, engagement of major stakeholders in negotiations and potential synergies between alternative choices'* (Aravopoulou, Branine, Stone, Mitsakis & Paul, 2018, p. 27). Mintzberg (1976) beschrijft het als *'as ill-structured, non-routine and complex'* (Elbanna, 2006, p. 1). Het betreft dus een complex onderdeel uit de bedrijfsvoering van een organisatie, waar al jarenlang onderzoek naar wordt gedaan. Herbert Simon, een sociale wetenschapper, deed hier ook onderzoek naar. Simon (1977) definieerde vier fases die een organisatie doorloopt bij besluitvorming, zie tabel 1.

Fase	Activiteit
1. Probleem definitie (intelligence)	Verzamelen van informatie over het probleem.
2. Definiëren van criteria (design)	Formuleren van de criteria en parameters en deze vervolgens prioriteren.
3. Bedenken en overwegen van alternatieven (choice)	Toepassen van de criteria om één van de oplossingen te kiezen en een besluit te nemen.
4. Implementeren (review and implement)	Evalueren en implementeren van de beslissing.

Tabel 2 Fases van strategische besluitvorming volgens Simon (Adam, 2004, p. 649)

In de literatuur over strategische besluitvorming is er sprake van twee onderzoeksrichtingen: enerzijds wat de inhoud van strategische besluitvorming beïnvloedt en anderzijds het proces van totstandkoming van strategische beslissingen (Janczak, 2005, p. 58) (Aravopoulou et al., 2018, p.28). Een veelgebruikte term in de literatuur over het proces van strategische besluitvorming is het: Strategic Decision Making Proces (SDMP) (Aravopoulou et al., 2018). Beide onderzoeksrichtingen worden in de volgende paragrafen behandeld.

2.1.1 Strategic decision making - inhoud

Deze onderzoeksrichting legt de nadruk op de inhoud van strategische besluitvorming. Het focust zich op de inhoud en typologie van besluitvorming en de criteria waar deze tegen afgewogen wordt (Elbanna, 2006) (Janczak, 2005, p. 58) (Aravopoulou et al., 2018, p.28). De inhoud van besluiten worden beïnvloed door de context waarin het besluit genomen wordt. Deze context bestaat uit drie factoren (Elbanna, Thanos, & Jansen, 2020, p. 44) (Kownatzki, 2002, p. 213):

- Omgevingsfactoren: onzekerheid of complexiteit van de omgeving;
- Organisatiefactoren: proces, structuur en grootte van de organisatie;

- Besluitvorming specifieke factoren: doel, initiatief en urgentie van het besluit.

Deze context beïnvloedt in grote mate de inhoud van een strategisch besluit en heeft deels ook een directe overeenkomst met de inhoud. De inhoud van strategische besluitvorming heeft betrekking op of wordt beïnvloed door de volgende thema's van een organisatie (Kownatzki, 2002, p. 17) (Elbanna, 2006, p. 2) (Elbanna & Child, The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making, 2007, p. 561):

- omgevingsfactoren;
- portfoliomanagement;
- spreiding strategieën;
- marktbelemmeringen;
- concurrentiestrategieën.

Eerder lag de focus in onderzoek naar strategische besluitvorming meer op deze inhoudelijke onderzoeksrichting. De laatste decennia ligt de focus meer op de tweede onderzoeksrichting: het proces van strategische besluitvorming (Janczak, 2005, p. 58). Deze onderzoeksrichting besteedt meer aandacht aan de gebeurtenissen die binnen een organisatie plaatsvinden en het proces van strategische besluitvorming beïnvloeden (Kownatzki, 2002, p. 17).

2.1.2 Strategic decision making - proces

Naar het proces van strategische besluitvorming wordt al ruim 60 jaar onderzoek gedaan. Onderzoekers constateerden bij het onderzoek naar SDMP verschillende dimensies die van invloed zijn bij strategische besluitvorming. Zo onderzochten Fredrickson en Mitchell (1984), Bourgeois en Eisenhardt (1988), Dean en Sharfman (1993) de invloed van rationaliteit op strategische besluitvorming en de effectiviteit van besluitvorming. Simon (1957) onderzoekt ten aanzien van rationaliteit de beperkte rationaliteit (bounded rationality). Rationaliteit of bounded rationality heeft een centrale plaats in de theorie over strategische besluitvorming. Naast rationaliteit constateerden onderzoekers ook dat intuïtie een rol speelt in de strategische besluitvorming, dit werd onder andere onderzocht door Mintzberg et al (1976), Quinn (1980) en Eisenhardt (1988). Een derde factor die veel terugkomt in de literatuur is de invloed van politiek gedrag op strategische besluitvorming. Dit werd onder andere onderzocht door Gandz en Murray (1980) en Dean en Sharfman (1993). Elbanna (2006) geeft een overzicht van de eerdere publicaties in dit onderzoeksveld in het artikel 'Strategic decision making: process perspectives' (Elbanna, 2006, p. 2). Omdat dit artikel vrij recent gepubliceerd is ten opzichte van de eerdere studies en een duidelijk overzicht geeft van de eerdere bevindingen, wordt dit artikel gebruikt als leidraad in de verdere uitwerking van de organisatiekundige literatuur over strategische besluitvorming.

In de volgende paragraaf worden deze drie factoren: rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag verder toegelicht.

Rationaliteit

Rationaliteit is van invloed op besluitvormingsprocessen en wordt volgens de literatuur gedefinieerd als *'kenmerk van de psychische toestand, waarin de besluitnemer op het moment van kiezen verkeert. Iemand gedraagt zich rationeel, wanneer hij rustig en beheerst is. Hij treedt zelfbewust op, neemt zijn beslissing met een koel en helder hoofd, is niet zenuwachtig en wordt niet gehinderd door neurotische angsten'* (Koch, 1976, p. 329).

Uit de praktijk weet men dat beslissingen niet altijd rationeel genomen worden volgens bovenstaande definitie. In werkelijkheid zijn besluitvormers maar beperkt rationeel. Het voornaamste inzicht van de theorie die Simon (1957) ontwikkelde, was de constatering dat beslissingen in grote mate beïnvloed

worden door ‘bounded rationality’ (McCain, 2015, p. 2189) (Adam, 2004, pp. 650,651) (McQuire & Radner, 1972, pp. 161,162) (Williams, 2002, pp. 15-17) (Eatwell, 1990, p. 15).

Bounded rationality

Het begrip ‘bounded rationality’ ofwel begrensde rationaliteit wordt gebruikt om aan te geven in hoeverre rationele keuzes beïnvloed worden door de cognitieve beperkingen van een besluitvormer (Simon, 1990, p. 15) (Eatwell, 1990, p. 15). Een besluitvormer kan volgens deze theorie namelijk niet volledig rationeel zijn zoals de eerder genoemde definitie stelt. De theorie stelt namelijk dat een besluitvormer helemaal niet altijd de juiste inschatting kan maken van de risico’s en de impact hiervan bij een besluit. De besluitvormer beschikt in veel gevallen slechts over incomplete informatie over mogelijke alternatieven, waardoor de gevolgen onvoldoende meegewogen worden (McQuire & Radner, 1972, p. 163). De cognitieve beperkingen waar besluitvormers mee te maken hebben, kunnen gecompenseerd worden door bevredigende, relatief kleine beslissingen te nemen waarbij ze herhaaldelijk gebruik maken van dezelfde besluitvormingsprocessen en er een ‘vallen en opstaan’ ontstaat (Grabowski & Mathiassen, 2013, p. 138). Verder kan de complexiteit van een probleem en onenigheid tussen besluitvormers ervoor zorgen dat er iedere keer een ander soort besluit genomen wordt (Elbanna, 2006, p. 4). In het verlengde hiervan stelt deze theorie dat groepsdynamiek kan leiden tot een suboptimaal besluit: in een groep kan ‘groepsdenken’ ontstaan waardoor consensus bereiken de doorslag kan geven en er minder ruimte is voor kritisch denken en het overwegen van alternatieven. Tot slot kan tijdsdruk leiden tot een suboptimaal besluit omdat een besluitvormer te weinig tijd heeft om alle informatie tot zich te nemen en eventuele alternatieven te overwegen (Grabowski & Mathiassen, 2013, p. 137) (Simon, 1997) (Williams, 2002, pp. 16,17).

In tabel 2 zijn de verschillen weergegeven van rationaliteit en bounded rationality bij de vier besluitvormingsstappen.

Besluitvormingsstap (fase)	Rationaliteit	Bounded rationality
1. Probleem definitie (intelligence)	Het echte probleem is gedefinieerd.	Het gedefinieerde probleem is ingegeven door de interesse van de besluitvormer, zijn eigen interpretatie en eigen noodzaak.
2. Definiëren van criteria (design)	Alle relevante criteria zijn geïdentificeerd en op de juiste manier afgewogen.	Bepaalde criteria zijn geïdentificeerd en beïnvloed door eigen interesse.
3. Bedenken en overwegen van alternatieven (choice)	Alle alternatieven zijn overwogen en alle mogelijke consequenties zijn weloverwogen in kaart gebracht.	Alternatieven zijn beperkt in kaart gebracht. Het beste alternatief is de persoonlijke voorkeur van de besluitvormer. Overwegen van alternatieven wanneer de oplossing ‘goed genoeg’ is.
4. Implementeren (review and implement)	Alle betrokkenen begrijpen en steunen de oplossing.	De beste oplossing komt voort uit politiek, macht en eigenbelang.

Tabel 3 Vergelijking van rationaliteit en beperkte rationaliteit (Williams, 2002, p. 17)

Intuïtie

Een tweede invloedfactor die veel impact heeft op strategische besluitvormingsprocessen is ‘intuïtie’ (Elbanna, 2006, p. 10) (Aravopoulou et al., 2018, p.28). Twee definities die intuïtie bij strategische besluitvorming beschrijven, luiden: ‘a non-conscious, holistic processing mode in which judgements are

made with no awareness of the rules of knowledge used for inference and which can feel right, despite one's inability to articulate the reason' en 'thoughts that are reached with little apparent effort, and typically without conscious awareness' (Olusakin & Nwolisa, 2009, p. 176).

Intuïtie onderscheidt zich van rationaliteit op het punt dat het bij het mentale proces gebaseerd is op informatie. Dit is in tegenstelling tot rationeel denken, hier is het mentale proces gebaseerd op rationeel of analytisch denken. Dat mensen rationeel denken of niet-rationeel denken, werd al geconstateerd door de filosoof Aristotelis. Intuïtie wordt ook beschreven als iets wat 'vanzelf' gaat, het denken zonder daarover na te denken, of het denken te weten zonder daar bewust van te zijn. Het is een groot onderdeel van de wijze waarop mensen keuzes maken, maar intuïtie kan ook voor fouten zorgen (Olusakin & Nwolisa, 2009, p. 176).

Onderzoekers hebben tot nu toe nog weinig empirisch bewijs gevonden hoe intuïtie besluitvormingsprocessen beïnvloedt. Dat komt omdat intuïtie lastig te duiden en te definiëren is. Toch is intuïtie wel te herkennen (Elbanna, 2006, p. 10) (Olusakin & Nwolisa, 2009, pp. 176,177):

- Het betreft een synthetische psychologische functie;
- Het zorgt voor het hebben van een voorgevoel of sterk gevoel van weten wat gaat gebeuren;
- Het kan een manier zijn om te proberen om besluitvorming te pushen;
- Als een samengesteld fenomeen met interactie tussen weten (intuïtie als expertise) en voelen (intuïtie als gevoel);
- Intuïtie is onderbewust, complex, snel een onderdeel van alle beslissingen, niet emotioneel en niet wezenlijk bevooroordeeld.

De invloed van intuïtie op strategische besluitvorming

Onderzoekers onderscheiden drie onderdelen waarop intuïtie strategische beslissingen beïnvloedt (Elbanna, 2006, p. 10) (Aravopoulou et al., 2018):

1. Besluitvormers vertrouwen op oordeel: wanneer beslissingen snel gemaakt dienen te worden, baseert de besluitvormer zijn beslissing op een oordeel over de situatie;
2. Besluitvormers vertrouwen op ervaring: besluitvormers nemen een besluit op basis van hun ervaring;
3. Besluitvormers vertrouwen op buikgevoel: besluitvormers nemen een besluit op basis van een 'onderbuikgevoel'.

Politiek gedrag

Politiek gedrag is een derde invloedfactor bij strategische beslissingen (Janczak, 2005, pp. 65, 66). Besluitvorming ontstaat door mensen, tussen mensen en betekent dus altijd een actie, interactie en reactie (Elbanna, 2006, p. 5). Politiek gedrag bij strategische besluitvorming zegt iets over de waarneembare, maar vaak verborgen acties waarmee mensen hun macht vergroten om een beslissing te beïnvloeden (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, p. 26). De verschillen in interesse, normen en waarden en doelstellingen van mensen die betrokken zijn bij besluitvorming zorgen vaak voor conflicten (Kavale, 2012, p. 3). Mintzberg definieert het als: '*weerspiegeling van macht, wat technisch gezien als illegaal kan worden beschouwd. Bijgevolg is het verdeeldheid zaaien en conflicten tussen mensen, of andere systemen, formeel gezag, etc.*' (Elbanna, 2006, p. 5).

De invloed van politiek gedrag op strategische besluitvorming

Verschillende onderzoekers hebben een breed gedragen conclusie over de impact van politiek gedrag op strategische besluitvorming, namelijk dat er een negatief verband bestaat. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn (Elbanna, 2006, p. 8) (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, p. 26):

1. Door politieke tactiek kan er informatie niet gedeeld worden. Het risico bestaat, net als bij bounded rationality, dat besluitvormers beslissingen nemen op basis van onvolledige informatie;
2. Politieke tactiek kost veel tijd. Dit kan leiden tot vertraging in de besluitvorming;
3. Politiek gedrag kan leiden tot onvoldoende zicht op de omgeving:
 - a. Beslissingen zijn met name intern gericht (politiek) en houden te weinig rekening met omgeving;
 - b. Er is mogelijk te weinig zicht op goede alternatieven omdat dit conflicteert met machtige individuen, dit maakt beslissingen minder succesvol;
4. Politiek gedrag kan leiden tot coalitievorming en lobbyen, wat kan leiden tot een tweestrijd en ten nadele kan werken van een strategisch besluit.

De volgende paragraaf bekijkt de strategische besluitvorming in de corporatiesector waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd.

2.2 Strategische besluitvorming binnen corporaties

De voorgaande paragraaf gaf een weergave van de theorie over strategische besluitvorming volgens de organisatiekunde literatuur. Dit onderzoek richt zich op corporaties, die ook wel maatschappelijke onderneming genoemd worden (Cloudt, 2015). Voor dit onderzoek is het relevant om te onderzoeken in hoeverre de theorie over strategische besluitvorming van toepassing is binnen corporaties. Mogelijk geeft het onderzoek van Dr. Stefan Cloudt hier meer inzicht in. Dit onderzoek resulteerde in een organisatiemodel van corporaties als maatschappelijke ondernemingen met 12 min of meer generieke organisatie-eigenschappen (Cloudt, 2015, pp. 101,132). Naast dit organisatiemodel onderzocht dezelfde onderzoeker een verklaring waarom de ene corporatie beter presteert dan de ander. Dit onderzoek leidde tot een overzicht van 33 operationele organisatiekenmerken (Cloudt, 2015, p. 305). Relevant in dit onderzoek is met name één organisatie-eigenschap en twee organisatiekenmerken, deze hebben namelijk betrekking op strategische besluitvorming.

2.2.1 *Organisatie eigenschap: interne strategie*

Uit onderzoek van Cloudt (2015) blijkt dat wanneer maatschappelijke organisaties ondernemender worden, er meer aandacht komt voor strategie. Het gaat hierin allereerst om het herkennen en erkennen van sterke en zwakke punten en het bepalen van de strategische identiteit van de organisatie. Er is ook steeds meer aandacht voor de strategische (business)planning van organisaties. Naast het definiëren van een strategie, is er ook meer aandacht voor een afwegingskader voor de besluitvorming. Dit kan een financieel kader zijn of een sociale doelstelling, of een combinatie. Organisaties moeten immers financieel renderen om maatschappelijke doelstellingen te kunnen realiseren (Cloudt, 2015, pp. 93,94). Deze kenmerken leiden tot de volgende organisatie-eigenschap (Cloudt, 2015): *'Interne strategie met een goed functionerende strategische planning & control cyclus waarin de strategie actueel wordt gehouden en het afwegingskader inzichtelijk wordt gemaakt'*.

2.2.2 *Operationele organisatiekenmerken*

Uit hetzelfde onderzoek van Cloudt (2015) volgen bij de organisatie eigenschap 'interne strategie' twee bijpassende organisatiekenmerken, namelijk:

1. Gebruik van een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen:
Corporaties als maatschappelijke onderneming kenmerken zich door het gebruik van een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen. Essentieel hierin is dat zij criteria hebben gedefinieerd (beslisregels en procedures) om tegenstrijdige belangen zoals maatschappelijke

en financiële doelstellingen tegen elkaar af te wegen (Cloudt, 2015, p. 125). Doelstelling is om naast een financieel rendement ook inzicht te krijgen in het maatschappelijk effect of rendement. Vanuit de literatuur over strategische besluitvorming past deze organisatie-eigenschap bij de inhoud van strategische besluitvorming. Het genoemde afwegingskader beïnvloedt immers de inhoud van strategische besluitvorming, zie figuur 2.

<i>Organisatiekundige literatuur</i>	<i>Beleidsliteratuur maatschappelijke organisaties</i>
Strategische besluitvorming – inhoudelijke thema’s	Gebruik van een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen

Figuur 2 Verbinding organisatiekundige literatuur en beleidsliteratuur ten aanzien van de inhoud van strategische besluitvorming (eigen bewerking, 2023)

Een afwegingskader wat corporaties hier onder andere voor gebruiken is het Driekamermodel, hierover in de volgende paragraaf meer.

2. Procesbenadering van strategische sturing:

Corporaties als maatschappelijke onderneming hebben het kenmerk dat zij een procesbenadering toepassen voor de strategische sturing van hun organisatie. Een strategie is veelal gedefinieerd als een richtinggevende koers, dus geen gedetailleerde korte termijn doelstellingen. De procesbenadering is hierin terug te zien door een werkwijze waarbij men planmatig aan de strategie werkt, de voortgang analyseert en evalueert om hiermee de strategie te realiseren (Cloudt, 2015, p. 124). Vanuit de literatuur over strategische besluitvorming past deze organisatie-eigenschap bij het proces van strategische besluitvorming. Het genoemde afwegingskader beïnvloedt immers het proces van strategische besluitvorming, zie figuur 3.

<i>Organisatiekundige literatuur</i>	<i>Beleidsliteratuur maatschappelijke organisaties</i>
<i>Strategische besluitvorming – proces</i>	Procesbenadering van strategische sturing

Figuur 3 Verbinding organisatiekundige literatuur en beleidsliteratuur ten aanzien van het proces van strategische besluitvorming (eigen bewerking, 2023)

Een procesmodel dat corporaties hiervoor gebruiken is de ‘Beleidsachtbaan’. Dit procesmodel wordt in de volgende paragraaf beschreven.

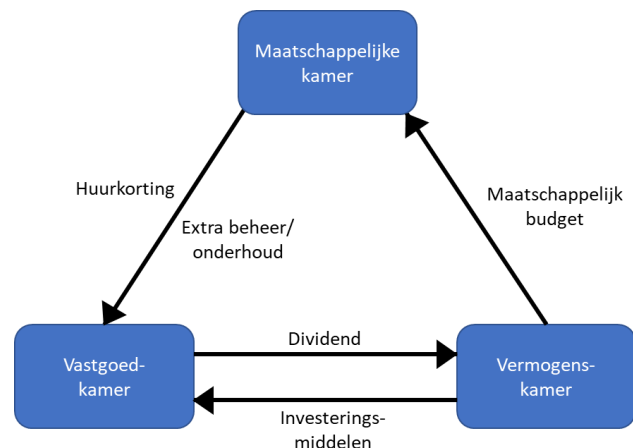
2.3 Modellen die strategische besluitvorming binnen corporaties ondersteunen

Door corporaties veelgebruikte modellen bij strategische besluitvorming zijn het ‘Driekamermodel’ en de ‘Beleidsachtbaan’. Deze modellen uit de beleids- en vastgoedliteratuur worden in deze paragraaf kort toegelicht.

2.3.1 Driekamermodel

Het Driekamermodel is een strategisch sturingsmodel dat in 2012 ontwikkeld is door professor Johan Conijn. Het model is speciaal ontwikkeld voor corporaties en kent drie invalshoeken, ofwel 'kamers': de maatschappelijke-, vastgoed- en vermogenskamer.

De doelstelling van dit model is om meer inzicht en transparantie te krijgen en afwegingen te maken in de activiteiten en keuzes van een corporatie ten aanzien van de maatschappelijke taken, vastgoedactiviteiten en de financiële continuïteit, zie figuur 4 (Conijn, 2012).



Figuur 4 Het Driekamermodel van Conijn (2012)

Maatschappelijke kamer

In de Maatschappelijke kamer dienen de beschikbare middelen effectief te worden ingezet voor de maatschappelijk gewenste activiteiten van een corporatie. Het budget hiervoor wordt jaarlijks beschikbaar gemaakt door de Vermogenskamer. Dit budget kan worden ingezet voor de maatschappelijke taken van de corporatie. Voorbeelden van deze maatschappelijke inzet zijn dat er een bepaalde huurkorting wordt gegeven of niet-vastgoed gerelateerde zaken zoals de leefbaarheid van een wijk. Door het inzichtelijk maken van de financiële uitgaven ten aanzien van deze activiteiten, kan de inzet van het budget beter gemonitord en geborgd worden (Conijn, 2012).

Vastgoedkamer

De Vastgoedkamer is verantwoordelijk voor het efficiënt exploiteren van het vastgoed van de corporatie. Afhankelijk van het gekozen beleid, streeft de Vastgoedkamer naar een marktconform rendement (direct en indirect). Het direct rendement volgt uit de netto kasstromen van het vastgoed en het indirect rendement volgt uit de waardeinstijging van het vastgoed. Afhankelijk van het beleid uit de Maatschappelijke kamer realiseert de Vastgoedkamer, na aftrek van alle kosten, een direct rendement. De Vastgoedkamer keert dit directe en indirecte rendement uit aan de Vermogenskamer in de vorm van dividend (Conijn, 2012).

Vermogenskamer

De Vermogenskamer is verantwoordelijk voor de financiële continuïteit van een corporatie. Het eigen vermogen wordt bepaald door de marktwaarde van het vastgoed. De Vermogenskamer is ook verantwoordelijk voor een passende liquiditeitsontwikkeling om te voldoen aan de ratio's die het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) stelt. Op basis van deze ratio's en de doelstellingen ten aanzien van het vastgoed, kan er ook vreemd vermogen worden aangetrokken. De Vermogenskamer ontvangt dividend van de Vastgoedkamer om de rentelast van dit vreemd vermogen te kunnen betalen. Het restant van de beschikbare financiële middelen komt ten gunste van de Maatschappelijke kamer of het eigen vermogen (Conijn, 2012).

Het Driekamermodel is dus een strategisch sturingsmodel dat inzicht en transparantie geeft in de financiële situatie van een corporatie en hoe zij haar budgetten besteedt aan de maatschappelijke en financiële doelstellingen. Het kernwoord hierin is dat er 'afwegingen' gemaakt kunnen worden tussen de verschillende 'kamers' met elk hun achterliggende doelstellingen. Hiermee past dit ook goed bij de thema's uit de literatuur over inhoudelijke strategische besluitvorming en het organisatie kenmerk 'gebruik van een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen', zie figuur 5.

Organisatiekundige literatuur	Beleidsliteratuur maatschappelijke organisaties	Vastgoedliteratuur
Strategische besluitvorming – inhoudelijke thema’s	‘Gebruik van een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen’	Driekamermodel

Figuur 5 Verbinding organisatiekundige literatuur, beleidsliteratuur en vastgoedliteratuur ten aanzien van de inhoud van strategische besluitvorming (eigen bewerking, 2023)

2.3.2 Beleidsachtbaan

De beleidsachtbaan is een procesmodel dat ontwikkeld is door Van Os (2007). Het geeft de processtappen weer die voor een corporatie vorm kunnen geven aan een vastgoedstrategie. Een leidraad waarop de strategische beslissingen binnen een corporatie gemaakt kunnen worden. In dit model zijn drie niveaus te onderscheiden: een strategisch, tactisch en operationeel niveau (Dankert, 2022). Het model kent twee geschakelde beleidscycli waarin acht stappen gedefinieerd zijn. De eerste cyclus loopt van het strategische niveau naar het tactische niveau en weer terug. De tweede cyclus loopt van het tactische niveau naar het operationele niveau en weer terug. De cycli komen samen op het tactische niveau, zie figuur 6.

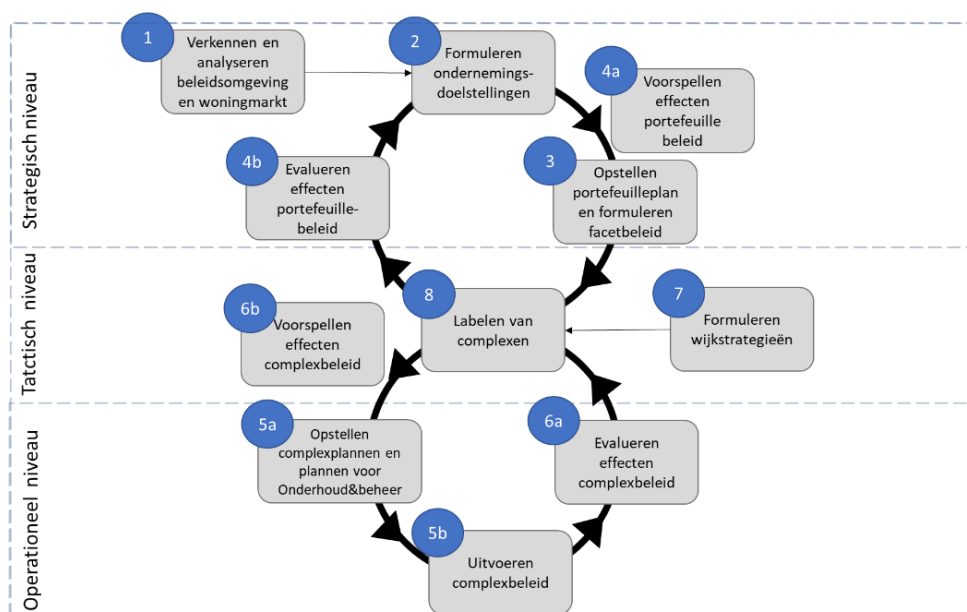
De verschillende stappen zijn als volgt gedefinieerd:

1. *Analyseren van de beleidsomgeving en (lokale) woningmarkt*

De corporatie onderzoekt de externe factoren die invloed hebben op het werkgebied waar zij actief is. Welke demografische, maatschappelijke of politieke ontwikkelingen kunnen invloed hebben op de bestaande en gewenste woningvoorraad?

2. *Formuleren van doelstellingen*

Op basis van de eerdere analyse worden de strategische uitgangspunten voor de corporatie bepaald. Deze uitgangspunten worden vertaald in doelstellingen die betrekking hebben op bijvoorbeeld betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid. Corporaties leggen deze doelstellingen vast in de interne organisatiedoelstellingen en regionale prestatieafspraken.



Figuur 6 De Beleidsachtbaan (Van Os, 2017)

3. *Opstellen van plannen*

Op basis van de eerste twee stappen worden doelstellingen vertaald in een streefportefeuille. Door dit af te zetten tegen de huidige portefeuille, wordt de opgave zichtbaar die nodig is om de doelstellingen te bereiken.

4. a. *Voorspellen van effecten van het portefeuille- en facetbeleid*

In deze stap wordt met behulp van rekenmodellen duidelijk wat de impact van de streefportefeuille is op de organisatie. Mogelijk volgt hier een bijstelling van de doelstellingen uit.

b. *Evalueren van de effecten van het portefeuillebeleid*

De resultaten van het beleid worden gemeten en afgezet tegen de normen uit de doelstellingen.

5. *Opstellen van complexplannen*

Per woongebouw (complex) wordt een beheerplan opgesteld ten aanzien van onderhoud, beheer en verhuur. De onderhoudsplannen komen samen in een meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) die van toepassing is op de gehele portefeuille. Op het gebied van investeringen van de complexen vormt de meerjareninvesteringsbegroting (MJIB) de basis voor de gehele portefeuille. Na het opstellen van deze begrotingen volgt het uitvoeren van het complexbeleid.

6. *Evalueren van de effecten van het complexbeleid*

In deze stap worden de effecten van het complexbeleid geëvalueerd. Met behulp van deze evaluaties wordt ook de impact op de (financiële) haalbaarheid van het complexbeleid in kaart gebracht op complexniveau.

7. *Formuleren van wijkstrategieën*

De stappen die genomen moeten worden om te komen tot de streefportefeuille dienen op wijkniveau vertaald te worden in een wijkvisie of een wijkontwikkelingsplan.

8. *Labelen van complexen*

In deze stap volgt een positionering van een complex. Stap 3 en stap 7 vormen de kaders van het beleid van een complex en de uitkomsten van stap 6 geven aan in hoeverre het beleid succesvol is. In deze stap kan een complex gelabeld worden als ‘doorexploiteren’, ‘herpositioneren’, ‘sloop-nieuwbouw’ of ‘uitpenden’ (Dankert, 2022).

De Beleidsachtbaan is dus een procesmodel dat handvatten biedt voor het definiëren en uitvoeren van de strategische doelstellingen van een organisatie. Het zorgt voor analyse en evaluatie van het vastgoedbeleid. Het model vindt aansluiting op de organisatiekundige literatuur over het proces van strategische besluitvorming. De vier fases van Simon 1977 zijn te herkennen in de fases van de Beleidsachtbaan. Ook vindt het aansluiting op de beleidsliteratuur bij het organisatiekenmerk ‘procesbenadering van strategische sturing’ van Cloudt (2015). De onderdelen ‘planmatige werkwijze’, ‘analyse van voortgang’ en ‘evaluatie’ om de strategie te realiseren uit deze theorie zijn ook terug te zien in de Beleidsachtbaan, zie figuur 7.

<i>Organisatiekundige literatuur</i>	<i>Beleidsliteratuur maatschappelijke organisaties</i>	<i>Vastgoedliteratuur</i>
Strategische besluitvorming proces	– ‘Procesbenadering van strategische sturing’	van Beleidsachtbaan

Figuur 7 Verbinding organisatiekundige literatuur en beleidsliteratuur en vastgoedliteratuur ten aanzien van het proces van strategische besluitvorming (eigen bewerking, 2023)

2.4 Synthese over strategische besluitvorming bij corporaties:

In de eerdere paragrafen is de theorie over strategische besluitvorming weergegeven. In deze paragraaf vindt de synthese plaats van deze literatuur. Er wordt verbinding gezocht in de organisatiekunde literatuur, de literatuur over maatschappelijke ondernemingen en de beleids- en vastgoedliteratuur.

Simon (1977) definieerde vier fases die een organisatie doorloopt bij het nemen van een besluit: 1) Intelligence, 2) Design, 3) Choice en 4) Review and implement (Adam, 2004, p. 649). De literatuur over strategische besluitvorming laat een tweedeling zien in de wijze waarop er onderzoek gedaan is: op inhoud en het proces.

2.4.1 *Strategische besluitvorming – inhoud*

Dit is de onderzoeksrichting die zich richt op de context, inhoud en typologie van strategische besluitvorming. Deze context waarin strategische besluiten plaatsvindt bestaat uit drie factoren (Elbanna et al., 2020, p. 44) (Kownatzki, 2002, p. 213): omgevingsfactoren, organisatiefactoren en besluitvorming specifieke factoren. Dit beïnvloedt de inhoud van strategische besluiten die betrekking hebben op de volgende thema's (Kownatzki, 2002) (Elbanna, 2006):

- omgevingsfactoren;
- portfoliomanagement;
- spreiding strategieën;
- marktbelemmeringen;
- concurrentiestrategieën.

Vanuit de beleidsliteratuur over corporaties geeft de organisatie-eigenschap 'interne besluitvorming' inzicht in de wijze waarop corporaties besluiten nemen. Het organisatiekenmerk 'gebruik van een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen' sluit aan bij de algemene organisatiekunde literatuur. Corporaties als maatschappelijke onderneming kenmerken zich door het gebruik van een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen (Cloudt, 2015, p. 125). Een afwegingskader dat hiervoor gebruikt kan worden is het Driekamermodel. De inhoudelijke typologie van strategische besluiten die de literatuur definieert, kunnen gelinkt worden aan het model dat corporaties als hulpmiddel gebruiken in hun afwegingen bij besluitvorming. Sommige thema's kunnen conflicteren met elkaar, het één kan ten koste gaan van het ander. Dit model kan de inhoud van strategische besluitvorming wegen zodat er een weloverwogen besluit kan worden genomen.

De activiteiten in de Maatschappelijke kamer zullen afgestemd moeten worden wanneer besluitvorming volgt op wijzigende 'omgevingsfactoren'. Bijvoorbeeld regelgeving opgelegd vanuit de overheid kan impact hebben op de maatschappelijke kosten van een corporatie, zoals een verplichte huurkorting tijdens een energiecrisis.

De Vastgoedkamer is verantwoordelijk voor het exploiteren van het vastgoed. De type besluiten die betrekking hebben op 'portfoliomanagement', 'spreiding strategieën' en 'concurrentiestrategieën' zullen afgewogen worden in de Vastgoedkamer. De Vermogenskamer is verantwoordelijk voor de financiële continuïteit van een corporatie. De type besluiten die betrekking hebben op 'marktbelemmeringen' hebben onder andere betrekking op deze kamer. Wanneer de rente bijvoorbeeld stijgt, kan dit de nodige impact hebben op de financieringscapaciteit van de corporatie.

2.4.2 *Strategische besluitvorming - proces*

Dit is de onderzoeksrichting die zich richt op het proces van totstandkoming van strategische besluitvorming. Er zijn drie factoren te definiëren die het proces van strategische besluiten kunnen beïnvloeden:

- rationaliteit of beperkte rationaliteit;
- intuïtie;
- politiek gedrag.

Geconcludeerd kan worden dat strategische besluitvorming niet slechts door één van deze drie factoren beïnvloed wordt, dit kunnen meerdere invloedfactoren zijn die elkaar mogelijk ook onderling beïnvloeden. Verder kan geconcludeerd worden dat besluitvormers met name door beperkte rationaliteit en politiek gedrag beïnvloed worden bij het nemen van beslissingen (Elbanna, 2006, pp. 14,15,16). Beperkte rationaliteit zorgt voor een herhaaldelijk besluitvormingsproces omdat mensen door verschillende beperkingen geneigd zijn met oplossingen die goed genoeg zijn in plaats van de beste oplossing (Williams, 2002, p. 18). Politiek gedrag zegt iets over de sociale context die van invloed is bij besluitvorming (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, p. 31). Intuïtie komt in deze volgorde op de derde plaats als factor van invloed. Niet alleen in negatieve zin, intuïtie kan ook effectief zijn. Het heeft als mogelijk voordeel dat het besluitvormingsproces versnelt, de effectiviteit van beslissingen verbetert en er beslissingen genomen worden die beter passen bij de organisatie. Een mogelijk nadeel zou kunnen zijn dat intuïtie zorgt voor ongeduld, relevante feiten genegeerd worden en beslissingen te snel genomen worden (Elbanna, 2006, p. 12).

Besluitvormers worden succesvoller wanneer zij rationele en intuïtieve processen combineren, bijvoorbeeld door problemen eerst rationeel te benaderen en daarna intuïtief (Elbanna, 2006, pp. 14,15,16). Strategische besluitvorming bevat niet één besluit, het bevat een reeks aan besluiten die op verschillende niveaus genomen worden of de input nodig hebben van verschillende niveaus van de organisatie. Een strategische beslissing ontstaat niet door een individueel proces, het proces van besluitvorming is een proces dat door heel de organisatie gaat. Kortom, een strategisch besluit dat voorligt, bestaat niet wanneer er niet een reeks aan ondersteunende besluiten genomen is op een ander hiërarchisch niveau in de organisatie (Janczak, 2005, p. 66).

Vanuit de literatuur over maatschappelijke ondernemingen geeft de organisatie-eigenschap 'interne besluitvorming' inzicht in de wijze waarop corporaties besluiten nemen. Het organisatiekenmerk 'procesbenadering van strategische sturing' sluit aan bij de algemene organisatiekunde literatuur. Corporaties hebben het kenmerk dat zij een procesbenadering toepassen voor de strategische sturing van hun organisatie (Cloudt, 2015, p. 124). In de vastgoedliteratuur is er een model dat hiervoor gebruikt wordt: de Beleidsachtbaan. De vier fases die Simon definieerde, zijn te herkennen in de stappen die de Beleidsachtbaan doorloopt. Op strategisch niveau ontstaat het initiatief van het proces: 'intelligence'. Dit is ook het niveau waar het besluit in grove lijnen wordt uitgedacht: 'design'. Vervolgens wordt er vanuit de organisatie op tactisch en operationeel niveau informatie opgehaald om het besluit op een onderbouwde manier te kunnen nemen: 'choice'. De laatste stap om te evalueren en implementeren wordt gedaan op alle niveaus van de organisatie: 'review and implement'.

2.5 Conclusie

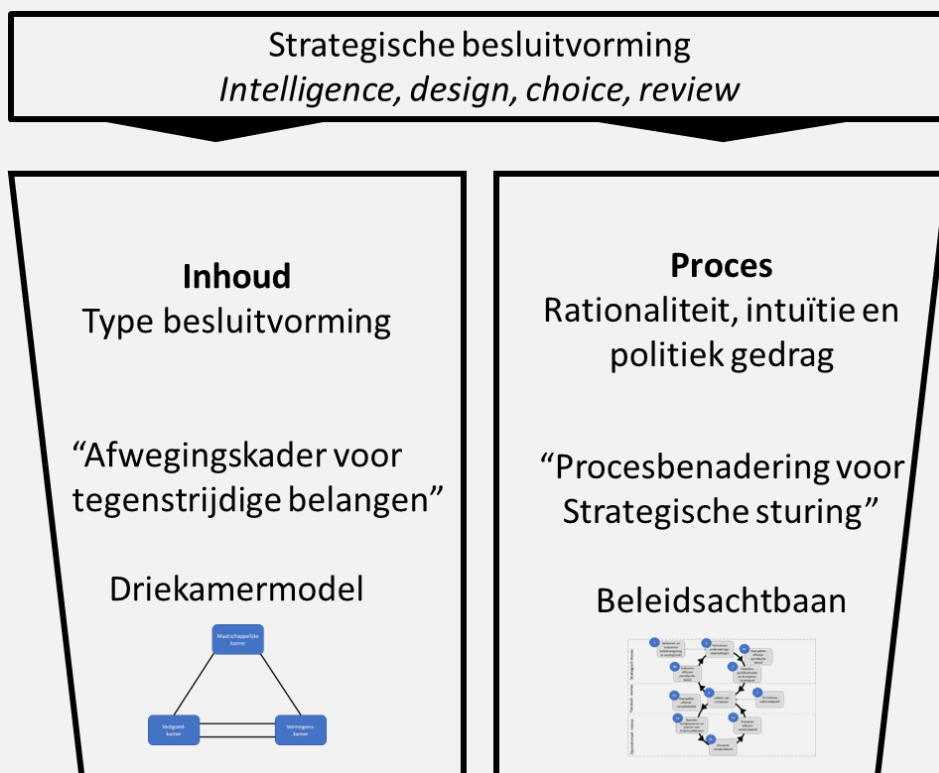
In dit hoofdstuk is het theoretisch kader voor dit onderzoek uiteengezet. Hiermee kan de eerste deelvraag beantwoord worden.

Deelvraag 1: Wat zegt de literatuur over strategische besluitvorming bij corporaties?

Uit de algemene organisatiekunde literatuur, literatuur over maatschappelijke ondernemingen en beleids- en vastgoedliteratuur is voor de strategische besluitvorming van corporaties het volgende te herkennen: strategische besluitvorming kent vier fases: intelligence, design, choice en review & implement (Adam, 2004, p. 649). De besluitvorming die deze fases doorloopt kent een tweedeling: de inhoud en het proces van een strategisch besluit. De inhoud van het besluit wordt beïnvloed door de context waarin het besluit genomen wordt (Elbanna et al., 2020, p. 44) (Kownatzki, 2002, p. 213). Dit zijn omgevingsfactoren, organisatiefactoren en besluitvorming specifieke factoren. De inhoud van besluitvorming kent de volgende inhoudelijke typering (Kownatzki, 2002, p. 17) (Elbanna, 2006, p. 2) (Elbanna & Child, The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making, 2007, p. 561): omgevingsfactoren, portfoliomanagement, spreiding van strategieën, marktbelemmeringen en concurrentiestrategieën. Corporaties wegen de inhoud van een besluit door middel van een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen (Cloudt, 2015, p. 125). Een veelgebruikt model hiervoor is het Driekamermodel van Conijn (2012).

Besluitvormers kunnen bij het proces van strategische besluitvorming beïnvloed worden door rationeel of niet rationeel gedrag, intuïtie of politiek gedrag. Corporaties hebben het kenmerk dat zij gebruik maken van een procesbenadering voor strategische sturing (Cloudt, 2015, p. 124). Een veelgebruikt model hiervoor is de Beleidsachtbaan die ontwikkeld is door Van Os (2007).

Een modelmatig beeld van de samenhang van de bevindingen uit de literatuur over strategische besluitvorming is weergegeven in figuur 8.



Figuur 8 Samenhang in literatuur over strategische besluitvorming (eigen bewerking, 2023)

Nu de theorie over strategische besluitvorming uiteen is gezet en de relaties met de modellen uit de praktijk zijn weergegeven, dient de context waarin dit onderzoek plaatsvindt nog te worden weergegeven. Hoofdstuk drie geeft hier een weergave van.

Hoofdstuk 3: Contextueel kader

Naast een weergave van de literatuur over strategische besluitvorming in het vorige hoofdstuk, dient er voorafgaand aan het praktijkonderzoek ook een weergave gegeven te worden van de context waarin dit onderzoek plaatsvindt. Dit hoofdstuk geeft eerst inzicht in de functie van een corporatie. Hierna volgt een weergave van de opgaven waar corporaties voor staan. Verder volgt informatie over de middelen die corporaties hiervoor beschikbaar hebben. Als laatste wordt de financierbaarheid van corporaties toegelicht waarna dit hoofdstuk afsluit met het beantwoorden van deelvraag twee.

3.1 Functie van een corporatie

De oorsprong van de corporatie is te vinden in de periode rond 1850. Op initiatief van rijke burgers en directeuren van fabrieken werden er goede en betaalbare woningen gebouwd voor burgers met een kleine portemonnee (Appelman, 2016). Ruim anderhalve eeuw later bestaan corporaties nog steeds. De Woningwet 2015 heeft de kerntaak nogmaals duidelijk vastgesteld: corporaties moeten zorgen voor huurwoningen voor mensen met lagere inkomens. In 2023 is de inkomensgrens vastgesteld op €44.035 voor eenpersoonshuishoudens, en €48.625 voor meerpersoonshuishoudens. Deze doelgroep betaalt een maximale huurprijs van €808,06 per maand (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2023).

De doelgroep beperkt zich niet alleen tot mensen met lagere inkomens maar betreft ook speciale doelgroepen: statushouders, mensen met een psychische of lichamelijke beperking, ouderen en jongeren. De verhuur van sociale huurwoningen, die gedefinieerd worden als DAEB-woningen (Diensten van Algemeen Economisch Belang), is de kerntaak. Daarnaast mag een corporatie de volgende activiteiten verrichten: realiseren van nieuwbouw, beheren en verbouwen van woningen en het uitvoeren van maatschappelijke activiteiten zoals bijvoorbeeld het verbeteren van leefbaarheid in de wijk (Rijksoverheid, 2023). Vandaag de dag leveren de corporaties een groot aandeel in de huisvesting in Nederland. Nederland telde in 2022 acht miljoen woningen. Ruim 3,4 miljoen hiervan zijn huurwoningen, waarvan ruim 2,3 miljoen door corporaties verhuurd wordt. De corporaties beheren dus bijna 25% van het totaal aantal woningen in Nederland (CBS, 2022).

Veel corporaties in Nederland zijn aangesloten bij branchevereniging Aedes. Aedes houdt samen met en namens de corporaties het contact met overheden op alle niveaus en relevante stakeholders. Deze belangenbehartiging doen zij door samen te werken met de bouwsector, huurdersorganisaties en bijvoorbeeld zorginstellingen (Aedes, 2023).

De kerntaak voor corporaties die vastgelegd is in de Woningwet, is verfijnd in de vijf doelstellingen voor corporaties die Aedes in haar 'strategiekaart' gedefinieerd heeft (Aedes, 2018):

1. betaalbaarheid;
2. beschikbaarheid;
3. kwaliteit;
4. duurzaamheid;
5. leefbaarheid.

3.2 Opgaven waar corporaties voor staan

De opgaven voor de corporaties kunnen gevat worden in de vijf kerntaken van Aedes die in de vorige paragraaf zijn uitgewerkt. Deze kerntaken sluiten ook aan bij de NPA die in de zomer van 2022 zijn ondertekend.

3.2.1 Betaalbaarheid

Door afschaffing van de verhuurderheffing hebben corporaties meer middelen beschikbaar om te investeren in betaalbare woningen. De hoge inflatie door bijvoorbeeld hoge energieprijzen kan leiden tot betaalproblemen bij huurders. Er dient gestuurd te worden op betaalbaarheid door enerzijds te investeren in het (voor de huurder) gratis verduurzamen van de woning waardoor de energielasten voor de huurders dalen, en anderzijds door voor een specifieke groep huurders in 2023 en 2024 een huurverlaging door te voeren (Witjes, 2023). Hierover in paragraaf 3.2.4 en 3.3 meer.

3.2.2 Beschikbaarheid

De doelstelling ten aanzien van nieuwbouw staan op regionaal niveau vastgelegd de 'samenwerkingsafspraken woningbouw Zuid-Holland: 2022 t/m 2030'. Hier is de doelstelling op 235.460 nieuwe woningen gezet, dat is 14% ten opzichte van de huidige woningvoorraad. Een aanvullende doelstelling voor deze woningen is dat deze straks voor tweederde verhuurd of verkocht worden in het 'betaalbare segment': sociale huur, middenhuur en betaalbare koop onder de grens van € 355.000. De ambitie voor de regio Rotterdam is om circa 98.000 woningen te realiseren, waarvan 8.880 door de corporaties. Niet alleen op het gebied van woningen dient er voldoende beschikbaarheid te zijn, ook dient er voldoende aanbod te zijn van ander vastgoed: bedrijfsmatig, maatschappelijk, en zorgvastgoed (Provincie Zuid-Holland, 2023, p. 2).

3.2.3 Kwaliteit

Deze kerntaak stelt dat de woningen van corporaties van gedegen kwaliteit zijn voor de huurders en dat de woningen zich bevinden in het gebied waar de corporatie actief is (Aedes, 2018).

3.2.4 Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid zijn er doelstellingen bepaald voor bestaand en nieuw vastgoed.

Bestaand vastgoed: In de recent gemaakte NPA wordt er aangestuurd op een versnelling van de verduurzaming van de bebouwde omgeving. De belangrijkste doelen hierin zijn (Aedes, 2022):

- Isoleren van 675.000 corporatiewoningen tot en met 2030 voor een alternatieve warmtebron;
- Verduurzaming van woningen met energielabels E, F en G in uiterlijk 2028;
- Aardgasvrij maken van 450.000 corporatiewoningen in uiterlijk 2030.

Nieuw vastgoed: Voor nieuwbouw luidt de ambitie uit de 'samenwerkingsafspraken woningbouw Zuid-Holland' dat minimaal 50% van de nieuwe woningen in 2030 circulair en industrieel gebouwd moet worden. Dit leidt tot een kortere bouwtijd, minder stikstof op de bouwlocatie en komt ten goede aan de milieuprestaties. Ook dient er voldoende aandacht te zijn voor natuurinclusiviteit door een 'proactieve en ruimhartige invulling van de eisen vanuit de Wet Natuurbescherming voor beschermde (dier)soorten op locaties van woningbouw' (Provincie Zuid-Holland, 2023, p. 28).

3.2.5 Leefbaarheid

Op het gebied van leefbaarheid zijn de volgende vier doelstellingen bepaald (Aedes, 2022):

1. Corporaties dienen jaarlijks in totaal 200 miljoen euro te investeren in leefbaarheid door aanpak van schimmel, vocht, oude loden leidingen, brandveiligheid en asbest;
2. Corporaties dienen jaarlijks in totaal 75 miljoen euro te investeren in schone en veilige wijken en sociale activiteiten in de buurt;
3. In 2026 mogen er geen sociale huurwoningen zijn die in een slechte staat van onderhoud verkeren;
4. Corporaties realiseren in versneld tempo 50.000 geclusterde woningen voor ouderen.

3.3 Middelen van corporaties

De opgaven uit de vorige paragraaf zijn in juni 2023 in opdracht van branchevereniging Aedes doorgerekend op financiële haalbaarheid. Daaruit blijkt dat corporaties op langere termijn financieel in de knel komen (Ortec Finance, 2023). Dit komt met name door de veranderende context: de kosten nemen toe en de huurprijzen stijgen minder hard wat bij vastgoedinvesteringen vaker leidt tot een onrendabele top.

Toenemende kosten

De vastgoedexploitatie is in 2022 verslechterd ten opzichte van het voorgaande jaar. De kosten voor onderhoud van bestaand vastgoed is met 25% toegenomen. Ook de kosten voor nieuwbouw laten in 2022 een stijging zien van bijna 6% in de bouwkosten voor een woning van 40m²– 80m² (Kraats, 2022) (Ortec Finance, 2023).

Huurprijzen stijgen minder hard

Terwijl de uitgaven grote percentuele stijgingen kennen, stijgen de inkomsten niet gelijkmatig. In 2023 is er wettelijk afgesproken dat de maximale huurstijging voor een gereguleerde huurwoning 3,1% bedraagt en voor een vrije sectorwoning 4,1%. Ook hebben huurders met een lager inkomen en een relatief hoge huurprijs recht op een huurverlaging in 2023 en 2024 (Aedes, 2023).

De onrendabele top

Stijgende kosten aan de ene kant en stagnerende inkomsten aan de andere kant maken veel investeringen voor corporaties financieel onaantrekkelijk. Het bedrag dat geïnvesteerd wordt in bijvoorbeeld een renovatie- of nieuwbouwproject is niet een-op-een terug te zien in de marktwaarde op de balans van een corporatie. Het verschil tussen de investering en de uiteindelijke marktwaardestijging bij een renovatie of de nieuwe marktwaarde bij nieuwbouw, wordt de onrendabele top genoemd. De onrendabele top maakt het bedrag inzichtelijk dat tijdens de marktconforme exploitatie van het vastgoed (van 15 jaar) niet terugverdiend wordt (Vrijmoet, 2022).

3.4 Financierbaarheid corporaties

Bij de wijze van financieren van een corporatie zijn twee organisaties belangrijk: het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de Autoriteit Woningcorporaties. In deze paragraaf worden beiden organisaties toegelicht.

3.4.1 Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Het WSW is een zelfstandige, privaatrechtelijke stichting en fungeert als waarborgfonds voor sociale woningbouw in Nederland. Het WSW staat borg voor de leningen van financiers aan corporaties die deelnemer zijn van het WSW. Het WSW staat garant voor de financieringsverplichtingen van corporaties (rente en aflossing) en hiermee hebben corporaties toegang tot de kapitaalmarkt tegen gunstige voorwaarden. Naast een rol als borger is het WSW ook risicobeoordelaar en beoordeelt de risico's van de individuele corporaties en van de sector als geheel (WSW, 2023). Door het borgingstelsel kunnen corporaties financieringen aangaan tegen gunstige voorwaarden. Het borgingstelsel functioneert volgens de volgende vier principes (WSW, 2023):

1. *'De deelnemende woningcorporatie heeft zelf een vermogensbuffer en kasstroom;*
2. *Het risicovermogen van het WSW geldt als eerste buffer wanneer er aanspraak wordt gemaakt op de borg. Indien nodig wordt er onderpand van de aanvrager te gelde gemaakt;*
3. *De tweede buffer is de onderlinge waarborg van corporaties;*
4. *Het Rijk en de gemeenten zijn 'achtervangers' en kunnen, indien nodig, beschikken over renteloze leningen.'*

3.4.2 Autoriteit Woningcorporaties

De Autoriteit woningcorporatie (Aw) is een orgaan van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) van de Rijksoverheid. De Aw houdt toezicht op het functioneren van corporaties en ziet er op toe dat zij hun kerntaak goed vervullen: het huisvesten van mensen met een laag inkomen. Ook houdt de Aw toezicht op het waarborgfonds van corporaties, het WSW (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2023). Voor een effectieve en efficiënte wijze van toezicht hebben de Aw en het WSW een ‘verticaal toezichtsmodel’ ontwikkeld. De doelstellingen voor dit ‘verticaal toezicht’ zijn:

1. ‘Zorgen voor consistentie: Aw en WSW komen tot hetzelfde oordeel;
2. Versterken van het risicoraamwerk: het verstevigen van oordelen, maatregelen en interventies maar ook efficiënte communicatie tussen Aw en WSW;
3. Lagere administratieve kosten voor corporaties;
4. Intuïtief uitlegbaar: de wijze van beoordeling moet transparant, eenvoudig en uitlegbaar zijn’ (Autoriteit Woningcorporaties/ Waarborgfonds Sociale Woningbouw, 2022).

Ratio’s

De beoordeling door het Aw en WSW van de financiële positie van een corporatie gebeurt aan de hand van de financiële ratio’s, zie tabel 3. Deze ratio’s zijn in meer of mindere mate ook een afwegingscriteria in de strategische besluitvorming. Dit is afhankelijk in hoeverre een corporatie bijvoorbeeld haar financiële reserves moet aanspreken of leningen moet aantrekken voor een investering. Een besluit op een vastgoedinvestering kan direct gevolgen hebben voor de ratio’s van een corporatie.

	Ratio	Norm voor DAEB woningen	Toelichting
1	ICR (interest coverage ratio)	1,4	Verhoudingsgetal om aan te geven in welke mate de corporatie op korte of middellange termijn voldoende kasstromen heeft om de renteverplichting te voldoen.
2	LTV (loan to value)	85%	Percentage om aan te geven in welke mate de vastgoedportefeuille op lange termijn voldoende waarde vertegenwoordigt ten opzichte van de nominale schuldpositie.
3	Solvabiliteit	15%	Percentage van de eigen vermogenspositie van een corporatie.
4	Dekkingsratio	70%	Percentage van de mate waarin het WSW bij discontinuïteit met de marktwaarde van het onderpand de marktwaarde van de schuld af kan lossen.

Tabel 4 Ratio’s Aw en WSW (Autoriteit Woningcorporaties/ Waarborgfonds Sociale Woningbouw, 2022, pp. 15,16)

Corporaties dienen, vanwege de borgstelling door het WSW, bij hun strategische besluitvorming rekening te houden met de ratio’s die de Aw en het WSW stellen (Autoriteit Woningcorporaties/ Waarborgfonds Sociale Woningbouw, 2022, pp. 15,16). Deze financiële ratio’s zijn in dit onderzoek relevant om te melden aangezien de vijf corporaties die deel uitmaken van dit onderzoek aangesloten zijn bij het WSW, en daarmee deze ratio’s ook van toepassing zijn op deze organisaties en onderdeel uitmaken van de strategische besluitvorming.

3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is de context weergegeven waarin corporaties opereren en welke opgaves er liggen in relatie tot de middelen die hiervoor beschikbaar zijn. Hiermee kan de tweede deelvraag beantwoord worden.

Deelvraag 2: In welke context moeten corporaties strategische besluiten nemen?

Corporaties bestaan al ruim 150 jaar en beheren vandaag de dag bijna 25% van het totaal aantal woningen in Nederland. Corporaties staan de komende jaren voor een behoorlijke opgave: uitgedrukt in de vijf kerntaken van Aedes zijn in dit onderzoek de kerntaken 'beschikbaarheid' en 'duurzaamheid' het meest relevant. Voor deze kerntaken zijn de doelen vastgelegd in de NPA en regiodeals. Deze doelen betreffen afspraken over het aantal te realiseren nieuwbouwwoningen en het verduurzamen van woningen: voorbereiden op een duurzame warmtebron, verbeteren van energielabels en aardgasloos maken. De middelen hiervoor zijn niet toereikend liet Aedes in 2020 en recent in 2023 berekenen. Corporaties hebben te maken met rentestijging en inflatie, wat de nodige impact heeft op nieuwbouw en het in stand houden van het bestaande vastgoed. De huurprijzen stijgen niet in hetzelfde tempo, een deel van de huurprijzen daalt zelfs. Het gevolg hiervan is dat er bij vastgoedinvesteringen een grotere ORT kan ontstaan. Corporaties kunnen hun opgaven op lange termijn niet realiseren. Wanneer alle opgaven worden uitgevoerd, verslechtert het eigen vermogen van een corporatie en bestaat het risico dat er niet meer kan worden voldaan aan de ratio's die de Aw en het WSW stellen (Conijn, 2020). Wanneer niet alle opgaven kunnen worden gerealiseerd, dienen corporaties hier keuzes in te maken.

De wijze waarop deze keuzes gemaakt worden in het strategische besluitvormingsproces, de wijze waarop er afwegingen gemaakt worden en de mate waarin besluitvormers worden beïnvloed, wordt in hoofdstuk vier beschreven aan de hand van het praktijkonderzoek.

Hoofdstuk 4: Methoden en verantwoording

Nu de theorie en de context waarin dit onderzoek plaatsvindt uiteengezet zijn, volgt in dit hoofdstuk de basis voor het praktijkonderzoek. Eerst wordt de onderzoeksaanpak toegelicht, daarna de onderzoeksmethoden. Vervolgens worden de concepten uit het theoretisch kader en het contextueel kader geoperationaliseerd om hierna het onderzoeksontwerp te kunnen presenteren. Hierna volgt een toelichting op de respondenten, het onderzoeksverloop en de wijze waarop de onderzoeksresultaten geanalyseerd zijn. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie.

4.1 Onderzoek aanpak

Allereerst is er een theoretisch en contextueel kader gevormd om de basis te leggen voor de inhoud van dit onderzoek. Dit is gedaan door het uitvoeren van literatuuronderzoek. Literatuuronderzoek is namelijk geschikt om zoveel mogelijk informatie te verzamelen ter voorbereiding op het vervolgonderzoek (Baarda, 2021, p. 90). Naast literatuuronderzoek als dataverzamelmethode, worden er interviews gehouden om naast de theorie ook de praktijk in kaart te brengen in het vervolgonderzoek. Bij deze interviews wordt er gebruik gemaakt van de vignettenmethode. Deze onderzoeksmiddelen worden toegelicht in de volgende paragraaf.

4.2 Methode praktijkonderzoek

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd door het afnemen van interviews gecombineerd met de vignettenmethode. In de volgende paragrafen wordt hier een toelichting op gegeven.

4.2.1 Interviews

Om de praktijk van het besluitvormingsproces goed in kaart te brengen, is het belangrijk om de ervaringen en meningen van de respondenten op te halen. Het gebruik van interviews is een goede manier van dataverzameling over de ervaring en kennis van mensen (Baarda, 2021, p. 90). Er wordt gekozen voor semigestructureerde interviews, omdat hiermee de hoofd- en deelvragen al vastliggen, maar er wel ruimte is om een verdiepende vraag te stellen (Baarda, 2021, p. 180). Omdat er diepgaande informatie benodigd is om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, passen face-to-face interviews hier het beste bij (Baarda, 2021, p. 170). Een risico bij het houden van een interview is dat de respondent mogelijk sociaal wenselijke antwoorden geeft (van der Velde, 2016, p. 121). Dit is enerzijds te ondervangen door het doorvragen bij bepaalde antwoorden, anderzijds wordt er gebruik gemaakt van vignetten tijdens de interviews om dit te ondervangen.

4.2.2 Vignettenmethode

Vignetonderzoeken kenmerken zich als bijzonder nuttig om de juiste focus op het onderwerp te krijgen en te houden tijdens interviews. Een vignet bestaat uit een tekst of afbeelding die de respondenten voorgelegd krijgen waarop zij gevraagd worden te reageren (Robson & McCartan, 2016, p. 367). Bij het houden van een interview kan het zijn dat de respondent reageert met 'dat hangt af van de context of situatie'. Precies hiervoor is het nuttig om gebruik te maken van de vignetmethode (Veenma, 2004, p. 2). Een belangrijk voordeel bij het gebruik van de vignetmethode is dat de vragen rondom besluitvormingsprocessen en overwegingen op een efficiënte manier kunnen worden onderzocht. Wanneer er relatief weinig respondenten zijn kan er door middel van deze methode toch het keuzegedrag of het oordeel van een besluitvormer worden vastgelegd (Veenma, 2004, p. 3). Tijdens het interview krijgen de respondenten een aantal vignetten voorgelegd met daarin een korte beschrijving van de situatie en de context. Vervolgens wordt gevraagd of zij dit vignet willen beoordelen en kunnen rangschikken van 'meest aannemelijk' naar 'minst aannemelijk'. Hierna volgen

er per vignet nog enkele verdiepende vragen. Niet alleen draagt dit onderzoeksmiddel bij aan de generaliseerbaarheid van de uitkomsten, ook komt dit ten goede van de reproduceerbaarheid: een andere onderzoeker zou eenzelfde vignet voor kunnen leggen aan een bestuurder van een andere corporatie.

Om de interviewstructuur en de vignetten vorm te kunnen geven, dient het theoretisch en contextuele kader eerst geoperationaliseerd te worden om te komen tot interviewvragen en de inhoud van de vignetten.

4.3 Operationaliseren

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, dienen de onderdelen uit het theoretisch kader getoetst te worden in de praktijk. In bijlage 1 zijn de onderzoeksvariabelen gedefinieerd vanuit het theoretisch kader van dit onderzoek. Voor iedere variabele is er vanuit de literatuur een passende definitie weergegeven en is er gekeken op welke wijze deze variabele in eerder wetenschappelijk onderzoek is onderzocht. De scale's (onderzoek-schalen) die hiervoor gebruikt zijn, staan hierbij vermeld. Per onderzoeksvariabele is gekeken in hoeverre de interview- of enquêtevragen die in eerder onderzoek gebruikt zijn, bruikbaar zijn in dit onderzoek. De onderzoeker heeft na een gewogen selectie een keuze gemaakt van de onderzoeksvragen die het beste aansluiten bij de vragen die in dit onderzoek centraal staan.

4.3.1 Voorbeeld operationaliseren

In tabel 4 is een voorbeeld weergegeven op welke wijze er voor de onderzoek variabele 'rationaliteit' geoperationaliseerd is. De onderzoeker, gebruikte onderzoekswijze en methode bij dit betreffende onderzoek zijn hierbij weergegeven. Uit dit onderzoek zijn de mogelijk bruikbare elementen uit de vragenlijsten samengevat.

	Onderzoekers	Scale	Onderzoekswijze	Methode / middel	Bruikbare elementen vragenlijst
Onderzoeksvariabele Rationaliteit	S. Elbanna and J. Child (2007)	SDMP-rationaliteit vanuit drie invalshoeken: 1. identify decision 2. environmental and firm characteristics 3. influences on the rationality of decision processes	Onderzoek uitgevoerd om binnen het proces van SDM de invloed van rationaliteit op besluitvorming te onderzoeken vanuit drie invalshoeken.	Vragenlijst met 5-punts likert schaal	<i>I explore all of my options before making a decision</i> <i>I make decisions in a logical and systematic way.</i> <i>I rarely make important decisions without consulting other people</i>

Tabel 5 Voorbeeld van operationaliseren van onderzoek variabele 'rationaliteit'

De verdere operationalisatie is uitgewerkt in bijlage 1.

4.3.2 Vaststellen interviewvragen

Na de inventarisatie van eerdere onderzoeken, scale's en elementen uit vragenlijsten die mogelijk relevant zijn voor dit onderzoek, is er voor iedere variabele een definitie uit de literatuur gekozen die

het beste aansluit bij dit onderzoek. Vervolgens zijn de interviewvragen uit het operationaliseren afgeleid en voor iedere onderzoek variabele bepaald. Belangrijk hierin is dat de scale en vragen uit hetzelfde onderzoek komen. Dit ter bevordering van de construct validiteit (Robson & McCartan, 2016, p. 107).

In tabel 5 zijn de onderzoeksvariabelen weergegeven, is de voor dit onderzoek bijpassende definitie weergegeven, het onderzoeksmiddel dat voor dit onderzoek gebruikt wordt en de interviewvragen die hiervoor bepaald zijn. De totstandkoming en vorm van de vignetten wordt in paragraaf 4.3.3 toegelicht.

Variabelen	Definitie uit literatuur	Passend Onderzoeksmiddel Praktijkonderzoek	Interviewvragen
<i>Rationaliteit</i>	<i>'Kenmerk van de psychische toestand, waarin de besluitnemer op het moment van kiezen verkeert. Iemand gedraagt zich rationeel, wanneer hij rustig en beheerst is. Hij treedt zelfbewust op, neemt zijn beslissing met een koel en helder hoofd, is niet zenuwachtig en wordt niet gehinderd door neurotische angsten'</i> (Koch, 1976, p. 329)	Vignet + interviewvragen	a) Heeft u in bij het maken van de keuze in zo'n situatie voldoende zicht op alternatieven? b) Ligt de focus in deze fase op het kiezen van de breedst gedragen optie? (Elbanna & Child, 2007)
<i>Intuïtie</i>	<i>'A non-conscious, holistic processing mode in which judgements are made with no awareness of the rules of knowledge used for inference and which can feel right, despite one's inability to articulate the reason'</i> (Olusakin & Nwolisa, 2009, p. 176)	Vignet + interviewvragen	c) In hoeverre baseert u de keuze die u dient te maken in zo'n situatie op uw ervaring? d) Op welke manier kunt u de keuze rechtvaardigen? (Pretz, 2014, p. 457)
<i>Politiek gedrag</i>	<i>'Politiek gedrag bij strategische besluitvorming zegt iets over de waarneembare, maar vaak verborgen acties waarmee mensen hun macht vergroten om een beslissing te beïnvloeden'</i> (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, p. 26)	Vignet + interviewvragen	e) Streeft u naar volledig commitment vanuit het directieteam voordat er een definitief besluit wordt genomen? f) Wat vindt u van deze situatie? Vindt de daadwerkelijke besluitvorming buiten de directiemeeting plaats om toch een besluit te kunnen nemen tijdens een directieraad? (Thomas, 2018, p. 185)

<p>Procesbenadering voor strategische sturing</p>	<p>'De indicator geeft aan dat de corporatie een onderbouwde (globale) strategie/koers heeft, planmatig werkt aan het realiseren ervan en de voortgang in het realiseren analyseert of evalueert' (Cloudt, 2015, p. 224).</p>	<p>Interviewvragen</p>	<p>g) Hoe komt een strategisch besluit in deze organisatie tot stand? (ook i.r.t. strategie/koers/ondernemingsplan) h) Op welke wijze wordt input vanuit de organisatie meegenomen die de inhoud van het strategische besluit vormgeven? Wordt er input opgehaald uit alle niveaus van de organisatie? Strategisch, tactisch en operationeel niveau?</p>
<p>Afwegingskader voor tegenstrijdige belangen</p>	<p>'Corporaties als maatschappelijke onderneming kenmerken zich door het gebruik van een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen. Essentieel hierin is dat zij criteria hebben gedefinieerd (beslisregels en procedures) om tegenstrijdige belangen zoals maatschappelijke en financiële doelstellingen tegen elkaar af te wegen' (Cloudt, 2015, p. 125).</p>	<p>Interviewvragen</p>	<p>i) Hoe maakt u als bestuurder afwegingen wanneer u voor een keuze/dilemma staat? j) Wat zijn de criteria die gehanteerd worden en hoe weegt u de verschillende invalshoeken, bijvoorbeeld de maatschappelijke vs. de financiële doelstellingen? k) Wat is hierin de doorslaggevende factor?</p>

Tabel 6 Weergave van onderzoeksvariabelen, definities, onderzoekmethoden en bijpassende interviewvragen

4.3.3 Ontwerp van de vignetten

In dit onderzoek worden drie vignetten gebruikt om de mate waarin rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag een rol speelt te kunnen meten. In deze paragraaf wordt een voorbeeld gegeven van één van de drie vignetten: het vignet dat ingegeven is door rationeel, of niet rationeel gedrag.

Alle vignetten hebben hetzelfde basisscenario. Voor het scenario is een situatie gekozen die herkenbaar is voor de opgaven die er liggen in de grote steden. De situatie die in het vignet volgt, is ingegeven vanuit context waarin de corporaties opereren en de uiteindelijke 'keuze' die er voorligt in het vignet is ingegeven vanuit de literatuur over de betreffende invloedfactor. In onderstaand kader volgt een voorbeeld van de structuur en inhoud van het vignet dat ingegeven is door rationeel of niet rationeel gedrag. De volledig uitgewerkte vignetten zijn bijgevoegd in bijlage 1.

Het scenario voor de vignetten:

Scenario omschrijving van het vignet. Dit scenario geldt voor alle drie de vignetten.

Vignet: Tegen welke prijs maak ik een besluit?

Er wordt een situatie omschreven wat in het verlengde ligt van het scenario. Er volgen enkele basisgetallen over het besluitvormingsdocument dat voorligt. De bestuurder dient een keuze te maken tussen renovatie en sloop-nieuwbouw.

De keuze die voorligt:

De 'keuze' die voorligt is ingegeven door elementen die vanuit de literatuur bounded rational zijn. De keuze luidt als volgt:

'Het betreft een complexe keuze. Het belang van de bewoners staat bij ons hoog in het vaandel, anderzijds moeten we ook werken aan een duurzame nieuwe woningvoorraad. Binnen het directieteam zitten we niet op één lijn, maar we moeten iets doen. Ik maak de keuze om het complex te renoveren. Hiermee hebben we een fors lagere investering en zetten we de bewoners op nummer 1. Ook zal dit ten goede komen aan de verhoudingen in het directieteam'

-----Einde vignet-----

De keuze die gepresenteerd wordt in het vignet is ingegeven vanuit de literatuur. In onderstaande kaders is zichtbaar op welke wijze de literatuur verwerkt is in het vignet.

Literatuur: Impact bounded rationality op besluitvorming (Grabowski & Mathiassen, 2013, p. 137) (Simon, 1997) (Williams, 2002, pp. 16,17):

- Incomplete informatie > mogelijke alternatieven worden niet overwogen;
- Cognitieve beperkingen besluitvormer > kleine besluiten;
- Complexiteit van een probleem > iedere keer een ander soort besluit;
- Onenigheid tussen besluitvormers > verschil van mening/iedere keer een ander soort besluit;
- Groepsdenken > focus ligt op consensus bereiken, minder ruimte voor kritisch denken;
- Tijdsdruk > te weinig tijd leidt tot een suboptimaal besluit. Te weinig tijd om alle informatie tot zich te nemen en alternatieven te overwegen.

Literatuur verwerkt in vignet:

'Het betreft een complexe keuze. Het belang van de bewoners staat bij ons hoog in het vaandel, anderzijds moeten we ook werken aan een duurzame nieuwe woningvoorraad. Binnen het directieteam zitten we niet op één lijn, maar we moeten iets doen. Ik maak de keuze om het complex te renoveren. Hiermee hebben we een fors lagere investering en zetten we de bewoners op nummer 1. Ook zal dit ten goede komen aan de verhoudingen in het directieteam.'

Interviewvragen voor dit vignet:

- Waarom kiest u dit als meest/gemiddeld/minst aannemelijke scenario?
- Op welke manier maakt u de afweging in zo'n situatie?
- Heeft u in bij het maken van de keuze in zo'n situatie voldoende zicht op alternatieven? (vraag A)
- Ligt de focus in deze fase op het kiezen van de breedst gedragen optie? (vraag B)

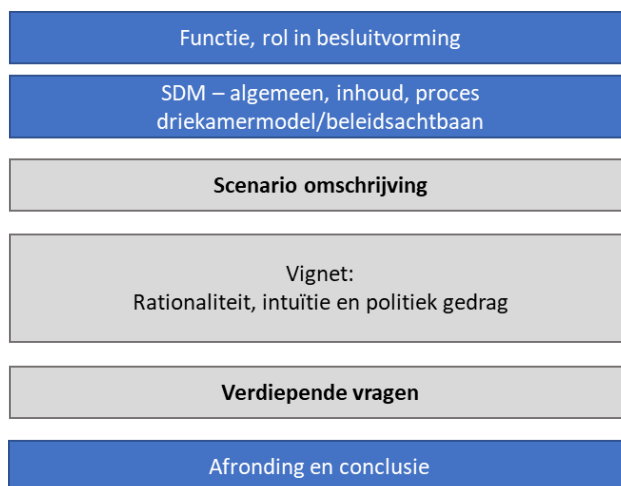
Het scenario voor de andere vignetten is gelijk, de situaties die omschreven worden in de vignetten verschillen van elkaar. De andere twee vignetten zijn ingegeven door intuïtie en politiek gedrag. De ‘keuze’ die voorgelegd wordt is op een vergelijkbare manier ingegeven vanuit de literatuur. Een uitwerking van deze vignetten is bijgevoegd in bijlage 1.

Naast de drie vignetten en de eerder genoemde interviewvragen ontstaat hiermee de structuur van het interview. Dit wordt toegelicht in paragraaf 4.4.

4.4 Interviewstructuur en inhoud

De structuur en inhoud van het interview is als volgt: tijdens de inleiding wordt aan de respondent gevraagd om een korte toelichting op de functie die hij/zij bekleedt en welke rol hij/zij speelt in het besluitvormingsproces. Vervolgens worden een aantal algemeenheden ten aanzien van de inhoud en het proces van strategische besluitvorming gevraagd.

Hierna worden de drie vignetten achtereenvolgend voorgelegd volgens de structuur in figuur 9. Dan volgen er steeds twee standaard vragen en twee verdiepende vragen over het betreffende vignet. Het doel van deze vragen is om te achterhalen in hoeverre de respondenten beïnvloed worden door de drie invloedfactoren. Na het behandelen van de vignetten wordt het interview afgesloten.



Figuur 9 Structuur interviews (eigen bewerking, 2023)

4.5 Respondenten en representativiteit

De interviews worden gehouden onder de vijf grote corporaties in Rotterdam met meer dan 5000 woningen. Er is bewust gekozen voor een selecte steekproef, omdat dit de partijen zijn die de grootste bijdrage leveren aan de prestatieafspraken. Het betreft de corporaties Woonbron, Havensteder, Woonstad, Hef Wonen en Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam. Niet alleen leveren zij door hun omvang de grootste bijdrage aan de realisatie van nieuwe sociale huurwoningen, ook de situatie waarin zij opereren is enigszins homogeen: de prestatieafspraken, mate van professionaliteit, nationale en regionale context en problematiek zijn min of meer gelijk.

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder de vijf grote corporaties in Rotterdam. Deze vijf corporaties inclusief het aantal woningen dat zij in beheer hebben zijn weergegeven in tabel 6.

Corporatie	Aantal woningen
Woonstad	57.000
Hef Wonen	27.000
Havensteder	45.000
Woonbron	25.000
SOR	5.000

Tabel 7 Aantal DAEB woningen per corporatie (Rekenkamer Rotterdam, 2022)

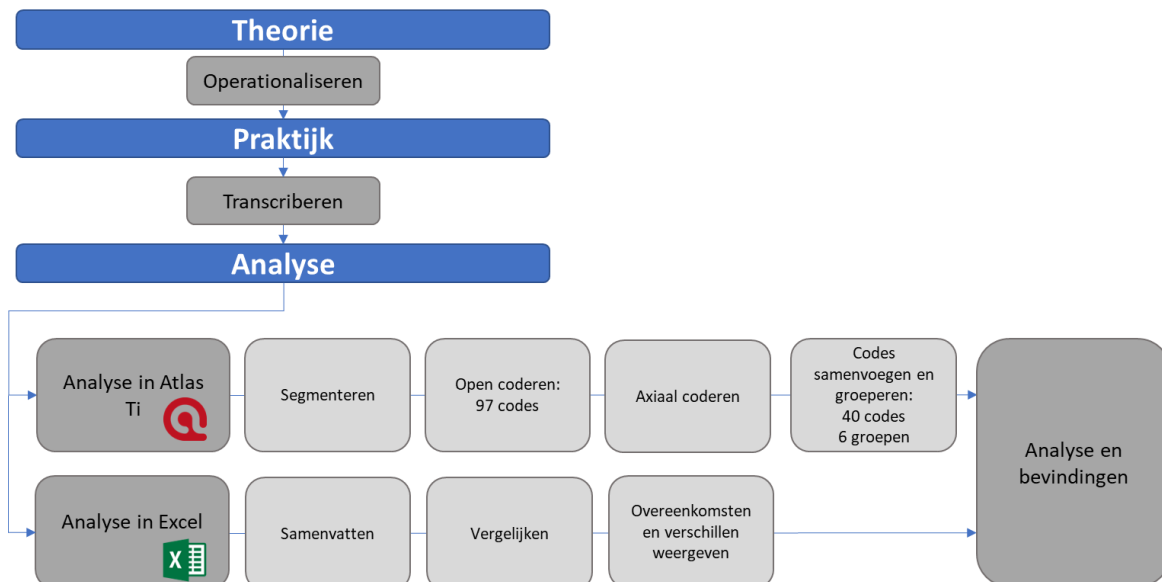
Deze vijf corporaties vertegenwoordigen ruim 70% van de totaal 225.000 sociale huurwoningen in Rotterdam (Rekenkamer Rotterdam, 2022). Vier van de vijf corporaties kent een tweehoofdig bestuur: een voorzitter en een lid van de raad van bestuur. In totaal worden negen bestuurders geïnterviewd, daarmee nemen alle bestuurders van deze vijf corporaties deel aan dit onderzoek. De respondenten besturen dus zo'n 70% van de sociale huurwoningen in Rotterdam. Hiermee wordt de steekproef als voldoende representatief geacht.

4.6 Onderzoek verloop

In april 2023 zijn de respondenten benaderd voor dit onderzoek. De respondenten zijn per email benaderd met een uitnodigingsbrief waarin de inhoud en het doel van het onderzoek is toegelicht. De uitnodigingsbrief is terug te vinden in bijlage 2. De face-to-face interviews hebben plaatsgevonden in de periode van 30 mei tot 28 juni.

4.7 Data analyse

Na het afnemen van het praktijkonderzoek zijn interviews getranscribeerd en geanalyseerd. Het proces hiervan is weergegeven in figuur 10.



Figuur 10 Data analyse van de onderzoeksresultaten (eigen bewerking, 2023)

Om de betrouwbaarheid en kwaliteit van de opgehaalde gegevens in de interviews te kunnen garanderen, zijn de interviews, met toestemming van de respondent, met een dictafon opgenomen. De interviews zijn woordelijk getranscribeerd, ter goedkeuring aan de respondenten gestuurd en na toestemming gebruikt voor de data analyse voor dit onderzoek. De goedkeuring van de respondenten is terug te vinden in bijlage 3 en de interviewtranscripten zijn in bijlage 4 bijgevoegd.

De data is geanalyseerd met behulp van Atlas Ti. Na het segmenteren, open coderen en axiaal coderen zijn er zes codegroepen gedefinieerd met 40 codes. Het proces om tot deze codegroepen en codes te komen, de lijst met codegroepen en codes en codeboom is uitgewerkt in bijlage 5. Bij de analyse zijn er quasi statische analyses gebruikt om voor bepaalde codegroepen de frequentie van de codes inzichtelijk te krijgen. Bijvoorbeeld hoe vaak een respondent bij het beantwoorden van de vraag verwijst naar de 'portefeuillestrategie'. Ook zijn er co-occurrence analyses gedaan om de overlap en de verbanden tussen codes weer te kunnen geven. Bijvoorbeeld binnen de codegroep 'overwegingen' is er een analyse gedaan op de code 'doorslag' in de besluitvorming met de daarbij

horende overwegingen. Eerst zijn de antwoorden op de interviewvragen samengevat en geanalyseerd met behulp van Atlas Ti en Excel. Dit is weergegeven in bijlage 6.

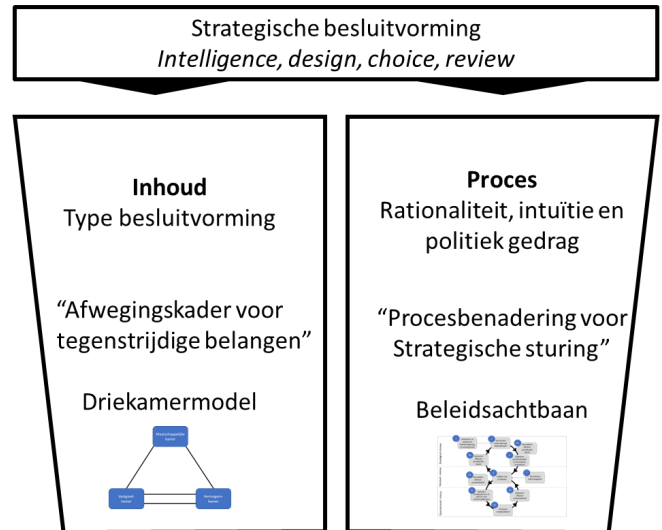
4.8 Conclusie

Na het afnemen van de interviews, het transcriberen, coderen en analyseren in Atlas Ti en Excel, worden de analyse en bevindingen van het praktijkonderzoek in het volgende hoofdstuk uiteengezet.

Hoofdstuk 5: Analyse en bevindingen

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de analyse en bevindingen gepresenteerd.

De onderzoeksresultaten zijn geanalyseerd door het gebruik van de interviewtranscripten (bijlage 4), het coderen in Atlas Ti (bijlage 5) en de beoordeling van de antwoorden op de interviewvragen (bijlage 6). De structuur van dit hoofdstuk volgt het model uit het theoretisch kader (figuur 11), namelijk dat eerst de resultaten worden gepresenteerd over de **strategische besluitvorming in algemene zin**. Vervolgens wordt ingegaan op de **inhoud** van strategische besluitvorming. Hierna wordt ingegaan op het **proces** van strategische besluitvorming en welke invloed **rationaliteit, intuïtie** en **politiek gedrag** heeft op een bestuurder die een strategisch besluit neemt. Het hoofdstuk sluit af met het beantwoorden van deelvraag drie en vier.



Figuur 11 Onderzoeksmodel theoretisch kader (eigen bewerking, 2023)

5.1 Strategische besluitvorming bij corporaties

Uit de interviews blijkt dat de fases van strategische besluitvorming bij de corporaties waar de respondenten werkzaam zijn, overeen komt met de vier fases die Simon (1977) definieerde: 1) Intelligence, 2) Design, 3) Choice en 4) Review and implement (Adam, 2004, p. 649). Vanuit een initiatief begint de vormgeving van het besluit. Er wordt gewerkt met fasedocumenten: er zijn meerdere meetmomenten waarop er inspraak mogelijk is van het bestuur. Dit zijn momenten waarop bijgestuurd kan worden door de respondenten. Uiteindelijk leidt dit fasedocument tot een definitief besluitvormingsdocument waarop een besluit genomen wordt. Respondent 8 zegt hier het volgende over:

‘We starten het proces zoals waarschijnlijk bij iedere corporatie met een startnotitie, een idee of noodzaak. Hierna volgen er verschillende fasedocumenten. Eerst worden de opties voorgelegd, daar wordt een optie uit gekozen. En ik merk dat als het proces verder is je minder bij kunt sturen. Dan zijn het meer 'afvinkmomenten'. Dus ik heb wel ontdekt dat als ik er iets van vind, dan moet ik dat laten blijken bij de startnotitie of eerstvolgende fasedocument. En daar heb ik dus ook weer dingen voor veranderd, dat ik denk: hé, hoe komt zo'n startnotitie tot stand? Ik heb weinig invloed bij de finale besluiten, maar ik heb mezelf wel wat meer ruimte gegund om aan het begin mee te kijken.’

De strategische besluitvorming is in het onderzoek belicht vanuit de inhoud en het proces. In de volgende paragraaf volgt de analyse ten aanzien van de inhoud van besluiten.

5.2 Wijze van Strategische besluitvorming – inhoud

5.2.1 Inhoudelijke typologie van besluitvorming

Uit de interviews blijkt dat bij alle vijf de corporaties de inhoud van de strategische besluitvorming wordt vormgegeven door de strategie, missie of visie van de organisatie. Ten aanzien van investeringsbesluiten is de portefeuillestrategie hierin dominant. De inhoud van de strategische

besluiten wordt beïnvloed door de context waarin het besluit genomen wordt en sluit bij vier van de vijf inhoudelijke thema's uit het theoretisch kader aan, namelijk dat de besluitvorming betrekking heeft op de 'omgevingsfactoren', 'portfoliomanagement' (portefeuillestrategie), 'spreiding strategieën' (meerdere varianten voor een complex) en 'marktbelemmeringen' (inflatie). Respondent 2 vat dit samen in de volgende quote:

'We hebben een ondernemingsplan, daarin is de portefeuillestrategie en financiële strategie een onderdeel van. Maar daarin staat ook in wie we willen zijn voor onze bewoners, werknemers en partners. Dat vertalen we dan, met name aan de termen betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid. Dat vertalen we in de portefeuillestrategie. Daar wordt uiteindelijk op maatregel- en projectniveau de strategie bepaald. Dat is wel vrij dynamisch, want er is zoveel dynamiek omheen. De context: andere bouwkosten, hogere rente. We maken daar iedere twee maanden wel een update mee. Hoe ver kan je nog gaan, wat kunnen we nog doen. Dat is ook wel een afweging bij de besluiten die nu voor liggen.'

Het vijfde element 'concurrentiestrategieën', komt niet expliciet terug in de onderzoeksresultaten. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat corporaties als maatschappelijke ondernemingen geen winstoogmerk hebben en elkaar juist willen versterken. Een voorbeeld hiervan is dat de vijf corporaties aangesloten zijn bij de Federatie van woningcorporaties: Maaskoepel. Een platform waarin de corporaties zich verenigen en elkaar proberen te versterken (Maaskoepel, 2023).

5.2.2 Afwegingskader voor tegenstrijdige belangen en het driekamermodel

Het 'afwegingskader voor tegenstrijdige belangen' dat Cloudt (2015) beschrijft, komt duidelijk naar voren in het onderzoek. Ook het gebruik van essentiële criteria (beslisregels en procedures) komt nadrukkelijk naar voren. Investeringsvoorstellen worden bij voorkeur gewogen op het niveau van de missie en strategie van de corporatie. Respondent 1 zegt hierover:

'We hebben een missie: 'Thuis in de wijk'. (...) Dat is een leidraad voor onze beslisboom. Een strategisch besluit wordt afgezet tegen deze missie, wat draagt dit bij aan de wijk, aan de buurt?'

De missie, visie en strategie wordt voor vastgoedinvesteringen uitgewerkt in de portefeuillestrategie. Uit deze strategie volgt de meerjareninvesteringsbegroting. Op dit portefeuilleniveau worden de investeringsprojecten afgewogen. Respondent 6 zegt hierover:

'Die afweging zit eigenlijk in je begrotingscyclus. Dus niet op het moment dat er een voorstel komt maar op het moment dat je je portefeuillestrategie hebt, dan uitwerkt wat je meerjareninvesteringsbegroting is, de jaarschijven hebt, dat is het moment waarop je je keuzes maakt'

Bij het maken van strategische besluiten geven de respondenten aan dat zij een investeringsvoorstel niet als individuele casus beoordelen. Dat blijkt ook uit het feit dat alle respondenten behoefte hebben aan meer context wanneer er in de vignetten gevraagd wordt om op individueel investeringsvoorstel te reageren. Respondent 2 zegt hierover:

'Ik kijk bijna nooit alleen naar het besluit an sich, altijd over de omliggende projecten en besluiten. Zelden dat het solitair beoordeeld wordt'

Een middel dat gebruikt wordt om de afwegingen voor een investeringsvoorstel te maken, is het Driekamermodel. Vijf van de negen respondenten geven aan te werken volgens dit model. De criteria of beslisregels die uit het interview naar voren komen, zijn in willekeurige volgorde of interviews

genoemd. De criteria of beslisregels zijn samengevat en vinden aansluiting bij het Driekamermodel, zie tabel 7.

Criteria of beslisregels	Aansluiting bij het Driekamermodel
<ul style="list-style-type: none"> - Portefeuillestrategie - Strategische doelen 	Vastgoedkamer
<ul style="list-style-type: none"> - Kerntaak als volkshuisvester - Bewonersbelang - Wijk - Duurzaamheid - Beschikbaarheid 	Maatschappelijke kamer
<ul style="list-style-type: none"> - IRR - Ratio's WSW - Betaalbaarheid - Investeringsstatuur 	Vermogenskamer

Tabel 8 Criteria of beslisregels bij het maken van afwegingen (eigen bewerking, 2023)

De respondenten die expliciet aangeven dat zij niet met het Driekamermodel werken, geven aan de afweging te maken op portefeuilleniveau. Ook noemen zij vergelijkbare thema's die het Driekamermodel schetst.

Verder blijkt het werken met een afwegingskader zoals het Driekamermodel niet het enige middel waarmee investeringsvoorstellen afgewogen worden. Ook het gesprek dat gevoerd wordt in het management- of directieteam wordt als zeer waardevol geacht. Respondent 5 zegt hierover:

'Dat is juist dat gesprek, die discussie in het MT. Dat vind ik echt het allerbelangrijkste. Absoluut, de verschillende opinies, meningen en inzichten. Om dat samen te brengen en te gaan kijken: waar komt de zwaarte van een oordeel vandaan?'

Veranderende marktomstandigheden en nationale prestatieafspraken

Een bij ieder interview terugkomend onderdeel is de veranderende context waarin besluitvorming plaatsvindt. Dit bevestigt het beeld dat geschetst is in hoofdstuk 3. Enerzijds worden de veranderende marktomstandigheden genoemd van inflatie en hogere rente, anderzijds is de komst van de NPA iets wat grote impact heeft op de besluitvorming. Verschillende respondenten geven aan dat de investeringsvoorstellen die op dit moment voorliggen vrijwel nooit binnen de financiële kaders passen. Toch betekent dit niet dat deze corporaties stoppen met investeren. Integendeel, ze geven allemaal aan door te gaan met investeringen in vastgoed.

'We hebben nu een lijn gekozen, juist door afschaffing van de verhuurdersheffing en de prestatieafspraken, dat we tot uitvoering over willen gaan. Ik zal niet zeggen: kosten wat het kost, maar daar gaan we best ver in. We voelen daarin wel de verwachting van de maatschappij. En de druk van de opgave die we voor onszelf op ons genomen hebben als corporatie en maatschappelijke positie. Je wil nu ook leveren. Daarin accepteren we op dit moment wel overschrijdingen ten opzichte van die financiële strategie.' (Respondent 2)

Dilemma's en doorslaggevende factor

Wanneer de vastgoedinvesteringen buiten de financiële kaders vallen, ontstaan er geregeld dilemma's. Deze dilemma's worden niet als individuele casus afgewogen, maar altijd in een grotere context.

Toch blijkt in het geval van een dilemma het teruggrijpen op de portefeuillestrategie, het gebruik van een afwegingskader en een gesprek in het management- of directieteam niet altijd voldoende houvast

te bieden om een definitief besluit te nemen. In dat geval is er een argument nodig wat de doorslag geeft bij een investeringsbesluit. Het meest genoemde doorslaggevend argument om goedkeuring te geven op een strategisch besluit is: 'de volkshuisvestelijke waarde'. Ook het 'bewonersbelang' en 'druk vanuit de maatschappij' wordt aangemerkt als doorslaggevend en passen in dit containerbegrip. Een co-occurrence analyse in Atlas Ti op de codegroep 'afwegingen' en code 'doorslag' bevestigt dit, hier is namelijk te zien dat deze drie doorslaggevend argumenten het meest genoemd worden, zie tabel 8:

Co-occurrence	Doorslag
Kerntaak woningcorporatie	8
Bewonersbelang	5
Maatschappelijke druk	5
Duurzaamheid en innovatie	4
Geen alternatief	3
Goede locatie	2
Speciale omstandigheden	2

Tabel 9 Co-occurrence analyse doorslaggevend factor bij besluitvorming (eigen bewerking, 2023)

5.3 Wijze van Strategische besluitvorming – proces

De 'procesbenadering voor strategische sturing', die Cloudt (2015) beschrijft komt nadrukkelijk naar voren in het onderzoek. Alle respondenten geven aan dat de strategie in een procesbenadering tot stand komt. Het begint bij een strategie als richtinggevende koers, die wordt vervolgens voor de vastgoedinvesteringen uitgewerkt in een portefeuillestrategie. Hieruit volgen de investeringsvoorstellen die ter besluitvorming voorgelegd worden. Respondent 4 zegt hierover:

'Je hebt een ondernemingsstrategie, waar wil je van zijn? Wat is de strategie om hier te komen? Dan maak je de afweging: past het in de strategie? Dat vertaalt je in geval van vastgoed naar een portefeuillestrategie. Dat wordt uitgewerkt in een begroting, een meerjarenbegroting en de jaarschijf daaruit laat zien in welk jaar je welke investeringen gaat doen.'

Zeven van de negen respondenten benoemen hierbij specifiek een model dat hiervoor gebruikt kan worden: de Beleidsachtbaan. Respondent 6 zegt hierover:

'Het is een cirkel, die zich de hele tijd weer herhaalt. Dat is denk ik ook goed. Je hebt die vastgoedachtbaan, de beleidsachtbaan. Daar werken wij eigenlijk ook mee. Ieder punt in die achtbaan kan je je elk moment van de tijd bevinden. We moeten redeneren: wat wil de stad van ons en wat is daarvoor nodig. Aan welke doelgroepen en hoeveel moeten wij huisvesting verzorgen en tegen welke prijs. Dan ga je vervolgens confronteren met: wat hebben we dan aan vastgoed. Daar komt een SOLL en IST uit en dan kom je op wensportefeuille. (...) En vervolgens ga je kijken: hoe komen we daar? Dus dat leidt tot een investeringsprogramma, onderhoudsprogramma, duurzaamheidseisen en dan ga je dat uitvoeren. Gedurende het hele proces ga je onderdelen hierin heroverwegen en prioriteren. En in tussentijd komen al die investeringsvoorstellen langs.'

De andere twee respondenten die niet de beleidsachtbaan noemen, werken volgens een soortgelijk proces om de input uit de organisatie te halen.

In het proces van strategische besluitvorming is er onderzocht wat de invloed is van rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag. De uitkomsten hiervan zijn uitgewerkt in de volgende drie paragrafen.

5.4 Invloed van rationaliteit op strategische besluitvorming

5.4.1 Analyse van rationaliteit in de onderzoeksresultaten

In dit onderzoek is er met behulp van de vignetmethode getracht om door middel van het doorspreken van een bepaalde casuïstiek de invloed van rationeel- of niet rationeel gedrag te meten.

De theorie stelt dat besluitvormers trachten rationeel te zijn, maar dat in werkelijkheid niet altijd zijn: bounded rationality. De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat de 'triggers' die verwerkt zijn in de vignetten niet automatisch leiden tot gedrag dat ingegeven is door bounded rationality. Zo leidde de trigger 'incomplete informatie' tot reacties als '*ik mis informatie*', '*hoe verhoudt dit zich tot de andere projecten*' en '*past dit in de portefeuillestrategie?*'. Verder blijkt de 'complexiteit van het probleem' in tegenstelling tot de theorie niet te leiden tot kleine en makkelijke besluiten, er wordt juist gezocht naar een gedegen afgewogen besluit. Ook lieten de respondenten zich niet leiden door 'tijdsdruk'. De respondenten reageerden hierop door te stellen dat dit soort strategische besluiten van '*dusdanig formaat zijn dat deze niet in een week besloten zouden worden*'. Ook leidde 'groepsdenken en onenigheid' niet meteen tot een niet-rationeel besluit. Zeven van de negen respondenten kozen afwijkend ten opzichte van de oplossing die in het vignet vanuit het groepsdenken was voorgesteld.

5.4.2 Bijzonderheden

Tijdens het interview is er meerdere keren gesproken over het maken van afwegingen. Opvallend hierbij is dat de ene respondent terugvalt op de portefeuillestrategie en de andere respondent terugvalt op het bewonersbelang. Zie tabel 9. Het meest opvallend hierin is respondent 1, die alleen spreekt over de portefeuillestrategie en niet één keer expliciet over de bewoners. Dat wil niet zeggen dat deze respondent daar niet om geeft, het bewonersbelang is namelijk nadrukkelijk aanwezig in de missie en portefeuillestrategie. De andere opvallende respondent is respondent 8, die noemt niet één keer de portefeuillestrategie als afweging, maar met name het bewonersbelang (samen met wat de impact is voor de wijk en op duurzaamheid). Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze respondent nog maar kort werkzaam is in de corporatiesector en een achtergrond heeft in de dienstensector waarin de klant centraal stond.

Frequentie codes	Respondenten								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Portefeuillestrategie	<u>10</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>2</u>	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>0</u>	<u>12</u>
Bewonersbelang	<u>0</u>	<u>4</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>6</u>	<u>11</u>	<u>5</u>

Tabel 10 Aantal keer dat portefeuillestrategie en bewonersbelang is genoemd door de respondenten in het interview. Grijs gearceerde cellen betreffen de respondenten die ook voorzitter zijn van de raad van bestuur (eigen bewerking, 2023)

Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat vier respondenten het bewonersbelang vaker noemen dan de portefeuillestrategie, waarvan er drie ook voorzitter zijn van de raad van bestuur.

Een belangrijke kanttekening is dat het realiteitsgehalte van het scenario uit het vignet niet geheel overeenkomt met de werkelijkheid. Het vignet dat hiervoor gebruikt is, werd door de respondenten gemiddeld als meest aannemelijk beoordeeld.

5.5 Invloed van intuïtie op strategische besluitvorming

5.5.1 Analyse van intuïtie in de onderzoeksresultaten

Ook de invloed van intuïtie op strategische besluitvorming is met behulp van de vignetmethode in het onderzoek gemeten. De theorie stelt dat besluitvormers in een bepaalde mate beïnvloed worden door intuïtie. De 'triggers' die in het vignet verwerkt zijn, laten zien dat de respondenten de situatie in het vignet beoordelen met hun eigen visie of 'oordeel'. Verder speelt 'ervaring' een rol bij het beantwoorden van de vragen en worden de keuzes, in de fictieve situatie, maar beperkt op 'buikgevoel' gemaakt. Een co-occurrence analyse in Atlas Ti op de codegroep 'afwegingen' en codes 'oordeel', 'ervaring' en 'buikgevoel' bevestigt dit, hier is namelijk te zien dat de rol van een eigen oordeel op de situatie het meest voorkomt bij het maken van een afweging. Dat dit op basis van ervaring of buikgevoel gebeurt is minder nadrukkelijk aanwezig, zie tabel 10:

Co-occurrence	Afweging
Oordeel	11
Ervaring	4
Buikgevoel	1

Tabel 11 Co-occurrence analyse van intuïtieve motieven bij het maken van een afweging (eigen bewerking, 2023)

Opvallend is dat de respondenten dit vignet op een min of meer gelijke manier beoordelen: eerst dienen de problemen die in het vignet geschetst zijn opgelost te worden om vervolgens in alle rust een rationeel besluit te nemen. Respondent 3 zegt hierover:

'Hier ga je snel op intuïtie al besluiten om niet direct de knoop door te hakken. Anders ga je dingen niet rationeel doen: hoe staan we met de bewoners? (...) Dat eerst, en dan de vraag beantwoorden wat we met het complex doen. Dan wil ik het gewoon in het normale proces hebben, dan kan je ervoor kiezen om er geen drie maanden over te doen maar drie weken, maar niet laten leiden door paniek.'

Een belangrijke kanttekening is ook hier dat het realiteitsgehalte van het scenario uit het vignet niet geheel overeenkomt met de werkelijkheid. Het vignet dat hiervoor gebruikt is, werd door de respondenten gemiddeld als minst aannemelijk beoordeeld.

5.6 Invloed van politiek gedrag op strategische besluitvorming

5.6.1 Analyse van politiek gedrag in de onderzoeksresultaten

Ook de invloed van politiek gedrag op strategische besluitvorming is met behulp van een vignet in het onderzoek gemeten. De theorie stelt dat het risico bestaat dat er in geval van politiek gedrag 'niet alle informatie gedeeld' wordt. De respondenten reageren op deze trigger dat zij te weinig informatie hebben om direct een besluit te nemen, dat zij behoefte hebben om het in de 'context' te plaatsen: de portefeuillestrategie, de wijk, de impact op bewoners. Een andere trigger 'extra tijd' lijkt wel aangesproken te worden in de reacties van de respondenten. De reactie op de fictieve 'onemigheid' in het vignet leidt tot reacties als '*dan neem je nog geen besluit*' (respondent 2) of '*in zo'n situatie moet je denk ik net zo lang met elkaar spreken tot je het eens bent: een soort 'witte rook model'*' (respondent 6) en '*soms stuur ik ze terug om er zelf uit te komen*' (respondent 6). Onemigheid leidt in dit fictieve voorbeeld tot extra tijd in de besluitvorming.

Op de vraag of de respondenten streven naar 'consensus' in het management- of directieteam zijn de reacties tweeledig. Twee respondenten streven naar volledig commitment voordat er een besluit genomen wordt.

‘Ja, commitment en consensus. Iedereen moet achter het besluit staan. We nemen eigenlijk unanieme besluiten.’ (Respondent 6)

Zeven respondenten geven in hun reactie op dit vignet aan dat zij in sommige gevallen wel streven naar commitment, maar niet ten koste van alles. Een voorbeeld hiervan:

‘Nee, de prioriteit is wat het beste past in onze portefeuillestrategie. Wat levert de meeste bijdrage aan onze portefeuillestrategie: woningen voor mensen met een laag inkomen die gewoon OK zijn.’ (Respondent 3)

Belangrijke kanttekening is ook hier dat het realiteitsgehalte van het scenario uit het vignet niet geheel overeenkomt met de werkelijkheid. De vraag is dus of de respondenten in werkelijkheid ook zo reageren op een vergelijkbare situatie. Het vignet dat hiervoor gebruikt is, werd door de respondenten als gemiddeld aannemelijk beoordeeld.

5.6.2 Bijzonderheden

Opvallend is dat de respondenten die voorzitter zijn van de raad van bestuur niet ten koste van alles streven naar consensus of commitment. Zij lijken de situatie meer intuïtief te benaderen, willen een keuze maken die het beste is voor de huurder. De respondenten die streven naar consensus lijken de situatie iets meer rationeel te benaderen. Door terug te vallen op een portefeuillestrategie, een extra variant te laten uitwerken of langer met elkaar in gesprek te gaan. Zie tabel 11.

	Respondenten								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Volledig commitment		x				x			
Niet per se commitment bereiken	x		x	x	x		x	x	x

Tabel 12 Overzicht van de respondenten en het wel- of niet streven naar commitment in besluitvormingsprocessen (eigen bewerking, 2023)

5.7 Conclusie

Na de analyse van de onderzoeksresultaten kunnen de derde en vierde deelvraag beantwoord worden.

Deelvraag 3: Op welke wijze maakt een bestuurder afwegingen bij strategische besluiten en wat geeft de doorslag bij dilemma's?

Het initiatief voor strategische besluitvorming voor vastgoedinvesteringen ontstaat bij de portefeuillestrategie van een corporatie. Deze portefeuillestrategie komt tot stand vanuit een missie en visie. De input voor het opstellen van de portefeuillestrategie komt tot stand door het gebruik van de Beleidsachtbaan of een vergelijkbare werkwijze om input uit de gehele organisatie te verwerken in deze strategie. Het besluitvormingsproces kent diverse mijlpalen met fase-documenten waarmee de beslissers een steeds fijnmaziger uitgewerkt voorstel gepresenteerd krijgen. Bestuurders kunnen in deze fases bijsturen in de verdere uitwerking van het plan.

Het afwegen van een besluit gebeurt sterk vanuit de inhoud van het investeringsvoorstel: meerdere varianten zijn mogelijk, de impact op de bewoners, impact op de buurt is iedere keer anders. Ook wordt het voorstel gewogen in de grotere context dan alleen het betreffende voorstel. De relatie met de prestatieafspraken, andere investeringen en in hoeverre dit in de portefeuillestrategie past is hier nadrukkelijk aanwezig. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat zij voor het afwegen van een investeringsvoorstel gebruik maken van het Driekamermodel. De andere

respondenten geven aan de afweging te relateren aan de portefeuillestrategie. Als derde wijze van afweging wordt de discussie in het management- of directieteam genoemd. De doorslaggevende factor in de afweging die een bestuurder maakt is de volkshuisvestelijke waarde die het investeringsvoorstel kan toevoegen.

Deelvraag 4: In hoeverre worden strategische besluiten van Rotterdamse corporaties beïnvloed door rationeel, intuïtief en politiek gedrag?

De rol van **rationaliteit**, **intuïtie** en **politek gedrag** is met behulp van de vignetmethode in het onderzoek gemeten.

De bestuurders lijken de dilemma's en afwegingen **rationeel** te benaderen. De aspecten uit de theorie over bounded rationality lijken nauwelijks aangesproken te worden door de respondenten. Zo vragen de meeste respondenten juist om meer informatie over de context: de bewoners, de wijk of de relatie met andere investeringsbesluiten. Ook grijpen zij bij een dilemma of afweging terug op de portefeuillestrategie of andere afwegingskaders. Verder laten zij zich niet leiden door tijdsdruk, groepsdenken of onenigheid. De bestuurders lijken de investeringsvoorstellen dus rationeel te benaderen en af te wegen.

Intuïtie lijkt een beperkte rol te spelen in de besluitvorming. Weliswaar valt het op dat de respondenten een eigen oordeel geven op de bepaalde situatie, dit oordeel leidt vervolgens tot een rationele overweging. De bestuurders geven aan in een spoedsituatie het hoofd koel te houden, de situatie te stabiliseren en in alle rust een weloverwogen beslissing te maken. De investeringsvoorstellen die corporaties moeten maken, zijn van dusdanig formaat dat de respondenten de verantwoordelijkheid lijken te voelen om dergelijke beslissingen niet zomaar te maken op basis van alleen oordeel, ervaring of buikgevoel.

Tot slot lijkt **politek gedrag** een beperkte rol te spelen in de besluitvorming. De respondenten lieten zich in tegenstelling tot wat de theorie beweert niet direct verleiden om een besluit te nemen op basis van onvoldoende informatie, onvoldoende zicht op de omgeving of de onrust in het management- of directieteam. Er kan wel geconcludeerd worden dat politiek gedrag zorgt voor extra tijd in de besluitvorming: het langduriger overleggen of het laten uitwerken van een extra variant in het investeringsvoorstel. Opvallend is dat de voorzitters van de raad van bestuur minder geneigd zijn om te streven naar commitment of consensus dan de leden van de raad van bestuur.

Van de drie invloedfactoren die volgens de theorie impact hebben op strategische besluitvorming, lijkt rationeel gedrag het meeste invloed te hebben op de besluitvormingsprocessen van deze corporaties.

Na het analyseren van de onderzoeksresultaten, het uiteenzetten van de bevindingen en het beantwoorden van deelvraag drie en vier, kan er een conclusie getrokken worden over de centrale onderzoeksvraag. Dat gebeurt in hoofdstuk zes.

Hoofdstuk 6: Conclusie, discussie en reflectie

In dit hoofdstuk volgt de beantwoording van de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek. Hierna volgt er een discussie op de gebruikte theorie en onderzoeksmethode, waarna het hoofdstuk afsluit met een reflectie van de onderzoeker en aanbeveling voor vervolgonderzoek.

6.1 Conclusie

De onderzoeksvraag kan beantwoord worden na een uiteenzetting van het theoretisch kader, contextueel kader, het uitgevoerde praktijkonderzoek en de analyse hiervan.

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

Op welke wijze maken Rotterdamse corporaties strategische besluiten voor vastgoedinvesteringen in tijden van grote opgaven en beperkte middelen en wat is de invloed van rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag hierbij?

Corporaties maken strategische besluiten over vastgoedinvesteringen waar er op inhoud en proces gestuurd wordt. Het proces kent een procesbenadering van strategische sturing: vanuit een overkoepelende strategie volgt ten aanzien van vastgoed een portefeuillestrategie. Het tot stand komen van deze strategie gebeurt met behulp van de Beleidsachtbaan of een andere wijze om input uit de organisatie te halen. Vanuit deze portefeuillestrategie volgt het initiatief voor vastgoedinvesteringen. Deze investeringsvoorstellen worden in verschillende fases uitgewerkt en ter besluitvorming voorgelegd aan het bestuur.

Het afwegen van de inhoud van een strategisch besluit gebeurt sterk vanuit de context en het geheel: 'omgevingsfactoren' (bijvoorbeeld de NPA), 'organisatiefactoren' (bijvoorbeeld de portefeuillestrategie) en besluitvorming specifieke factoren (afwegingskaders). Vier van de vijf inhoudelijke thema's uit het theoretisch kader die kenmerkend zijn voor strategische besluiten komen bij het afwegingen steeds naar voren, namelijk: 'omgevingsfactoren', 'portfoliomanagement' (portfeuillestrategie), 'spreiding strategieën' (bijvoorbeeld meerdere varianten voor een complex) en 'marktbelemmeringen' (bijvoorbeeld inflatie). Strategische besluiten worden afgewogen met behulp van het Driekamermodel of gewogen aan de portefeuillestrategie.

Er is in de huidige context met grote opgaven voor corporaties bij strategische besluitvorming veel sprake van dilemma's. Een investeringsvoorstel draagt bij aan de totale opgave, maar past op dit moment meestal niet binnen de financiële kaders. Er bestaat risico dat op middellange termijn situaties ontstaan waarbij de grenzen van de ratio's van het Aw en WSW bereikt of overschreden worden. Toch weerhoudt dit corporaties er niet van om te investeren. Uit dit onderzoek zijn de drie meest genoemde factoren die de doorslag geven bij dilemma's:

1. Kerntaak woningcorporatie;
2. Bewonersbelang;
3. Maatschappelijke druk.

De bestuurders vatten deze factoren samen in een doorslaggevende factor: 'de volkshuisvestelijke taak of waarde'. Iets wat aansluiting vindt bij de kerntaak die de Woningwet stelt, namelijk dat 'corporaties moeten zorgen voor huurwoningen voor mensen met lagere inkomens'.

Ondanks de grote opgaven en beperkte middelen laten de bestuurders een sterke vastberadenheid zien om als corporatie de benodigde bijdrage te leveren. Er wordt druk gevoeld om te presteren vanwege de huidige huurders, de NPA en de maatschappelijke druk door woningnood of duurzaamheid. De respondenten geven aan dat de investeringsvoorstellen die op korte termijn ter besluitvorming komen, vrijwel allemaal doorgang vinden wanneer er alleen op financieel vlak een

overschrijding is. Ook hier komt de doorslaggevende factor, de volkshuisvestelijke taak, sterk in terug. Er ontstaat de indruk dat de bestuurders de maatschappelijke druk voelen om slagkracht vanuit de corporaties te laten zien.

Invloed van rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag:

De mate waarin de keuze van een bestuurder wordt beïnvloed door rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag is gemeten met behulp van de vignetten en verdiepende interviewvragen. Hieruit ontstaat de indruk dat bestuurders op een rationele wijze besluiten nemen. Bestuurders beoordelen en wegen de besluiten af op een zo verantwoordelijk mogelijke manier. Er wordt gekeken naar de grotere context, een investeringsvoorstel wordt gemeten aan de portefeuillestrategie en gewogen aan de hand van een afwegingskader om uiteindelijk een zo goed mogelijk besluit te nemen.

De rol van intuïtie lijkt een veel beperktere rol te spelen. Bestuurders blijken in de keuzes van de vignetten niet direct over te gaan tot een intuïtief besluit. Intuïtie lijkt meer een rol te spelen in het beoordelen van een bepaalde situatie waarna er vervolgens op een rationele wijze naar een besluit wordt toegewerkt.

De rol van politiek gedrag blijkt uit dit onderzoek zeer beperkt van invloed te zijn op de strategische besluitvorming, behalve dat onenigheid in het directieteam er mogelijk voor kan zorgen dat het besluitvormingsproces extra tijd kost door extra gesprekken hierover. Verder is het opvallend dat sommige bestuurders streven naar consensus en commitment terwijl andere bestuurders dat niet doen en kiezen voor een strategisch besluit dat onderbouwd is met de beste argumenten, wat mogelijk ook weer kan duiden op rationeel gedrag.

Rationaliteit lijkt uit dit onderzoek dus het meeste van invloed te zijn op bestuurders in de strategische besluitvorming ten aanzien van vastgoedinvesteringen.

De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat de corporatiebestuurder van vandaag uit een heel ander hout is gesneden dan haar voorgangers van tien jaar geleden. Bestuurders voelen de verantwoordelijkheid om als corporatie de nodige bijdrage te leveren aan de wooncrisis, hebben een sterke vastberadenheid om als corporatie slagkracht te laten zien en van betekenis te zijn. Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat zij bij dilemma's in de besluitvorming over vastgoedinvesteringen rationeel handelen. In tegenstelling tot de krantenkoppen in 2012 zouden de krantenkoppen in 2023 als volgt moeten luiden:

fd.

Dossier wooncrisis

19 augustus 2023

**Corporaties belangrijke stakeholder in aanpak wooncrisis.
Ondanks beperkte financiële middelen handelen
corporatiebestuurders rationeel en doortastend.**

Figuur 12 Indicatieve krantenkop over corporatiebestuurders (eigen bewerking, 2023)

6.2 Discussie

In deze paragraaf wordt de theorie en methode van dit onderzoek belicht. Door een discussie op de theorie en onderzoeksmethode wordt beschreven in hoeverre dit bij heeft gedragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

6.2.1 Discussie – theorie

Heeft het theoretisch kader nut gehad in dit onderzoek? Deze vraag kan positief beantwoord worden. Het theoretisch kader gaf de richting en structuur in het onderzoek om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

De verwachting ten aanzien van deze onderzoeksvraag was dat de bevindingen in de literatuur zouden aansluiten op de werkelijkheid. Dat is voor het grootste gedeelte het geval. De vier fases die Simon (1977) in zijn besluitvormingstheorie schetst ten aanzien van strategische besluitvorming, sluiten aan bij de fasering die te herkennen is bij de besluitvorming van vastgoedinvesteringen bij de geïnterviewde corporaties. De splitsing die de organisatiekunde literatuur schetst ten aanzien van inhoud en proces van strategische besluitvorming, gaf de structuur om hier vervolgens de literatuur van Cloudt (2015) aan te verbinden: het afwegingskader voor tegenstrijdige belangen (inhoud) en de procesbenadering voor strategische sturing (proces). Vanuit deze verbinding konden ook de modellen uit de beleids- en vastgoedliteratuur gekoppeld worden: het Driekamermodel (inhoud) van Conijn (2012) en de Beleidsachtbaan (proces) van Van Os (2017). Na het operationaliseren ontstond de structuur voor de interviews en vignetten.

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke literatuur door de verschillende abstractieniveaus te verbinden: organisatiekundige literatuur, literatuur over maatschappelijke ondernemingen en de beleids- en vastgoedliteratuur van corporaties. Deze koppeling is niet alleen theoretisch te verbinden, in dit onderzoek is aangetoond dat die verbinding ook in de praktijk van toepassing is op de geïnterviewde corporaties. Daarnaast toont dit onderzoek aan dat de afwegingen die corporaties maken ten aanzien van vastgoedinvesteringen sterk op basis van de context worden afgewogen, dus niet enkel op een individueel investeringsvoorstel. Dit sluit aan bij de literatuur van Elbanna (2006) en Kownatzki (2002), waarin gesteld wordt dat de inhoud en afweging van besluitvorming beïnvloed wordt door de context. Ook is er in dit onderzoek aangetoond dat de vijf grote corporaties in Rotterdam in geval van een dilemma de volkshuisvestelijke waarde het zwaarst laten wegen in het uiteindelijke besluit.

Verder geven de bestuurders uit dit onderzoek aan dat zij vooral rationeel handelen en strategische besluiten nemen. De rol van intuïtie en politiek gedrag lijkt beperkt. Dit is opvallend, want de literatuur stelt namelijk dat besluitvormers met name beperkt rationeel handelen bij het maken van strategische besluiten indien er informatie ontbreekt of wanneer zij de context niet geheel kunnen overzien. Ook stelt de literatuur dat de rol van intuïtie en politiek gedrag groter is dan dit onderzoek doet blijken. Dit maakt de resultaten op dit onderdeel mogelijk enigszins discutabel. Mogelijk kan hier bij vervolgonderzoek extra aandacht aan worden besteed, een suggestie hiervoor wordt in paragraaf 6.3 toegelicht.

Ondanks dat de invloed van rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag in een groter onderzoek mogelijk tot andere inzichten zou kunnen leiden, ontstaat door dit onderzoek wel de indruk dat de Rotterdamse bestuurders in de opgaven die er liggen valide handelen. Men realiseert dat de corporaties aan zet zijn om een groot gedeelte van de opgaven in te vullen. Na het afnemen van de interview ontstaat de indruk dat de bestuurders een sterk verantwoordelijkheidsgevoel hebben en zij met de beschikbare middelen de meeste impact willen maken in de opgaven die er op dit moment liggen.

6.2.2 Discussie – methode

Data verzameling

Hebben de gebruikte onderzoeksmethoden gewerkt? Op deze vraag kan positief geantwoord worden met een enkele kanttekening. De methode om een semigestructureerd interview te houden bleek effectief. De interviewvragen zijn door middel van het operationaliseren vanuit de theorie tot stand gekomen. Na een proefinterview is het interview verder uitgewerkt en zijn enkele verdiepende vragen toegevoegd aan de vragenlijst. De antwoorden die hierop gegeven werden, gaven ten aanzien van de

elementen uit de operationalisatie-tabel erg nuttige informatie om de deelvragen te kunnen beantwoorden.

De vignetmethode bleek aan de ene kant nuttig doordat er hierdoor vrij makkelijk een gesprek tot stand kwam ten aanzien van rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag. De nadruk lag met name op de inhoud van het vignet en doordat het een fictief karakter had, leken de respondenten een eerlijk antwoord te geven ten aanzien van het betreffende thema. De wijze van antwoorden week af ten opzichte van het eerste gedeelte van het interview waar er alleen interviewvragen gesteld werden. Hier leken iets meer antwoorden gegeven te worden die 'volgens het boekje' van toepassing waren bij de betreffende corporatie. Tijdens het bespreken van de vignetten leek de respondent meer vanuit zijn of haar eigen visie en standpunten te antwoorden. Aan de andere kant kende de inhoud van de vignetten een belangrijke kanttekening: het scenario uit het vignet kwam volgens de respondenten niet bij ieder vignet helemaal overeen met de werkelijkheid. Hierdoor stelden de respondenten hier vragen over of konden zij zich er niet in herkennen. Het vignet 'spoedbesluit' dat ingegeven was door intuïtie werd als minst aannemelijk geacht. Het vignet 'tegen welke prijs maak ik een besluit', ingegeven door rationaliteit, werd als meest aannemelijk geacht. Mogelijk heeft dit de onderzoeksresultaten beïnvloed.

Data analyse:

De interviews zijn getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van de analyse in Atlas Ti. Door deze analyse zijn er verdiepende bevindingen gedaan ten aanzien van dit onderwerp. Bijvoorbeeld door de co-occurrence methode ontstond een inzicht dat zonder gebruik van deze software minder snel aan het licht was gekomen.

6.3 Reflectie

Validiteit van de onderzoeksresultaten

Ten aanzien van de interne validiteit heeft de onderzoeker ervoor gekozen om naast aantekeningen op papier ook audio-opnames te maken. De interviews zijn vervolgens woordelijk getranscribeerd en ter goedkeuring aan de respondenten voorgelegd. Acht van de negen respondenten hebben hier toestemming voor gegeven. 1 respondent heeft geen reactie gegeven op de vraag of het transcript gebruikt mocht worden in het onderzoek. De quotes van dat interview zijn niet gebruikt in de hoofdtekst.

Met de bevindingen die in dit onderzoek op basis van de resultaten gedaan zijn ten aanzien van de invloed van rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag op besluitvorming, ontstaat de indruk dat er mogelijk sprake is van sociaal wenselijke antwoorden. Ondanks dat de onderzoeker tijdens het interview getracht heeft dezelfde vragen herhaaldelijk te stellen, bijvoorbeeld op welke wijze een bestuurder afwegingen maakt, is de uitkomst dat bestuurders overwegend rationeel handelen mogelijk enigszins discutabel. Gerenommeerde onderzoekers constateerden namelijk in grotere en uitgebreidere studies dat besluitvormers beperkt rationeel en intuïtief handelen en dat politiek gedrag een aanzienlijke rol speelt bij besluitvorming. Dit is dus een belangrijke kanttekening voor een gedeelte van de uitkomsten van dit onderzoek.

Ten behoeve van de externe validiteit heeft de onderzoeker getracht om in geval van een tweehoofdig bestuur beide bestuurders te interviewen. Hiermee is getracht een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de afwegingen bij besluitvorming van een corporatie en de invloed van rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag.

Ten aanzien van de externe validiteit dient er voorzichtig te worden omgegaan met het generaliseren van de onderzoeksresultaten. De steekproef is gehouden bij vijf corporaties die 70% van de sociale huurwoningen besturen in Rotterdam. Weliswaar zijn de corporaties in gemiddelde omvang ten opzichte van andere corporaties in Nederland 'groot' te noemen, in totaal beheren zij 6,5% van het aantal sociale huurwoningen in Nederland. Hiermee kunnen deze bevindingen niet gegeneraliseerd worden voor alle andere corporaties in Nederland. Ten aanzien van de uitspraken van de geïnterviewde bestuurders valt nog wel op te merken dat veel van hen ook bij andere corporaties in Nederland hebben gewerkt. Dat zou de generaliseerbaarheid mogelijk ten goede komen, al veranderen de standpunten mogelijk ook door een veranderende context.

Betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten

Ten aanzien van de interne betrouwbaarheid is er bij de analyses gebruik gemaakt van het softwareprogramma Atlas Ti. Hiermee zijn alle interviewtranscripten gecodeerd en geanalyseerd. Een andere onderzoeker zou mogelijk andere codes en codegroepen gebruiken, waardoor er mogelijk een ander resultaat uit de analyse zou komen. Verder kan het feit dat de onderzoeker zelf werkzaam is in één van de geïnterviewde corporaties een positief en nadelig effect hebben. Positief in de zin dat de respondenten van diezelfde corporatie de onderzoeker kennen en vertrouwen en daarom mogelijk geneigd waren om eerlijk antwoord te geven. Het zou ook nadelig kunnen werken omdat de onderzoeker niet altijd de verdiepende vragen stelde omdat hij zelf bekend is met het besluitvormingsproces. Dit zou kunnen zorgen voor een blinde vlek waardoor niet alle informatie is verzameld.

Om de externe betrouwbaarheid te kunnen borgen, heeft de onderzoeker de diverse stappen en keuzes in dit onderzoek zo precies mogelijk beschreven. Ook zijn de audio bestanden en transcripten, op aanvraag bij de onderzoeker en met toestemming van de respondenten, beschikbaar waardoor het onderzoek replicerbaar is.

6.3 Aanbeveling en vervolgonderzoek

De afwegingen die corporatiebestuurders maken bij strategische besluitvorming is vanuit een aantal invalshoeken belicht. De context waarin het plaatsvindt, de inhoud en het proces. Met betrekking tot de context is dit onderzoek heel actueel: de NPA en regiodeals vormen de opgaven voor de corporaties.

Op de inhoud van strategische besluitvorming, en dan met name op het afwegingskader, is vervolgonderzoek aan te bevelen. Uit dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat maatschappelijke waarde op dit moment de doorslag geeft. Alleen is er ook duidelijk geworden dat deze waarde lastig te kwantificeren is. Mogelijk zou vervolgonderzoek op dit punt helpen om de waarde en impact hiervan beter te kwantificeren. Dit maakt de afweging bij dilemma's mogelijk eenvoudiger en consistentier.

Op het proces wordt vervolgonderzoek aanbevolen naar de impact van rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag op strategische besluitvorming. Bestuurders lijken in dit onderzoek vooral rationeel afwegingen te maken en besluiten te nemen. Intuïtie en politiek gedrag lijken een beperkte rol te spelen. Dit is mogelijk enigszins discutabel te noemen vanwege de bevindingen in de literatuur en de steekproefgrootte. Ondanks dat de resultaten een beeld geven over het besturen van 70% van de sociale huurwoningen in één van de vier grote steden waar de sociaal maatschappelijke opgaven aanzienlijk te noemen zijn, is de steekproef relatief klein. Daarom is een vervolgonderzoek op dit punt aan te bevelen. De vignetmethode was deels effectief, mogelijk kan deze onderzoeksmethode nog aangevuld worden met stellingen en een 5-punts likert schaal. Op deze wijze zijn de eerdere studies ten aanzien van dit onderwerp ook uitgevoerd. Mogelijk is de kans op sociaal wenselijke antwoorden hiermee ook minder groot.

Wanneer er voor vervolgonderzoek een grotere steekproef wordt gebruikt, zijn de uitkomsten mogelijk meer generaliseerbaar. Het zou het bewustzijn van corporatiebestuurders vergoten wanneer zij inzicht zouden hebben welk gedrag het strategische besluit beïnvloedt. Ook kan er een bepaalde awareness gecreëerd worden, zodat de besluitvormingsprocessen efficiënt en effectief verlopen. Iets wat noodzakelijk is om als corporaties in deze crisistijd de kerntaak zo effectief mogelijk uit te voeren, namelijk om te zorgen voor huurwoningen voor mensen met lagere inkomens.

Bibliografie

- Aa, F. v., Dinkla, F., & Holt, D. (2021). *Stedelijk investeren en onrendabele toppen*. Den Haag: Programma Stedelijke Transformatie/Platform31.
- Adam, P. &. (2004). Practical Decision Making – From the Legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems. *The IFIP TC8/WG8.3 International Conference* (pp. 647-657). Parijs: Université Pierre et Marie Curie.
- Aedes. (2012). *Toezicht met bite april 2012*. Den Haag: Aedes.
- Aedes. (2018). *Strategiekaart woningcorporatie 2018*. Den Haag: Aedes. Opgehaald van <https://aedes.nl/media/document/strategiekaart-woningcorporatie-2018>
- Aedes. (2022). *Nationale prestatieafspraken voor de volkshuisvesting*. Opgeroepen op 07 07, 2023, van Aedes.nl: <https://aedes.nl/media/afbeelding/infographic-nationale-prestatieafspraken>
- Aedes. (2022). *Nationale Prestatieafspraken: Nieuwbouw*. Opgehaald van Aedes.nl: <https://aedes.nl/nieuwbouw/nationale-prestatieafspraken-nieuwbouw>
- Aedes. (2022). *Opgaven en Middelen in de regio: samen werken aan de opgave*. Den Haag: Aedes.
- Aedes. (2022). *Stappen gezet, sprongen nodig*. Den Haag: Aedes vereniging van woningcorporaties.
- Aedes. (2023). *Aedes is de branchevereniging van woningcorporaties*. Opgehaald van Aedes.nl: <https://aedes.nl/over-aedes/wat-doet-aedes-en-hoe>
- Aedes. (2023). *Huurbeleid in 2023*. Opgehaald van Aedes.nl: <https://aedes.nl/huurbeleid-en-betalbaarheid/huurbeleid-2023>
- Aedes. (2023). *Nationale Prestatieafspraken*. Opgehaald van Aedes.nl: <https://aedes.nl/nationale-prestatieafspraken>
- Appelman, W. (2016). *Canon Volkshuisvesting*. Amsterdam: Vereniging Canon Sociaal Werk.
- Aravopoulou, E., Branine, M., Stone, M., Mitsakis, F. V., & Paul, G. (2018). Strategic decision-making process (SDMP) in times of crisis. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7, 27-36.
- Autoriteit Woningcorporaties/ Waarborgfonds Sociale Woningbouw. (2022). *Gezamenlijk beoordelingskader*. Den Haag: Autoriteit Woningcorporaties/ Waarborgfonds Sociale Woningbouw.
- Baarda, B. &. (2021). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- CBS. (2022). *Datawonen*. Opgehaald van [datawonen.nl](https://datawonen.nl/dashboard/dashboard/huursector/): <https://datawonen.nl/dashboard/dashboard/huursector/>
- Clahsen, A. (2022, 03 10). Stijgende kosten zetten bouwprojecten onder hoogspanning. *Het Financieele Dagblad*. Opgehaald van <https://fd.nl/bedrijfsleven/1432702/stijgende-kosten-zetten-bouwprojecten-onder-hoogspanning-nwj2caSkHmu0>
- Cloudt, S. W. M. G. (2015). *Organisatieontwikkeling bij woningcorporaties: De praktijk van het maatschappelijk ondernemen*. Tilburg: Boom Lemma uitgevers.
- Conijn, J. (2012). *DrieKamerModel*. Amsterdam: Ortec Finance.
- Conijn, J. (2020, 05 13). *Finance-Ideas*. Opgehaald van Woningcorporaties kunnen in de toekomst hun opgaven niet realiseren: <https://finance-ideas.nl/woningcorporaties-kunnen-opgaven-niet-realiseren/>

- Conijn, J. (2022, 09 28). *Het DrieCompartimentenModel: een financieel sturingskader*. Opgehaald van Finance ideas: <https://finance-ideas.nl/het-driecompartimentenmodel/>
- Dankert, R. (2022). *Wat is de beleidsachtbaan?* Opgehaald van Corporatiestrategie: <https://corporatiestrategie.nl/corporatiebeleid/vastgoedsturing/wat-is-de-beleidsachtbaan/>
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision Making Effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396.
- Eatwell, E. M. (1990). *Utility and Probability*. London and Basingstoke: The Maxmillan Press Limited.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992, Vol. 13). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 17-37.
- Elbanna, S. & Child, J. (2007). *The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decisionmaking: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*(1), pp. 1-20.
- Elbanna, S. Thanos, I. C. & Jansen, R. J. G. (2020). A literature review of the strategic decision-making context: a synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward. *AIMS M@n@gement*, 2020(23), pp. 42-60.
- Forster, H. A., Bottesini, J. G., Reeck, C., & Weber, E. U. (2021, 12 28). *Assessing how we decide: Psychometric development of a decision modes scale*. Opgeroepen op 05 14, 2023, van PsyArXiv: <https://psyarxiv.com/cd9ak/>
- Franco, G. M. (2010). *Multi-Criteria Decision Analysis for Strategic Decision Making*.
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251
- Gemeente Rotterdam. (2016). *Woonvisie Rotterdam*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Grabowski, L. J., & Mathiassen, L. (2013). *Real estate decision making as actor networks*. Emerald Group Publishing Limited: Journal of Corporate Real Estate.
- Hoek-Gerritsen, S. v. (2018). *Schrijfgids voor economen*. Bussum: Coetinho.
- Janczak, S. (2005). *The Strategic Decision-Making Process in Organizations*. Academia.edu: Problems and Perspectives in Management.
- Kavale, S. (2012, Februari). The role of data in strategic decision making process. *International Journal of Current Research*, 001-007.
- Kickert, W. (1977). *Rationaliteit en besluitvorming*. TH Eindhoven. Vakgr. organisatiekunde : rapport; Vol. 37. Eindhoven: Technische Hogeschool Eindhoven.
- Koch, K. (1976). *Rationaliteit en rationeel gedrag: definitie en hypothese*. Leiden: Acta Politica.

- Kownatzki, M. (2002). *The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level*. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Kraats, B. V. (2022). *Woningbouwproductie corporaties stijgt, maar moet sneller omhoog*. Opgehaald van Aedes: <https://aedes.nl/aedes-benchmark/woningbouwproductie-corporaties-stijgt-maar-moet-sneller-omhoog#:~:text=Oplopende%20bouwkosten%20steeds%20groter%20knelpunt%20nieuwbouw&text=Het%20is%20beter%20om%20te,%2C5%25%20van%20de%20stichtingskosten>.
- Maaskoepel. (2023). *Maaskoepel*. Opgehaald van: <https://www.maaskoepel.nl/maaskoepel/onze-organisatie>
- McCain, K. W. (2015). *Herbert A. Simon's Concepts of Bounded Rationality and Satisficing in Economics, Management, and Psychology*. *Journal of the Association for Information Science & Technology*.
- McQuire, C., & Radner, R. (1972). *Decisions and Organization: Theories of bounded rationality*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties . (2023, 05 20). *Regels voor toewijzen aan de doelgroep*. Opgehaald van [Volkshuisvestingnederland.nl](https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/daeb/toewijzen-door-woningcorporaties/regels-voor-toewijzen-aan-de-doelgroep): <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/daeb/toewijzen-door-woningcorporaties/regels-voor-toewijzen-aan-de-doelgroep>
- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2023). *Over de Autoriteit woningcorporaties*. Opgehaald van Inspectie Leefomgeving en Transport: <https://www.ilent.nl/onderwerpen/over-de-autoriteit-woningcorporaties>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- Olusakin, A., & Nwolisa, F. (2009). *Gender differences and intuitive decision making in the workplace*. Ife: Department of Educational Foundations and Counselling, Obafemi Awolowo University (OAU).
- Ortec Finance. (2023). *Nationale Prestatieafspraken actualisatie financiële doorrekening*. Rotterdam: Ortec Finance & ABD Research.
- Ortec Finance. (2023). *Nationale Prestatieafspraken Actualisatie financiële doorrekening*. Rotterdam: Ortec Finance.
- Pretz, J. E. (2014). *Development and Validation of a New Measure of Intuition: The Types of Intuition scale*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Provincie Zuid-Holland. (2023). *Realisatieagenda regio Rotterdam*. Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Quinn, J. B. (1980). Managing strategies incrementally. *Omega*, 10(6), 613-627.
- Rekenkamer Rotterdam. (2022). *Thuis in cijfers, onderzoek naar woonbeleid Rotterdam*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Rijksoverheid. (2023). *Woningwet: regels voor woningcorporaties*. Opgehaald van [Rijksoverheid.nl](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woning-verhuren/woningwet-regels-voor-woningcorporaties): <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woning-verhuren/woningwet-regels-voor-woningcorporaties>
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real World Research*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schapendonk, R. (2022). Sneller, flexibeler én goedkoper bouwen? Dat kan. *Cobouw*, 14,15.

- Scott, S. G. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, pp. 818-831.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: Macmillan
- Simon, H. A. (1977). *Models of Discovery and Other Topics in the Methods of Science*. Reidel: Dordrecht.
- Simon, H. A. (1997). *Models of Bounded Rationality Vol. 3: Emperically Grounded Economic Reason*. Cambridge, Massachusetts: The MIT press.
- Simon, H. A. (1990). *Bounded Rationality*. London: The New Palgrave. Palgrave Macmillan.
- Spijker, W. & Tops, P. (2012). *Het verhaal van NPRZ*. Haarlem: Skepja Mineur.
- Thomas, A. (2018). *Development and Validation of a Multidimensional Political Behavior Scale*. St. Louis: Dissertations.
- van der Velde, E. J. (2016). *Praktijkgericht onderzoek. Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Veenma, K. B. (2004). *De vignetmethode. Een praktische handleiding bij beleidsonderzoek*. Tilburg: IVA.
- Volkshuisvesting en ruimtelijke ordening. (2022). *Nationale woon- en bouwagenda*. Den Haag: Rijksoverheid. Opgehaald van <https://open.overheid.nl/repository/ronl-0343841159fc06a67a58b04ad520068192c521d1/1/pdf/nationale-woon-en-bouwagenda.pdf>
- Vrijmoet, D. (2022). *ORT budget als voorwerk voor uw begroting*. Opgehaald van Finance Ideas Academy: <https://fi-academy.nl/budgetteren-onrendabele-toppen/>
- Williams, S. (2002). *Making Better Business Decisions*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Witjes, B. (2023, 07). *Nationale Prestatieafspraken: Betaalbare woningen*. Opgeroepen op 07 07, 2023, van Aedes.nl: <https://aedes.nl/huurbeleid-en-betalbaarheid/nationale-prestatieafspraken-betaalbare-woningen>
- WSW. (2023). *Over het borgstelsel*. Opgehaald van wsw: <https://www.wsw.nl/over-wsw/borging/over-het-borgstelsel>
- WSW. (2023). *Wie zijn wij*. Opgehaald van Waarborgfonds Sociale Woningbouw: <https://www.wsw.nl/over-wsw/over-ons/wie-zijn-wij>

Bijlage 1: Operationalisatie onderzoeksvariabelen

Als aanvulling op hoofdstuk 4, paragraaf 4 geeft deze bijlage een weergave van de wijze waarop het interview en de vignetten zijn opgebouwd. Het vertrekpunt is het model uit de conclusie van het theoretisch kader (hoofdstuk 2). De variabelen die hierin samengevat en weergegeven zijn, dienen geoperationaliseerd te worden om ze te kunnen toetsen in de praktijk. Centraal staat de relevante variabelen uit de literatuur over strategische besluitvorming. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op drie variabelen die het proces van strategische besluitvorming beïnvloeden: intuïtie, politiek gedrag en rationaliteit. In de tweede paragraaf worden deze met de andere variabelen aangevuld die in dit onderzoek centraal staan. De derde paragraaf geeft een weergave van de opbouw van het interview. De vierde paragraaf geeft een weergave van de vignetten die gebruikt zijn bij dit onderzoek en de wijze waarop de vignetten zijn opgebouwd vanuit de literatuur.

Variabelen Rationaliteit, Intuïtie en Politiek gedrag

In deze paragraaf volgen er drie tabellen waarin een weergave wordt gegeven van de wijze waarop onderzoekers deze sub-variabele hebben onderzocht. Belangrijk criteria is dat de variabele in de context van 'strategische besluitvorming' is onderzocht. De gebruikte 'scale', wijze van onderzoek, het onderzoeksmiddel en mogelijk bruikbare elementen voor de vragenlijst van dit onderzoek zijn weergegeven.

Rationaliteit

Variabele 'rationaliteit' bij strategische besluitvorming is in wetenschappelijk onderzoek op verschillende manieren gemeten (Elbanna & Child, The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making, 2007), (Pretz, 2014) (Scott, 1995) (Forster, Bottesini, Reeck, & Weber, 2021),

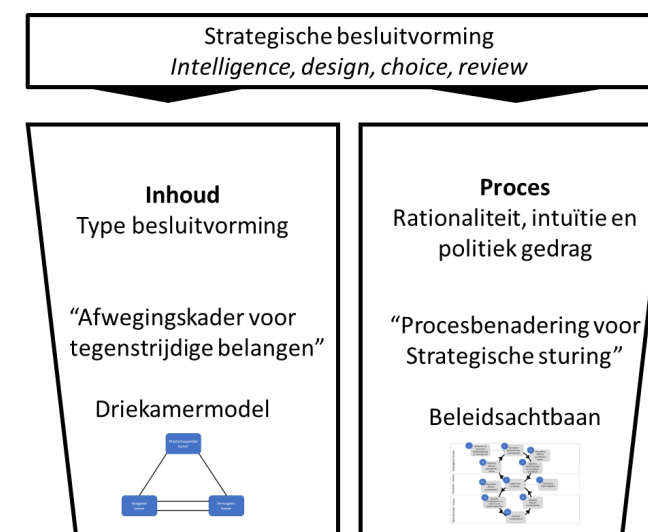
Onderzoekers	Scale	Onderzoekwijze	Methode / middel	Bruikbare elementen vragenlijst
S. Elbanna and J. Child (2007)	SDMP-rationaliteit vanuit drie invalshoeken: 1. Identify decision 2. environmental and firm characteristics 3. influences on the rationality of decision processes	Onderzoek uitgevoerd om binnen de tweedeling van SDM: proces, de invloed van rationaliteit op besluitvorming te onderzoeken vanuit drie invalshoeken.	Vragenlijst met 5-punts likert schaal	<ol style="list-style-type: none"> 1. I explore all of my options before making a decision 2. I make decisions in a logical and systematic way. 3. I rarely make important decisions without consulting other people
Pacini & Epstein (1999)	Rational Experiential Inventory (REI)	Onderzoek uitgevoerd om het vermogen en voorkeur in rationeel denken van de respondenten te meten	Vragenlijst met 5-punts likert schaal	
Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995)	General Decision Making Style (GDMS)	Onderzoek uitgevoerd om te onderzoeken hoe iemand zich opstelt bij het maken van een beslissing: rationeel, vermijdend, afhankelijk, intuïtief of spontaan.	Vragenlijst met 5-punts likert schaal	
(Forster, Bottesini, Reeck, & Weber, 2021)	Domain-general Decision Modes Scale (DDMS)	Onderzoek uitgevoerd om de verschillende beslissingsmoden te identificeren: berekenend, affectief, uit gewoonte, volgens sociale normen, vanuit identiteit en moreel oogpunt.	Vragenlijst met 5-punts likert schaal	

Tabel Wijze waarop rationaliteit bij besluitvorming gemeten is door onderzoekers (Elbanna & Child, The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making, 2007), (Pretz, 2014) (Scott, 1995) (Forster et al., 2021)

Intuïtie

Variabele 'intuïtie' bij strategische besluitvorming is in wetenschappelijk onderzoek op verschillende manieren gemeten (Pretz, 2014). Onderstaande tabel geeft een weergave van.

Onderzoekers	Scale	Wijze van onderzoek	Methode / middel	Bruikbare elementen vragenlijst
Pacini & Epstein (1999)	Rational Experiential Inventory (REI)	Enquête uitgevoerd om het vermogen en voorkeur in intuïtief denken van de respondenten te meten	Enquête met 5-punts likert schaal	<ol style="list-style-type: none"> 1. I trust my intuitions, especially in familiar situations. 2. It is better to break a problem into parts than to focus on the big picture.



Myers et al. (1998)	Myers–Briggs Type Indicator (MBTI)	Enquête uitgevoerd om zowel intuïtie/sensitiviteit en denken/voelen te meten. Respondenten dienden een keuze te maken voor ofwel een ‘intuïtieve’ of ‘zintuigelijke’ reactie te geven of een ‘denkend’ of ‘voelende’ reactie. Deze reacties werden bij elkaar opgeteld waarmee een conclusies getrokken werden.	Enquête met likert schaal. Keuze uit ofwel een intuïtieve/zintuigelijke of denkend/voelend	<ol style="list-style-type: none"> 3. My approach to problem solving relies heavily on my past experience. 4. My intuitions are based on my experience. 5. I often make decisions based on my gut feelings, even when the decision is contrary to objective information. 6. When making decisions, I value my feelings and hunches just as much as I value facts. 7. When I have experience or knowledge about a problem, I trust my intuitions. 8. When making a quick decision in my area of expertise, I can justify the decision logically. 9. I’ve had enough experience to know what I need to do most of the time without trying to figure it out from scratch every time. 10. I rarely trust my intuition in my area of expertise. 11. I try to keep in mind the big picture when working on a complex problem. 12. When I make intuitive decisions, I can usually explain the logic behind my decision.
DeYoung, Quilty, & Peterson (2007)	Big Five Aspect Scales	Enquête met persoonlijkheidstest op 100 onderdelen. Iedere vraag moest beantwoord worden met twee van de vijf persoonlijkheidskenmerken: extravert/introvert; inschikkelijkheid, zorgvuldig/onzorgvuldig, emotioneel stabiel/instabiel en openheid voor ideeën en ervaringen	Enquête met 5-punts likert schaal	
Pretz, Brookings, Roy & Jones (2014)	The Types of Intuition scale	Enquête uitgevoerd om verschillende studies over intuïtie te kunnen valideren. Hieruit leidde deze scale.	Enquête met 5-punts likert schaal	

Tabel Wijze waarop intuïtie gemeten is door onderzoekers (Pretz, 2014, p. 457)

Politiek gedrag

Variabele 'politiek gedrag' bij strategische besluitvorming is in wetenschappelijk onderzoek op verschillende manieren gemeten (Thomas, 2018). Onderstaande tabel geeft een weergave van.

Onderzoekers	Scale	Onderzoekswijze	Methode / middel	Bruikbare elementen vragenlijst
Eisenhardt & Bourgeois (1988)	Politics of Strategic Decision Making	Interviews uitgevoerd met medewerkers op verschillende niveaus (CEO, Sr. management, individuele teamleden). Specifiek in organisaties waar de CEO de eindbesliser is.	Interview	<ol style="list-style-type: none"> 1. A leader shares information with employees and other leaders to gauge their reaction before making a decision 2. Ideas are socialized with key influential stakeholders before they are brought forward to decision makers in order to ensure the idea moves forward 3. The 'real' meeting where decisions are made takes place outside of the official meetings 4. To what extent was the decision affected by negotiation among group members? 5. Were group members primarily concerned with their own goals, or with the goals of the organization?
Dean & Sharfman (1996)	Influence of Political Behavior on Strategic Decision effectiveness	Reeks vragen om de invloed van politiek gedrag op de effectiviteit van strategische beslissingen die in organisaties worden genomen	Interview / Enquête met 7-punts likert schaal	
Darr & Johns (2004)	Political Decision-making Climate	Vragen die ontwikkeld zijn specifiek voor het meten van de politieke situatie gerelateerd aan strategische besluitvorming	16 vragen met likert schaal	
Thomas (2018)	Multidimensional Political Behavior Scale	Ontwikkeling en validatie van een multidimensionale schaal over politiek gedrag in organisaties	Enquête met 5-punts likert schaal	

Tabel Wijze waarop politiek gedrag bij besluitvorming gemeten is door onderzoekers (Thomas, 2018, p. 125)

Operationalisatietabel

Onderstaande tabel geeft een weergave van de onderzoeksvariabelen. De bijhorende definitie is per variabele weergegeven. Vervolgens wordt aangegeven op welke wijze de data in dit onderzoek verzameld kan worden. In de laatste kolom worden de interviewvragen gedefinieerd om de juiste data te verzamelen om uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden.

Concept	Invalshoek	Variabelen	Definitie	Methode	Scale	Interviewvragen
Strategische besluitvorming bij woningcorporaties	Strategic decision making - proces	Rationaliteit	'kenmerk van de psychische toestand, waarin de besluitnemer op het moment van kiezen verkeert. Iemand gedraagt zich rationeel, wanneer hij rustig en beheerst is. Hij treedt zelfbewust op, neemt zijn beslissing met een koel en helder hoofd, is niet zenuwachtig en wordt niet gehinderd door neurotische angsten' (Koch, 1976, p. 329)	<u>Vignetmethode met aanvullende verdiepende vragen</u>	SDMP-rationaliteit vanuit drie invalshoeken: 1. Identify decision 2. environmental and firm characteristics 3. influences on the rationality of decision processes (Elbanna & Child, The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making, 2007)	<ol style="list-style-type: none"> a) Heeft u in bij het maken van de keuze in zo'n situatie voldoende zicht op alternatieven? b) Ligt de focus in deze fase op het kiezen van de breedst gedragen optie? (Elbanna & Child, The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making, 2007)
		Intuïtie	'a non-conscious, holistic processing mode in which judgements are made with no awareness of the rules of knowledge used for inference and which can feel right, despite one's	<u>Vignetmethode met aanvullende verdiepende vragen</u>	Types of Intuition Scale (TIntS) (Pretz, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> c) In hoeverre baseert u de keuze die u dient te maken in zo'n situatie op uw ervaring? d) Op welke manier kunt u de keuze rechtvaardigen? (Pretz, 2014, p. 457)

			<i>inability to articulate the reason'</i> (Olusakin & Nwolisa, 2009, p. 176)			
		<i>Politiek gedrag</i>	<i>'Politiek gedrag bij strategische besluitvorming zegt iets over de waarneembare, maar vaak verborgen acties waarmee mensen hun macht vergroten om een beslissing te beïnvloeden'</i> (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, p. 26)	<u>Vignetmethode met aanvullende verdiepende vragen</u>	Multidimensional Political Behavior Scale (Thomas, 2018)	e) <i>Streeft u naar volledig commitment vanuit het directieteam voordat er een definitief besluit wordt genomen?</i> f) <i>Wat vindt u van deze situatie? Vindt de daadwerkelijke besluitvorming buiten de directiemeeting plaats om toch een besluit te kunnen nemen tijdens een directieraad?</i> (Thomas, 2018, p. 185)
		<i>Procesbenadering voor strategische sturing</i>	<i>'De indicator geeft aan dat de corporatie een onderbouwde (globale) strategie/ koers heeft, planmatig werkt aan het realiseren ervan en de voortgang in het realiseren analyseert of evalueert.'</i> (Cloudt, 2015, p. 224)	<u>Gestructureerde interviewvragen.</u> In deze vragen dient duidelijk te worden dat er op een procesmatige manier gewerkt wordt vanuit een strategie/koers/ondernemingsplan. Ook dient duidelijk te worden dat er gebruik wordt gemaakt van een procesmodel zoals bijvoorbeeld de Beleidsachtbaan.		g) <i>Hoe komt een strategisch besluit in deze organisatie tot stand? (ook i.r.t. strategie/koers/ondernemingsplan)</i> h) <i>Op welke wijze wordt input vanuit de organisatie meegenomen die de inhoud van het strategische besluit vormgeven? Wordt er input opgehaald uit alle niveaus van de organisatie? Strategisch, tactisch en operationeel niveau?</i>
		<i>Beleidsachtbaan</i>	<i>'De Beleidsachtbaan is een procesmodel voor het vormgeven en implementeren van vastgoedsturing (of strategisch voorraadbeleid of portefeuille- en asset management)'</i> (Dankert, 2022).			
<i>Strategic decision making - inhoud</i>		<i>Type besluitvorming</i>	<i>Ingegeven door contextuele omstandigheden:</i> - <i>Omgevingsfactoren</i> - <i>Organisatiefactoren</i> - <i>Besluitvorming specifieke factoren.</i> (Elbanna et al., 2020, p. 44) (Kownatzki, 2002, p. 213) <i>Inhoud van besluitvorming wordt beïnvloed door:</i> - <i>omgevingsfactoren;</i> - <i>portfoliomanagement;</i> - <i>spreiding strategieën;</i> - <i>marktbelemmeringen;</i> - <i>concurrentiestrategieën.</i> (Kownatzki, 2002, p. 17) (Elbanna, 2006, p. 2) (Elbanna & Child, The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making, 2007, p. 561):	Voldoende bevestigd vanuit de literatuur		
		<i>Afwegingskader voor tegenstrijdige belangen</i>	<i>'Corporaties als maatschappelijke onderneming kenmerken zich door het gebruik van een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen. Essentieel hierin is dat zij criteria hebben gedefinieerd (beslisregels en procedures) om tegenstrijdige</i>	<u>Gestructureerde interviewvragen.</u> In deze vragen dient duidelijk te worden dat de corporatie beschikt over criteria (beslisregels en procedures) die aangeven op welke wijze tegenstrijdige belangen (zoals financieel en maatschappelijk		i) <i>Hoe maakt u als bestuurder afwegingen wanneer u voor een keuze/dilemma staat?</i> j) <i>Wat zijn de criteria die gehanteerd worden en hoe weeg je de verschillende invalshoeken, bijvoorbeeld de maatschappelijke vs. de financiële doelstellingen?</i> k) <i>Wat is hierin de doorslaggevende factor?</i>

			<i>belangen zoals maatschappelijke en financiële doelstellingen tegen elkaar af te wegen.</i> (Cloudt, 2015, p. 125).	rendement) tegen elkaar worden afgewogen		
		<i>Driekamermodel</i>	<i>'Het Driekamermodel is een strategisch sturingsmodel dat in 2012 ontwikkeld is door Professor Johan Conijn. Het model is speciaal ontwikkeld voor corporaties en kent drie invalshoeken, ofwel 'kamers': de maatschappelijke-, vastgoed- en vermogenskamer.'</i> (Conijn, DrieKamerModel, 2012)			

Vignet

De vignetten die in dit onderzoek gebruikt worden zijn volgens onderstaande structuur opgebouwd:



Het scenario is van toepassing op alle vignetten. Per vignet is de 'keuze' die weergegeven is ingegeven door de theorie over de sub-variabelen intuïtie, rationaliteit en politiek gedrag.

Er worden drie vignetten voorgelegd waarvan de respondent moet aangeven wat het meest en minst aannemelijke is. Vervolgens worden er per vignet een aantal generieke vragen en specifieke vragen gesteld.

- Vignet 'Tegen welke prijs maak ik een besluit': ingegeven door onderzoek variabele rationaliteit
- Vignet 'Spoedbesluit': ingegeven door onderzoek variabele intuïtie
- Vignet 'Onenigheid': ingegeven door onderzoek variabele politiek gedrag

Het scenario en de vignetten

Het scenario voor de vignetten:

U bent bestuurder van een grote woningcorporatie (>5000 woningen) in Rotterdam. In een Rotterdamse achterstandswijk staat een woongebouw van 92 woningen. Het complex is gebouwd in de jaren '60 en betreft sobere en doelmatige drie-laagse portiekwoningen. De betaalbaarheid is goed, het complex wordt geheel verhuurd onder de 1^e aftoppingsgrens. Dat is uniek, want de betaalbare voorraad (tot 1e aftoppingsgrens) staat in deze wijk erg onder druk.

De leeftijd van de huurders varieert van twintig tot tachtig jaar. Ook kent het complex een relatief grote groep bewoners met een extra zorg-/begeleidingsbehoefte, ongeveer 50%. Denk hierbij aan: mensen met psychiatrische problemen of schuldenproblematiek, ouderen en statushouders. Er zijn relatief veel leefbaarheidsklachten vanwege geluidsoverlast tussen woningen onderling en in de portieken. Dit wordt met name veroorzaakt door houten verdiepingsvloeren (krakende vloeren en weinig geluidsisolatie). De technische staat is matig, er heeft niet eerder een grootschalige renovatie plaatsgevonden. Energetisch is het complex erg matig, het aandeel E,F,G labels is groot.

Afdeling Strategie & Asset management wil in 2024 door afdeling Vastgoed een plan laten uitwerken voor dit complex en denkt aan twee varianten:

1. Een hoog-niveau-renovatie van het bestaande complex
2. Een sloop-nieuwbouw variant

Er is goed contact met een actieve bewonerscommissie, het bewonersproces voor allebei de varianten geeft geen belemmeringen in de keuze die voorligt.

Vignet: Tegen welke prijs maak ik een besluit?

Het is 2024. De planontwikkelaars hebben een gedegen plan uitgewerkt voor renovatie en sloop-nieuwbouw. De variant voor 'in stand houden' mist alleen. De getallen die aan de varianten ten grondslag ligt zijn als volgt:

Renovatie 92 woningen (30jr)			Nieuwbouw 110 woningen		
	Totaal	VHE		Totaal	VHE
Stiko	21 mio	228.000	Stiko - VEX	35 mio	318.000
MW Δ	2 mio	22.000	MW nieuw	22 mio	200.000
ORT	19 mio	206.000	Resultaat VEX	-13 mio	118.000
			Inbrengwaarde	-10 mio	
			Resultaat GREX	-2 mio	
			ORT	25 mio	227.000

**ORT budget en investeringsruimte geven geen beperkingen in de keuze die voorligt.*

Verder zijn de varianten op de volgende punten verschillend van elkaar:

Taakveld	Renovatie	Sloop-nieuwbouw
Beschikbaarheid	Geen bijdrage aan prestatieafspraken	Verdichting van ca 20% is mogelijk
Betaalbaarheid	De betaalbare voorraad blijft beschikbaar	De betaalbare voorraad verdwijnt, woningen worden op de liberalisatiegrens verhuurd
Bewoners	Huidige bewoners kunnen terugkeren met behoud huurcontract	Huidige bewoners kunnen niet terugkeren
Kwaliteit & duurzaamheid	Complete renovatie. Maar houten vloeren blijven gehandhaafd Energie label B	Nieuwbouwkwaliteit Energie label A++
Leefbaarheid	Problematiek geluidsoverlast blijft, mogelijk verergerd: isolatie zorgt mogelijk voor een 'klankkast' voor de geluiden binnen het complex.	Huidige problematiek opgelost. De herontwikkeling levert verder een positieve bijdrage aan de wijk

Er is onenigheid in het directieteam. Vastgoed adviseert nieuwbouw: de ORT is weliswaar hoger, maar je bouwt iets wat weer 100 jaar staat. Wonen adviseert renovatie, de betaalbare voorraad verdwijnt namelijk bij nieuwbouw, zij stellen het belang van de huurders op de eerste plaats. De druk is groot, technisch vraagt het complex de nodige aandacht. Bewoners worden ongeduldig en willen duidelijkheid. Financieel dient de begroting voor 2025-2035 binnenkort definitief gemaakt te worden.

U kiest het volgende:

Het betreft een complexe keuze. Het belang van de bewoners staat bij ons hoog in het vaandel, anderzijds moeten we ook werken aan een duurzame nieuwe woningvoorraad. Binnen het directieteam zitten we niet op één lijn, maar we moeten iets doen. Ik maak de keuze om het complex te renoveren. Hiermee hebben we een fors lagere investering en zetten we de bewoners op nummer 1. Ook zal dit ten goede komen aan de verhoudingen in het directieteam.

Theorie in vignet 'Tegen welke prijs maak ik een besluit' (rationaliteit)

Rationaliteit

Punten uit de theorie voor mechanisme achter de vraagstelling

Impact bounded rationality op besluitvorming:

- Sprake van **incomplete informatie** > mogelijke alternatieven worden niet overwogen;
- **Cognitieve beperkingen besluitvormer** > kleine besluiten;
- **Complexiteit** van een probleem > iedere keer een ander soort besluit;
- **Onenigheid tussen besluitvormers** > verschil van mening/ iedere keer een ander soort besluit;
- **Groepsdenken > focus ligt op consensus bereiken**, minder ruimte voor kritisch denken;
- **Tijdsdruk** > te weinig tijd leidt tot een suboptimaal besluit. Te weinig tijd om alle informatie tot zich te nemen en alternatieven te overwegen.

(Grabowski & Mathiassen, 2013, p. 137) (Simon, 1997) (Williams, 2002, pp. 16,17)

Het betreft een **complexe keuze**. Het belang van de bewoners staat bij ons hoog in het vaandel, anderzijds moeten we ook werken aan een duurzame nieuwe woningvoorraad. **Binnen het directieteam zitten we niet op één lijn, maar we moeten iets doen. Ik maak de keuze om het complex te renoveren.** Hiermee hebben we een fors lagere investering en zetten we de bewoners op nummer 1. **Ook zal dit ten goede komen aan de verhoudingen in het directieteam.**

Vignet: spoedbesluit

Het is juni 2023, het voorgenomen plan is nog niet uitgewerkt maar er is sprake van een spoedeisende karakter: de bewoners worden de afgelopen weken geconfronteerd met ernstige rioolproblemen door kapotte standleidingen waardoor de hele woning onder rioolwater staat. Ook zijn de uitkragende balkons technisch afgekeurd en preventief onderstempeld. De bewoners zijn onrustig en hebben de nieuwszender Hart van Nederland benaderd. Ook de wethouder heeft er lucht van gekregen en vraagt om opheldering. U geeft de directeur Vastgoed de opdracht om zo snel mogelijk een plan uit te werken.

De planontwikkelaars van uw corporatie hebben op basis van kengetallen en samen een kostendeskundige in drie dagen twee varianten uitgewerkt. Er is geen tijd voor een marktwaardeberekening of vervolgonderzoek, alles wordt gedaan op kengetallen en ervaringen uit het verleden. De volgende getallen liggen voor:

Renovatie 92 woningen (30jr)			Nieuwbouw 110 woningen		
	<i>Totaal</i>	<i>VHE</i>		<i>Totaal</i>	<i>VHE</i>
Stiko	21 mio	228.000	Stiko - VEX	35 mio	318.000
MW Δ	2 mio	22.000	MW nieuw	22 mio	200.000
ORT	19 mio	206.000	Resultaat VEX	-13 mio	118.000
			Inbrengwaarde	-10 mio	
			Resultaat GREX	-2 mio	
			ORT	25 mio	227.000

**ORT budget en investeringsruimte geven geen beperkingen in de keuze die voorligt.*

De druk van de media en politiek is erg groot. U dient vandaag nog een definitief besluit te nemen. De wethouder dient u daarna persoonlijk te informeren en vanavond geeft u een toelichting bij Hart van Nederland.

U kiest het volgende:

Het grof uitgewerkte plan geeft voldoende houvast en we kunnen het ons niet veroorloven nog langer te wachten en gezichtsverlies te lijden. Zover ik de situatie kan inschatten lijkt het mij verstandig om te renoveren. De bewoners hebben flink wat te verduren gehad en wil ik nu geen sloop-nieuwbouw boodschap verkondigen, dat kunnen we er nu écht niet bij hebben. In geval van renovatie houden zij hun huurovereenkomst. Uit ervaring weet ik dat zo'n grote groep ontevreden bewoners en negatieve media aandacht niet bijdraagt aan onze goede naam. Ook heb ik het idee dat sloop-nieuwbouw nu een brug te ver is bij onze wethouder. Ik hak de knoop door: we gaan het **complex renoveren** en we starten dit jaar nog met de werkzaamheden.

Theorie in vignet: Spoedbesluit (Intuïtie)

Punten uit de theorie voor mechanisme achter de vraagstelling

Impact intuïtie op besluitvorming:

- Vertrouwen op **oordeel**: wanneer er snel een besluit moet komen, vertrouwen op 'eigen oordeel op de situatie'
- Vertrouwen op **ervaring**:
- Vertrouwen op **buikevoel**:

'Het zorgt voor het hebben van een voorgevoel of sterk gevoel van weten wat gaat gebeuren';

'Het kan een manier zijn om te proberen om besluitvorming te pushen'

'een samengesteld fenomeen met interactie tussen weten (intuïtie als expertise) en voelen (intuïtie als gevoel)' (Elbanna, 2006, p. 10) (Aravopoulou et al., 2018, p. 28).

Het grof uitgewerkte plan geeft voldoende houvast en we kunnen het ons niet veroorloven nog langer te wachten en gezichtsverlies te lijden. **Zover ik de situatie zelf kan inschatten lijkt het mij verstandig om te renoveren.** De bewoners hebben flink wat te verduren gehad en wil ik nu geen sloop-nieuwbouw boodschap vertellen, dat kunnen we er nu écht niet bij hebben. In geval van renovatie houden zij hun huurovereenkomst. Uit ervaring weet ik dat zo'n grote groep ontevreden bewoners en negatieve media aandacht niet bijdraagt aan onze goede naam. **Ook heb ik het idee dat sloop-nieuwbouw nu een brug te ver is bij onze wethouder.** Ik hak de knoop door: we gaan het complex renoveren en we starten dit jaar nog met de werkzaamheden.

Vignet: Onenigheid

De kengetallen uit vignet 'tegen welke prijs maak ik een besluit' zijn van toepassing. U staat opnieuw voor dezelfde keuze: renovatie of sloop-nieuwbouw. In een voorbereidend directieoverleg is er een **voorlopig besluit genomen voor sloop-nieuwbouw**.

In de voorbereiding naar een definitief besluit voor sloop-nieuwbouw bent u in gesprek met het directieteam. Directeur Vastgoed en Wonen zijn het met elkaar eens geworden dat nieuwbouw de beste optie is. Directeur Strategie is tevreden, dit plan past goed in de portefeuillestrategie voor de komende 10 jaar. Directeur Financiën waarschuwt dat deze investering van 47 miljoen (37 miljoen stiko + 10 miljoen inbrengwaarde) wel een behoorlijke hap uit de begroting neemt. De buffer om tegenvallers in de toekomst op te vangen wordt hiermee veel kleiner. Met een blik op de toekomst ziet hij namelijk een dalende marktwaarde, stagnerende huurinkomsten en toch nog een grote onzekerheid m.b.t. bouwkosten. Wanneer de marktwaarde daalt, de huurinkomsten stagneren en de kosten stijgen zullen de ratio's van het WSW en AW bij het uitvoeren van de ambitieuze portefeuillestrategie deels buiten de range gaan.

U kiest het volgende:

De directeur Strategie is heel duidelijk en wil kosten wat het kost de prestatieafspraken halen. De directeur Financiën is het hier niet mee eens. Hij adviseert om een andere oplossing te bedenken voor dit complex en stelt voor om een alternatief plan uit te werken. Dit kost extra tijd. Directeuren Vastgoed en Wonen waarschuwen voor technische problemen door langere uitstel en grote onrust en ontevredenheid bij de bewoners. De directeur Financiën is niet van gisteren, als iemand zijn zaakjes op orde heeft dan is hij het wel. De andere twee directeuren hebben vaak een iets meer eenzijdige kijk op de zaak en willen vooral hun eigen visie volgen. Daarom neem je de opmerking van directeur Financiën serieus.

Ondanks het voorlopige besluit voor sloop-nieuwbouw kiest u er toch voor om een alternatief renovatie- en nieuwbouwplan uit te laten werken. Bij zo'n groot besluit is het belangrijk dat het hele directieteam achter mijn besluit staat. Het kost weliswaar extra tijd, maar zonder volledig commitment geen succes.

Politiek gedrag

Punten uit de theorie voor mechanisme achter de vraagstelling

Impact politiek gedrag op besluitvorming:

1. Door politieke tactiek kan er informatie niet gedeeld worden. Het risico bestaat net als bij bounded rationality dat besluitvormers beslissingen nemen op basis van onvolledige informatie;
2. Politieke tactiek kost veel tijd. Dit kan leiden tot vertraging van de beslissing;
3. Politiek gedrag kan leiden tot onvoldoende zicht op de omgeving:
 - a. Beslissingen zijn met name intern gericht (politiek) en houden te weinig rekening met omgeving
 - b. Er is mogelijk te weinig zicht op goede alternatieven omdat dit conflicteert met machtige individuen, dit maakt beslissingen minder succesvol
4. Politiek gedrag kan leiden tot coalitievorming en lobbyen wat kan leiden tot een tweestrijd en ten nadele kan werken voor een strategisch besluit

(Elbanna, 2006, p. 8), (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, p. 26)

De directeur Strategie is heel duidelijk en wil kosten wat het kost de prestatieafspraken halen. De directeur Financiën is het hier niet mee eens. Hij adviseert om een andere oplossing te bedenken voor dit complex en stelt voor om een alternatief plan uit te werken. Dit kost extra tijd. Directeuren Vastgoed en Wonen waarschuwen voor technische problemen door langere uitstel en grote onrust en ontevredenheid bij de bewoners. De directeur Financiën is niet van gisteren, als iemand zijn zaakjes op orde heeft dan is hij het wel. De andere twee directeuren hebben vaak een iets meer eenzijdige kijk op de zaak en willen vooral hun eigen visie volgen. Daarom neem je de opmerking van directeur Financiën serieus.

Ondanks het voorlopige besluit voor sloop-nieuwbouw kiest u er toch voor om een alternatief renovatie- en nieuwbouwplan uit te laten werken. Bij zo'n groot besluit is het belangrijk dat het hele directieteam achter mijn besluit staat. Het kost weliswaar extra tijd, maar zonder volledig commitment geen succes.

Opzet interviews Strategische besluitvorming

Na het uiteenzetten van de onderzoek variabelen, de definities hiervan en de wijze van dataverzameling, kan het interview vormgegeven worden. In onderstaande tabel is de structuur van het interview weergegeven. De laatste kolom geeft een link van de interviewvragen naar de operationalisatie tabel uit de eerdere paragraaf.

	Interviewvraag	Operationalisatie tabel
Inleid ding	Op LinkedIn heb ik gezien dat u ongeveer x jaar als bestuurder bij deze corporatie werkt en ongeveer y jaar actief bent in de corporatiesector	
	1. <i>Welke rol speelt u in het besluitvormingsproces?</i>	
SDM - inhoud	De literatuur laat zien dat corporaties bij strategische besluitvorming de volgende organisatiekenmerken hebben, namelijk dat zij gebruik maken van <u>'een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen'</u>	I J K
	2. <i>Hoe maakt u als bestuurder afwegingen wanneer u voor een keuze/dilemma staat?</i>	
	3. <i>Wat zijn de criteria die gehanteerd worden en hoe weeg je de verschillende invalshoeken, bijvoorbeeld de maatschappelijke vs. de financiële doelstellingen?</i>	
	4. <i>Wat is hierin de doorslaggevende factor?</i>	
SDM proces	De literatuur laat zien dat corporaties bij strategische besluitvorming de volgende organisatiekenmerken hebben, namelijk dat zij gebruik maken van een <u>'procesbenadering van strategische sturing'</u>	G, H
	5. <i>Hoe komt een strategisch besluit in deze organisatie tot stand? (ook i.r.t. strategie/koers/ondernemingsplan)</i>	
	6. <i>Op welke wijze wordt input vanuit de organisatie meegenomen die de inhoud van het strategische besluit vormgeven? Wordt er input opgehaald uit alle niveaus van de organisatie? Strategisch, tactisch en operationeel niveau?</i>	
	7. <i>Vignetten: kunt u de vignetten orderen in aannemelijkheid: meest / minst aannemelijk?</i>	
	Vignet: Spoedbesluit (intuïtie)	C, D
	8. <i>Waarom kiest u dit als meest/gemiddelde/minst realistische scenario</i>	
	9. <i>Op welke manier maakt u de afweging in zo'n situatie (afwegingskader)</i>	
10. <i>In hoeverre baseert u de keuze die u dient te maken in zo'n situatie op uw ervaring?</i>		
11. <i>Op welke manier kunt u de keuze rechtvaardigen?</i>		
Vignet: Onenigheid (politiek gedrag)	E, F	
12. <i>Waarom kiest u dit als meest/gemiddelde/minst realistische scenario</i>		
13. <i>Op welke manier maakt u de afweging in zo'n situatie (afwegingskader)</i>		
14. <i>Streeft u naar volledig commitment vanuit het directieteam voordat er een definitief besluit wordt genomen?</i>		
15. <i>Vindt u dit een wenselijke situatie? Vindt de daadwerkelijke besluitvorming buiten de directiemeeting plaats om toch een besluit te kunnen nemen tijdens een directieraad?</i>		
Vignet: Tegen welke prijs maak ik een besluit? (rationaliteit)		
16. <i>Waarom kiest u dit als meest/gemiddelde/minst realistische scenario</i>		
17. <i>Op welke manier maakt u de afweging in zo'n situatie (afwegingskader)</i>		

	<p><i>18. Heeft u in bij het maken van de keuze in zo'n situatie voldoende zicht op alternatieven?</i></p> <p><i>19. Ligt de focus in deze fase op het kiezen van de breedst gedragen optie?</i></p>	A, B
--	--	------

Bijlage 2: Uitnodiging interviews

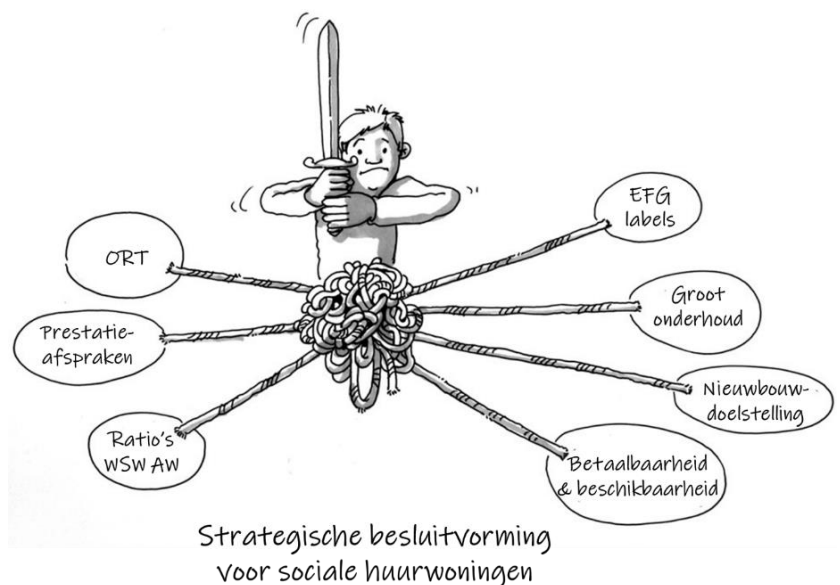


Uitnodigingsbrief voor een onderzoek naar de wijze waarop Rotterdamse corporatiesafwegingen maken bij de strategische besluiten

Inleiding

De corporaties staan vandaag de dag voor grote opgaves. Vanuit de prestatieafspraken en daaruit voortvloeiende regio deals zijn er duidelijke doelen gesteld voor de komende jaren. Om te beginnen nieuwbouwdoelestellingen: de komende tien jaar werken we in Rotterdam aan een kleine 9.000 nieuwe sociale huurwoningen. Naast nieuw vastgoed dient het huidige woningbezit verduurzaamd te worden, woningen met een energielabel E, F en G moeten voor 2028 aangepakt zijn en er moeten een behoorlijk aantal woningen aardgasloos gemaakt worden.

Zijn hier voldoende middelen voor beschikbaar? Weliswaar is de verhuurderheffing afgeschaft en zorgt dit voor meer inzetbare middelen, maar het benodigde tempo, de olopende inflatie en personeelskosten samen met de stijgende rente maakt de opgave erg complex (Aedes, 2022). Daar komt nog bij dat de huurprijzen de komende jaren minder hard stijgen en er zelfs een deel van onze huurders recht hebben op een huurverlaging.



Het spanningsveld tussen kosten en opbrengsten wordt steeds groter en leidt in veel gevallen voor steeds grotere onrendabele investeringen. Aedes liet al eerder onderzoeken dat corporaties in Nederland tot 2035 zo'n 30 miljard euro tekort komen om aan alle opgaven te voldoen (Aedes, 2022). Wanneer corporaties invulling willen geven aan alle opgaven die er op dit moment liggen, zal het eigen vermogen de komende jaren verslechteren en bestaat het risico dat er niet meer kan worden voldaan aan de ratio's die de Aw en het WSW stelt.

Dit vraagt om prioriteren en afwegen bij de strategische besluiten die genomen dienen te worden om uiteindelijk 'de juiste knopen door te hakken', zie afbeelding

Het onderzoek

De centrale vraag in het onderzoek luidt: *Op welke wijze maken Rotterdamse corporatiesafwegingen bij de strategische besluiten over vastgoedinvesteringen in tijden van grote opgaven en onvoldoende middelen?*

Om de vraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen gedefinieerd waarin de theorie over strategische besluitvorming uiteen wordt gezet en de context geschetst wordt waarin de corporaties hun strategische besluiten moeten nemen. De opgaven zijn groter dan de beschikbare middelen, dit vraagt corporatiebestuurders om prioriteren, afwegen en keuzes maken. De wijze waarop corporatiebestuurders dit doen valt niet op te maken uit de literatuur, maar vraagt om praktijkonderzoek.

Belang van het onderzoek

Het belang van het onderzoek is wezenlijk. In maart 2023 hebben onder andere de Rotterdamse corporaties hun handtekening gezet onder de doelstellingen die geformuleerd zijn in de regiodeal. Er wordt een hoop verwacht van de corporaties, ook in Rotterdam. Martin van Rijn onderschrijft dit en vat dit samen in de volgende quote:

'We hebben een lange periode achter de rug waarin corporaties veel minder konden betekenen dan voorheen. De sector moest bijna 2 miljard euro per jaar afdragen aan het Rijk voor de verhuurderheffing. Dat was nogal wat waardoor er nauwelijks ruimte voor investeringen was. Nu deze belasting van de baan is, kunnen onze leden weer meer investeren in waarvoor ze zijn opgericht: woningen voor mensen met een smalle beurs. Dat hebben we ook zo afgesproken met het Rijk.' (Gebiedsontwikkeling.nu, 2023)

Door het wegvallen van de verhuurdersheffing zijn er gelukkig veel meer middelen beschikbaar om te werken aan de opgaven die er liggen. Ondanks meer middelen moeten er alsnog keuzes gemaakt worden om de investeringsruimte zo effectief mogelijk in te zetten. Er zijn immers te weinig middelen voor de totale opgave. Het belang voor dit onderzoek is groot in de tijd dat corporaties weer aan zet zijn en een grote bijdrage moeten leveren in de landelijke prestatieafspraken. Ook voor u als bestuurder zijn de uitkomsten mogelijk interessant om de prioritering en overwegingen te zien van collega bestuurders. Mogelijk iets om met elkaar over in gesprek te gaan!

Onderzoeksmethode

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek. Allereerst is er theoretisch onderzoek gedaan. Het betreft de theorie over strategische besluitvorming uit de organisatiekundige literatuur. Het proces van strategische besluitvorming wordt beïnvloed door allerlei factoren waarbij de besluitvormer te maken heeft met 'rationaliteit', 'intuïtie' en 'politiek gedrag'. Dit heeft uiteindelijk in meer of mindere mate invloed op het strategische besluit dat genomen wordt. Vanuit de beleidsliteratuur over maatschappelijke ondernemingen zijn er twee organisatiekenmerken die in dit onderzoek van toepassing zijn. Namelijk dat corporaties als maatschappelijke ondernemingen gebruik maken van 1) 'een afwegingskader voor tegenstrijdige belangen', zoals bijvoorbeeld het Driekamermodel, en 2) 'procesbenadering van strategische sturing', zoals bijvoorbeeld de Beleidsachtbaan. De resultaten vormen het theoretische kader waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd.

Het tweede onderdeel van dit onderzoek betreft het praktijkonderzoek. Door middel van semigestructureerde interviews met de bestuurders van corporaties wil ik achterhalen op welke wijze zij prioriteren, afwegingen maken en uiteindelijk keuzes maken in de vele opgaven die voorliggen op de bestuurstafel. In deze interviews wil ik gebruik maken van de 'Vignet-methode'. Een vignet bestaat uit een tekst of afbeelding die de respondenten voorgelegd krijgen waarop zij gevraagd worden te reageren. Bij het houden van een interview kan het zijn dat de respondent reageert met 'dat hangt af van de context of situatie'. Precies hiervoor is het nuttig om gebruik te maken van de vignetmethode. Een belangrijk voordeel bij het gebruik van de vignetmethode is dat de vragen rondom besluitvormingsprocessen en overwegingen op een efficiënte manier kunnen

worden onderzocht. Tijdens het interview krijgen de respondenten een drietal vignetten voorgelegd met daarin een korte beschrijving van de situatie en de context. Vervolgens wordt gevraagd of zij dit vignet willen beoordelen en een keuze willen maken. Samen met de antwoorden op de interviewvragen is het doel van deze methode om inzicht te krijgen in de meningen en zienswijzen van de Rotterdamse bestuurders om uiteindelijk de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden.

Deelname, anonimiteit en vertrouwelijkheid

Mijn vraag is of ik van jullie organisatie beide bestuursleden afzonderlijk van elkaar zou mogen interviewen. Het is voor mijn onderzoek heel waardevol om beide bestuurders van dezelfde corporatie te kunnen interviewen. Dus in geval van <CORPORATIENAAM> de bestuursleden <BESTUURSLID 1> en <BESTUURSLID 2> Het is namelijk mogelijk dat de beide bestuurders op een andere manier reageren op interviewvragen en andere keuzes maken bij de vignetten die voorliggen. Het gaat mij niet zozeer om aan te tonen dat bestuurders ‘verschillend’ beslissen, het gaat mij erom dat dit des te meer aangeeft voor welke complexe keuzes de corporaties staan. De reden waarom ik alleen de vijf grootste Rotterdamse corporaties kies, is omdat zij allereerst door hun omvang de grootste bijdrage leveren aan de doelstellingen uit de regiodeal in Rotterdam, daarnaast ook de situatie waarin zij opereren enigszins homogeen is: de prestatieafspraken en regiodeal, politieke context en problematiek zijn namelijk min of meer gelijk.

De deelname aan het onderzoek is anoniem. In het uiteindelijk onderzoeksrapport zullen de respondenten wel genoemd worden, maar zal er geen link zijn naar de individuele resultaten.

De deelname is (natuurlijk) geheel vrijwillig. De verkregen informatie is vertrouwelijk en niet herleidbaar naar de persoon. Ik vraag u om toestemming om het interview op ‘band’ op te nemen. Deze opname wordt niet aan derden verstrekt zonder uw toestemming.

Het interview zal circa 1 uur duren.

Ik hoop dat u tijd vrij kunt maken om een bijdrage te leveren aan dit onderzoek. Naast een nuttige bijdrage aan het onderzoek, helpt u mij ook persoonlijk om deze zomer een gedegen master scriptie te kunnen presenteren.

Ik kijk uit naar uw reactie!

Met vriendelijke groet,
Marco Kamsteeg

Bijlage 3: Betrouwbaarheid interviews en toestemming respondenten

Deze bijlage is vertrouwelijk en niet bijgevoegd in de versie voor de vastgoedbibliotheek.

Bijlage 4: Interviewtranscripten

Deze bijlage is vertrouwelijk en niet bijgevoegd in de versie voor de vastgoedbibliotheek.

Bijlage 5: Dataverwerking en analyse in Atlas Ti

Tijdens het interview

Om de betrouwbaarheid en kwaliteit van de opgehaalde gegevens in de interviews te kunnen garanderen zijn de interviews, met toestemming van de respondent, met een audiorecorder opgenomen. Daarnaast maakte de onderzoeker aantekeningen bij alle antwoorden die gegeven werden inclusief tijdsnotities. Deze tijdsnotities maakte het bij het verwerken van de data makkelijker om de aantekeningen te matchen met het audiobestand.

Transcriptie en validatie bij respondent

De onderzoeker heeft de interviews indien mogelijk dezelfde dag, en anders de eerstvolgende dag getranscribeerd. Het transcript is vervolgens naar de respondenten gestuurd ter goedkeuring op inhoud en voor toestemming om de gegevens te gebruiken in het onderzoek. De meeste respondenten gaven aan anoniem te willen blijven, vandaar dat de onderzoeker ervoor gekozen heeft alle interviewtranscripten te anonimiseren.

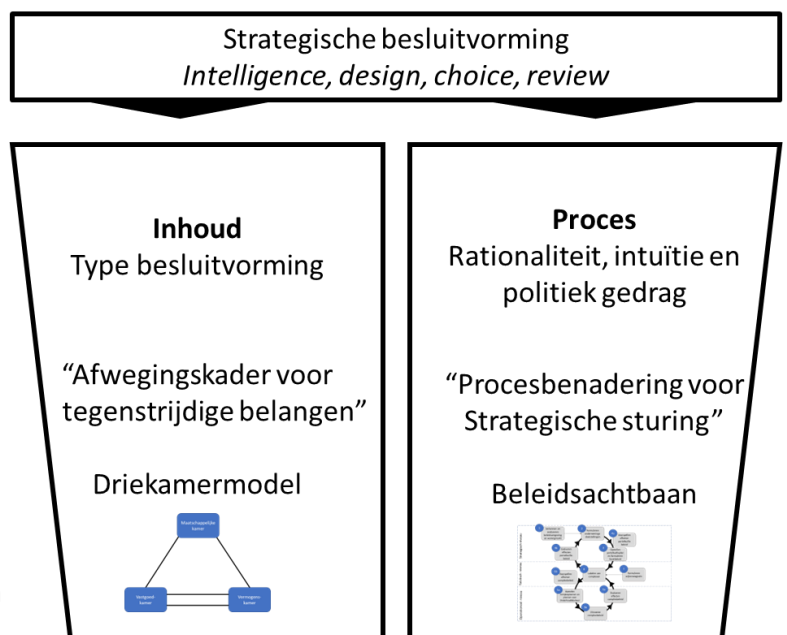
Segmenteren van data in Atlas Ti

De interviews zijn bij het analyseren verdeeld in segmenten. Een segment kan gedefinieerd worden als een gedeelte van de tekst dat ten aanzien van een thema een geheel vormt. Het segmenteren gaf in deze fase houvast om het antwoord in de grotere context te kunnen plaatsen (Baarda, 2021, p. 252). De segmenten sloten aan bij de grotere thema's in dit onderzoek: algemene informatie over besluitvorming, de inhoud van besluitvorming, het gebruik van afwegingskaders, het gebruik van procesmodellen en de invloed van rationaliteit, intuïtie en politiek gedrag.

Coderen van data in Atlas Ti

Na het segmenteren van de onderzoeksresultaten zijn de transcripten gecodeerd. De onderzoeker maakt voor de analyse gebruik van software programma Atlas Ti.

Een belangrijk hulpmiddel bij kwalitatief onderzoek is het coderen. Een code geeft een typering van de inhoud van het onderzoeksmateriaal, ofwel antwoord. Door middel van coderen kan er een verband worden gelegd tussen hetgeen een respondent gezegd heeft en het conceptuele kader van het onderzoek, in dit geval de theorie over strategische besluitvorming (Baarda, 2021, p. 253). De eerste interviewtranscripten zijn door middel van 'open coderen' gecodeerd. Dat wil zeggen dat alle antwoorden of delen van antwoorden een code hebben gekregen. Het ging hierbij om alle, naar inzicht van de onderzoeker, belangrijke onderdelen die antwoord kunnen geven op de hoofd- en deelvragen. Deze codes zorgden voor een koppeling tussen de antwoorden en het conceptuele model (Baarda, 2021, p. 255). Het open coderen leverde 87 codes op. De codes zijn vervolgens gestructureerd waarbij de zes thema's aangehouden zijn die centraal staan in dit onderzoek, zie bijgevoegd figuur.



Na het bepalen van de codegroepen is de onderzoeker nog een keer alle transcripten doorgegaan om axiaal te coderen. Bij axiaal coderen worden codes samengevoegd en gegroepeerd (Baarda, 2021, p.

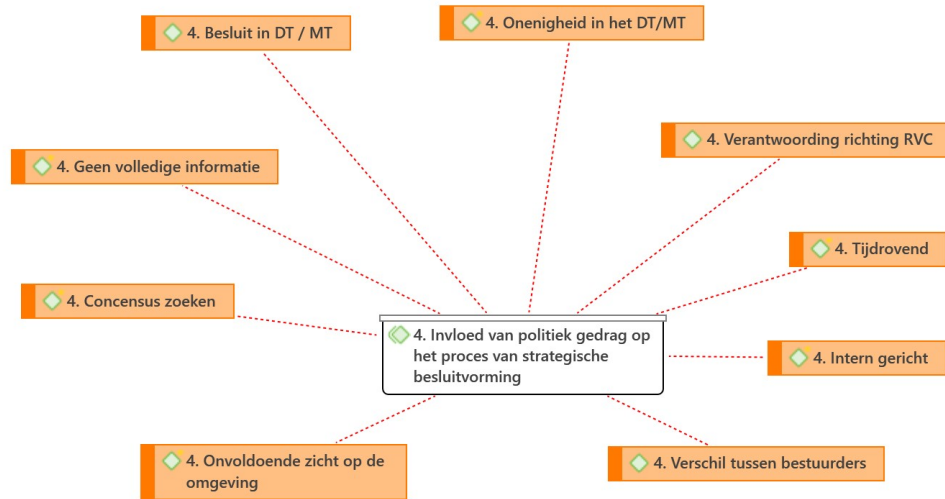
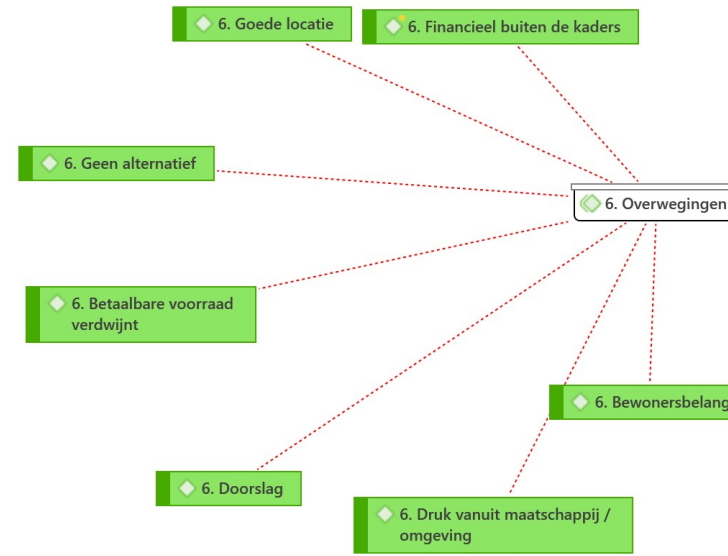
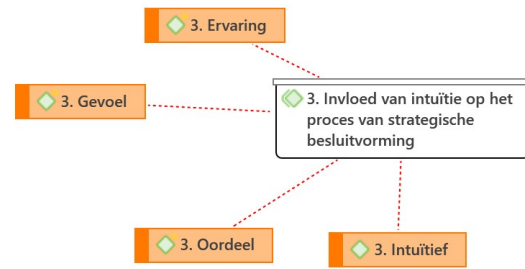
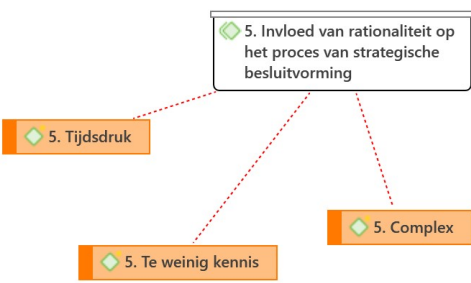
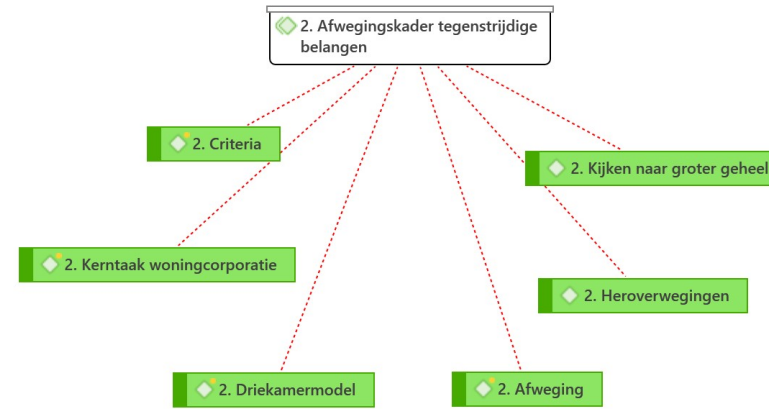
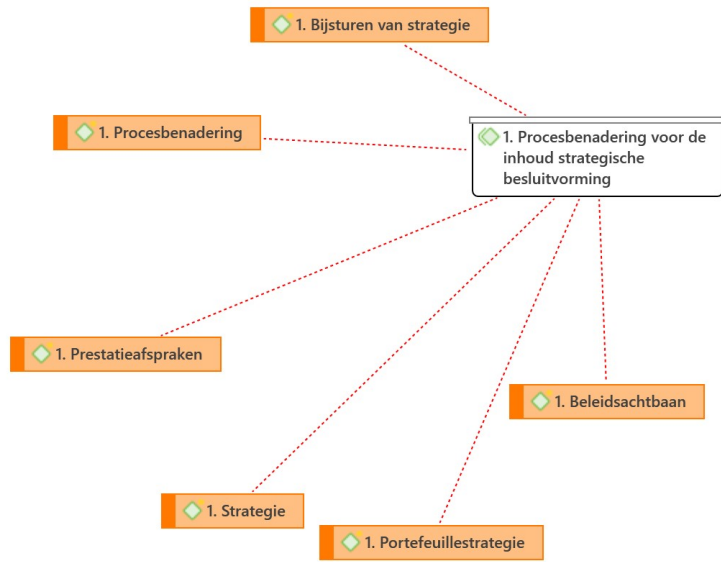
254). Na het axiaal coderen zijn de 87 codes gereduceerd naar 40 codes, zie onderstaande tabel. De codeboom met bijhorende codes is afgebeeld op de volgende pagina.

Inhoud	Proces
Afwegingskader tegenstrijdige belangen	Procesbenadering voor de inhoud strategische besluitvorming
Afweging	Beleidsachtbaan
Criteria	Bijsturen van strategie
Driekamermodel	Portefeuillestrategie
Heroverwegingen	Prestatieafspraken
Kerntaak woningcorporatie	Procesbenadering
Kijken naar groter geheel	Strategie
Overwegingen	Invloed van rationaliteit op het proces van strategische besluitvorming
'Speciale omstandigheden'	Complex
Betaalbare voorraad verdwijnt	Rationeel
Bewonersbelang	Te weinig kennis
Doorslag	Tijdsdruk
Druk vanuit maatschappij / omgeving	
Duurzaamheid en innovatie	Invloed van intuïtie op het proces van strategische besluitvorming
Financieel buiten de kaders	Ervaring
Geen alternatief	Gevoel
Goede locatie	Intuïtief
	Oordeel
	Invloed van politiek gedrag op het proces van strategische besluitvorming
	Besluit in DT / MT
	Concensus zoeken
	Geen concensus
	Geen volledige informatie
	Intern gericht
	Invloed op willen hebben
	Onenigheid in het DT/MT
	Onvoldoende zicht op de omgeving
	Tijdrovend
	Verantwoording richting RVC
	Verschil tussen bestuurders

Tabel Overzicht van de codegroepen en codes die gebruikt zijn in Atlas Ti

Data analyse in Excel

Naast een analyse van de interviewtranscripten is er gebruik gemaakt van een analyse in Excel. De onderzoeker heeft alle interviewvragen op de verticale as gezet en de respondenten op de horizontale as. Ieder antwoord is samengevat in twee zinnen om de onderlinge verschillen te kunnen ontdekken tussen de respondenten.



Bijlage 6: Resultaten interviews

Deze bijlage is vertrouwelijk en niet bijgevoegd in de versie voor de vastgoedbibliotheek.